



## 4.1.5 Liquidación de sueldos

Las liquidaciones de sueldos, jornales u otras remuneraciones al personal provincial están a cargo de los Servicios Administrativos que poseen, a tal efecto, un sector dedicado al cumplimiento de dichas tareas.

El procedimiento generalizado es el de ir realizando, sobre la planilla de sueldos del mes anterior, las modificaciones acerca de las cuales el sector va tomando conocimiento a través de la recepción de expedientes o informes autorizados, mediante los cuales se informa sobre altas, bajas, ausencias, cambios en las cargas de familia, etc. La actualización de los importes adicionales por antigüedad se efectúa dos veces al año y comprende a aquellos agentes que han acumulado un año de antigüedad en el último semestre transcurrido.

Realizadas las correcciones que hayan sido informadas al sector Sueldos, se procede a la emisión de las planillas de liquidación de remuneraciones del mes, que se realiza en los mismos sectores, con excepción de Direcciones de Despacho y Administración de los tres ministerios y de Secretaría General, así como de los Servicios Administrativos de Salud Pública y Policía de la Provincia. Estos remiten dichas planillas al sector Compilación Mecánica de Contaduría General, donde se confecciona la planilla del mes que se liquida y los sobres correspondientes a cada liquidación, mediante la utilización de máquinas de registro directo NCR 32-10, que imprimen simultáneamente una ficha por empleado que incluye todas las liquidaciones del año correspondientes al mismo, salvo en el caso del Servicio Administrativo de la Policía de la Provincia. Una vez cumplida esta tarea se remite a los Servicios Administrativos la planilla del mes anterior, 4 copias de la planilla de liquidación del mes y los sobres respectivos, remitiéndose una copia de cada planilla emitida al Instituto Provincial de Seguridad Social.

El sector Sueldos de cada Servicio Administrativo confecciona las planillas por retribuciones no incluidas en la liquidación realizada anteriormente, que comprende adicionales por función, responsabilidad jerárquica, contratos, etc. cuyos importes deben adicionarse a los anteriores para determinar las sumas totales a pagar por el mes que se liquida.

Una vez reunidas la totalidad de las liquidaciones se remiten las mismas al sector Imputaciones y Libramientos del Servicio Administrativo para que se proceda a efectuar los registros contables que correspondan y la emisión del correspondiente libramiento de pago.

La efectivización de los pagos es realizada por cada una de las Habilitaciones, haciéndolo en efectivo para los casos del personal que cumple funciones en la Administración Central, a cuyo efecto retira los fondos necesarios del Banco una vez que se ha recibido el cheque de Tesorería General. En los casos de pagos a personal que no cobra en las oficinas de las Tesorerías respectivas por desempeñarse en lugares alejados, se procede a efectuar transferencias bancarias o se remiten giros adquiridos al Banco de la Provincia del Chubut.

En todos los casos se recaba del beneficiario la firma del correspondiente recibo, en dos copias, que son remitidas al sector Rendiciones para su elevación posterior al Tribunal de Cuentas.

#### 4.1.6 Compras Menores

En cada Servicio Administrativo existe la posibilidad de efectuar compras menores, cuyo pago es atendido con fondos existentes en Cajas Chicas, cumpliéndose a tal fin las tareas que se describen en cada uno de los Circuitos correspondientes al sector Compras (véase 4.1.4.).

Con dichos fondos se atiende cualquier tipo de gasto, siempre que no exceda el tope máximo que fija el art. 5º del decreto N° 1108/67 (m\$ 10.000) ni que se trate de la adquisición de bien inventariable, en cuyo caso se procede a la confección de un expediente, debiéndose cumplir con el pago mediante la inclusión del mismo en un libramiento.

#### 4.1.7 Registro del Patrimonio

La Provincia carece de registros adecuados que reflejen la totalidad del patrimonio que posee. Los Servicios Administrativos emiten una planilla de "Alta de Bien", al proceder a la adquisición de un bien inventariable, en la que se registra fecha, destino, cantidad, descripción, precio de costo y firma del responsable. Una copia de esta planilla es archivada por anexo y cronológicamente en Contaduría General, no procediéndose a control ni a cómputo posterior alguno.

Los Servicios Administrativos de la Dirección de Salud Pública y del Consejo Provincial de Educación producen, anualmente el primero y cada dos años el segundo, planillas con las descripciones de los bienes muebles, que son declarados por parte de los sectores bajo su jurisdicción administrativa, remitiéndose una copia de las mismas a Contaduría General, que procede a su archivo sin más trámite. El mismo trámite lo cumplimenta la Dirección General de Aguas.

#### 4.1.8 - Mesas de Entrada

El decreto número 1003/67 dispuso la creación "En toda la Administración Provincial, incluidas las Entidades Descentralizadas e Institutos Autárquicos", un servicio de Mesa de Entradas, Salidas y Archivo, enunciando en su artículo 2º las funciones que serían de su competencia.

Actualmente existe un Sector Mesa de Entradas en el área de cada Ministerio, Secretaría General y entes descentralizados con atribuciones para mantener registros de expedientes y notas. Paralelamente a ellos han ido desarrollándose otros sectores de Mesa de Entradas a nivel de Dirección, e incluso de Sector, que fueron asumiendo funciones similares y que asignan números a notas y expedientes provocando las consiguientes confusiones.

Los servicios de Mesa de Entradas de los Ministerios, Secretaría General y entes descentralizados no poseen poder de decisión sobre qué documentación forma expediente, actuando en tal sentido a instancia de lo solicitado por el sector que remite la documentación a tal fin.

#### 4.1.9. Archivo General de la Provincia

##### .1 Documentación que se archiva y Medios materiales disponibles

El Archivo General de la Provincia es el sector encargado de la custodia de los ejemplares originales de leyes y decretos provinciales, que son encuadernados en tomos ordenados por su número. En este sector se archivan, asimismo, los originales de las Resoluciones del Secretario General, Memorandums, duplicados de telegramas emitidos y expedientes remitidos al sector para su archivo, que son agrupados en carpetas conteniendo 100 expedientes cada una.

Hasta el año 1967 se mantenía un fichero de emisión de expedientes por sector iniciador, ordenado alfabéticamente, tarea que se encuentra actualmente a cargo de los sectores de Mesa de Entradas correspondientes.

Actualmente se lleva dos ficheros de decretos y leyes ordenados alfabéticamente, por materia y por sector iniciador.

El Archivo General ocupa un local de aproximadamente 5 por 6 metros de amplitud y posee estantes cuya capacidad se encuentra ampliamente colmada. No existen medidas tendientes a combatir posibles deterioros por el transcurso del tiempo, a pesar de lo cual no se ha observado actualmente una situación crítica en tal sentido.

##### .2 Sistema de organización de los archivos.

###### Formas de préstamo y su control.

No existen normas que establezcan con precisión qué debe archiversse, cómo, ni dónde, pudiendo observarse que la capacidad del sector es prácticamente absorbida en su totalidad por la Secretaría General de la Gobernación.

En los casos de préstamos se procede a emitir un recibo en el que consta fecha, solicitante, documentación que se entrega y firma, incorporándose el mismo en el lugar habitual de archivo del documento que se facilita en préstamo.

X

#### 4.1.10 Dirección de Talleres Gráficos y Boletín Oficial

##### . 1 Circuito de Cumplimiento Pedido de Impresiones

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Emite en original solamente un pedido de Trabajos Gráficos indicando fecha, nombre de la repartición, detalle de los trabajos solicitados, materiales que provee y firma. Adjunta un modelo de la impresión que solicita y envía todo a la Dirección de Talleres Gráficos.	Reparti- ción So- licitan- te
	2	Recibe la solicitud, arma un expediente, registra la entrada en el cuaderno de expedientes (fecha, repartición y Nº de expediente) y en el libro de entrada (fecha, repartición y cantidad solicitada); abre una ficha de taller registrando fecha, repartición solicitante, cantidad pedida y detalle del trabajo; adjunta el modelo a la ficha y entrega al taller donde sigue tarea Nº 3. Archiva el pedido de Trabajos Gráficos por número de expediente hasta la finalización del trabajo.	Adminis- tración talleres gráficos
	3	Imprime y devuelve a Administración el modelo y la ficha con las impresiones.	Taller
	4	Calcula el costo del papel empleado multiplicando la cantidad de impresiones por el costo unitario que figura en el libro de entradas; el costo de mano de obra y gastos multiplicando el total de horas trabajadas para esa impresión que figura en ficha por la cuota horaria; suma ambos costos. Registra los resultados obtenidos en el libro de entradas y en el de salidas. Archiva el modelo, la ficha de taller y un ejemplar impreso por fecha de salida. Con el pedido de Trabajos Gráficos y el libro de entradas sigue tarea Nº 5.	Adminis- tración

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº DESCRIPCION

A CARGO  
DE



- 5 Registra el costo que figura en el libro de Administra-  
entradas en el pedido de Trabajos Gráficos, ción  
entrega el trabajo a la Repartición solici-  
tante y solicita la firma en el form. de  
Trabajos Gráficos donde registra fecha de  
entrega y lo activa hasta fin de mes por Nº  
de expediente.



- 6 A fin de mes, desarchiva los pedidos de Tra Administra-  
bajos Gráficos cumplidos que corresponden a ción  
entes descentralizados y prepara las factu-  
ras correspondientes en cuatro ejemplares.  
Registra fecha, dependencia, detalle del tra-  
bajo y costo facturado de acuerdo con lo re-  
gistrado en el libro de salidas, detallando  
al pie el costo de materia prima y materia-  
les y demás conceptos. Archiva el form. de  
Trabajos Gráficos en cumplidos facturados;  
archiva el ej. 4 de la factura por número  
correlativo.



- 7 Con los ejemplares 1 a 3 de la factura, re- Administra-  
gistra en el libro de cuentas corrientes ción  
las columnas "Fecha", "Detalle", "Debe" y  
"Saldo". Prepara una nota de elevación a la  
repartición solicitante en 2 ejemplares, re-  
gistrando fecha, Nº de nota, repartición,  
Nº de facturas, importe total y firma el Di-  
rector. Archiva la copia cronológicamente y  
envía los 3 ejemplares a la factura y la no-  
ta de elevación a la repartición solici-  
tante.



- 8 Cuando recibe el cheque o giro éste viene Administra-  
acompañado del ej. 3 de la factura. Asienta ción - De-  
el pago en el libro de cuentas corrientes partamento  
anotando fecha, Nº de giro o cheque y colum Contable  
nas "Haber" y "Saldo". Prepara memorandum de Secreta-  
de elevación del cheque o giro al Departa- ría General  
mento Contable de Secretaría General, que  
firma el Director. Archiva el duplicado del  
memorandum cronológicamente y envía el ori-  
ginal el cheque o giro y el ej. 3 de la fac



FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION
--------------------------------	-------------	-------------

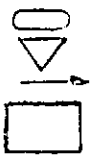

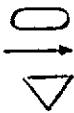


A CARGO  
DE

tura al Departamento Contable donde sigue  
el trámite de cobranzas y contable.

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIA-  
GRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº (de Cursograma Nº 1/1)
1	1
2	2, 3, 4, 5
3	6
4	7, 8, 9, 10
5	11, 12, 13, 14
6	15, 16, 17
7	17, 18, 19, 20
8	21, 22, 23, 24

## 2 Circuito de Publicaciones en el Boletín Oficial

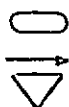
FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Recibe de la Dirección de Personas Jurídicas un Balance o Convocatoria, con una nota de elevación o sello que pide su publicación en el Boletín Oficial. Registra en el libro de entradas: Asunto, fecha, días de publicación. Calcula el costo aproximado de la impresión (según cantidad de centímetros) y prepara una nota para el interesado indicando el importe aproximado de la publicación, en dos ejemplares. Archiva la copia de la nota cronológicamente y envía el original al interesado previa firma del Director. Archiva el Balance, Convocatoria u otro documento a publicar por fecha de publicación hasta recibir el cobro.	Administración del Boletín Oficial - Dirección
	2	Emite cheque o giro por el importe y lo envía a la Dirección mediante nota.	Interesado
	3	Recibe el cheque o giro y emite recibo en 4 ejemplares indicando: fecha, nombre del interesado, importe recibido y fechas de publicación. Envía los ej. 1 y 2 al interesado; el ej. 3 sigue Tarea Nº 8; el ej. 4 lo archiva por orden numérico; la nota la archiva cronológicamente y el cheque o giro queda guardado hasta la terminación del trabajo, momento en que sigue tarea Nº 8. El Balance o documento a publicar pasa al archivo de trabajos a publicar el día siguiente.	Administración
	4	Al día siguiente se imprime el Boletín Oficial y se reservan 7 ejemplares por cada publicación efectuada, que pasan a Administración. Los ej. 1 a 5 siguen Tarea Nº 5, el ej. 6 Tarea Nº 9 y el ej. 7 Tarea Nº 14.	Taller
	5	Con los ej. 1 a 5 del Boletín Oficial confecciona la factura en 4 ejemplares registrando: fecha, Nombre y Dirección del interesado.	Administración

FUNCIÓN  
ADMINIS-  
TRATIVA

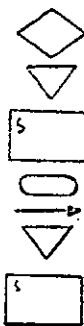
TAREA DESCRIPCIÓN  
Nº

A CARGO  
DE

do, cantidad de centímetros de publicación, concepto, precio por cm. y total facturado. Archiva el ej.4 de la factura por número correlativo; con el ej.3 cumple Tarea Nº 8; con los ej. 1 y 2 de la factura y 1 a 5 del Boletín Oficial cumple Tarea Nº 6.

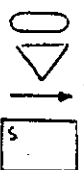


- 6 Prepara Nota de elevación al interesado registrando: fecha, Nº de nota, Nombre y dirección del interesado y Nº de Boletín Oficial. Pasa al Director para su firma; archiva la copia de la nota por número correlativo; envía al interesado los 5 ejemplares; del Boletín Oficial, el original de la nota; de elevación y los ej.1 y 2 de la factura. Administra-  
ción - Di-  
rección



- 7 Controla si tiene que pagar un excedente. En caso negativo archiva todo; en caso afirmativo cumple Tarea Nº 2 y posteriores. Interesado

- 8 Confecciona la factura, le adjunta al ej.3 el cheque o giro, el ej.3 del recibo y confecciona una nota de elevación a Secretaría General, por duplicado, para el envío de dichos documentos. Archiva el ej.2 de la nota por número correlativo. Envía el cheque o giro, el ej.3 de la factura, el ej.3 del recibo y el ej.1 de la nota al Director para su firma, de donde pasan a Secretaría General y siguen el trámite de cobranzas y contable. Administra-  
ción - Di-  
rección -  
Secretaría  
General



- 9 Con el ej.6 del Boletín Oficial separado oportunamente (ver Tarea Nº 4), prepara una nota de elevación a la Dirección de Personas Jurídicas indicando que se hizo la publicación. Archiva el duplicado de la nota por número correlativo. Envía el original y el Boletín Oficial -previa firma del Director- a la Dirección de Personas Jurídicas, donde sigue el trámite de aprobación del documento cuya publicación se solicitó. Administra-  
ción - Di-  
rección de  
Boletín O-  
ficial -  
Dirección  
de Perso-  
nas Jurídi-

FUNCION  
ADMINIS  
TRATIVA

TAREA DESCRIPCION  
Nº

A CAPGO  
DE



- 10 Recibe de Secretaría General (u otras Repar Administra  
ciones) copia de las leyes, derechos y re ción  
soluciones. Registra fecha de recepción, c  
cantidad de días a publicar y número de ley,  
decreto o resolución, en el cuaderno de le-  
yes, decretos y resoluciones. Archiva el  
texto por fecha de publicación hasta que  
llegue la misma.



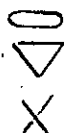
- 11 En el momento que debe preparar el Boletín Administra  
Oficial, los decretos y resoluciones de po ción  
ca importancia no se publican y sus textos  
se destruyen. Los que se publican pasan al  
taller para su inclusión en el Boletín Ofi  
cial.



- 12 Imprime el Boletín Oficial y devuelve el Taller  
texto a administración con un ejemplar del  
Boletín.



- 13 Registra las fechas de publicación en el Administra  
cuaderno de leyes, decretos y resoluciones. ción  
Controla si el texto es importante para a-  
brir ficha.



- 14 Si es un texto importante abre una ficha re Administra  
gistrando el número de publicación, asunto ción  
(decreto, ley, resolución, Nº; balance, con  
vocatoria, etc.), fecha de publicación y nú  
mero de boletín. Archiva la ficha por núme  
ro de ley, decreto o resolución o por año y  
empresa si es balance o convocatoria. Con-  
feccionada la ficha destruye el texto origi  
nal.

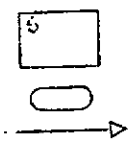



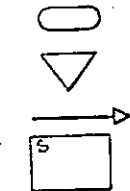



- 15 Si no es un texto importante, no se abre fi Administra  
cha y se destruye el texto original. ción

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIA--  
GRAMA DE FLUJOS (de Cursograma N° 2/1)

TAREA N°	EQUIVALE A PASOS N°	TAREA N°	EQUIVALE A PASOS N°
1	1, 2, 3, 4, 5, 6	9	21, 22, 23
2	7	10	27, 28
3	8, 9, 10, 11, 13	11	29, 35
4	12	12	30
5	13, 14	13	31, 32
6	15, 16, 24	14	33, 34
7	25, 26	15	35
8	17, 18, 19, 20		

### 3 Circuito de Movimiento de Materiales de Imprenta

FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Durante el proceso de impresión se utilizan materias primas y materiales sin confeccionar vale alguno. Al terminar la impresión de un lote se registra en un cartón la cantidad de formularios producidos y el tipo de papel empleado. Este cartón se entrega a Administración de Imprenta donde sigue Tarea N° 2. A su vez el jefe de turno registra en las fichas de mano de obra el trabajo ejecutado por cada operario, la cantidad producida en el turno por cada operario, las horas trabajadas y firma. Entrega las fichas a Administración donde sigue Tarea N°3.	Taller
	2	Recibe los cartones con la producción diaria que vuelca al libro de salidas registrando: cantidad de hojas, fecha y Repartición destinataria. Destruye el cartón y pasa a Tarea N° 3.	Administra ción de Im prenta
	3	Calcula el costo de mano de obra = costo horario x horas trabajadas según fichas de mano de obra. Calcula costo del papel = costo por hoja x cantidad de hojas producidas según libro de salidas. Calcula costo total del trabajo = costo papel + costo mano de obra.	
	4	Registra el resultado en el libro de salidas y archiva las fichas de mano de obra por orden cronológico.	
	5	Cuando lo considera necesario, prepara nota de pedido de compra a Secretaría General, en dos ejemplares; archiva la copia y envía el original -previa firma del Director- a Secretaría General donde sigue el trámite de compras.	Administra ción - Di rección - Secretaría General
	6	Cuando recibe el material, éste viene acompañado de un remito en 2 ejemplares y una fac-	Taller - Secretaría

FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
-------------------------------	-------------	-------------	---------------

tura en 4 ejemplares. Solicita la firma del General jefe de suministros, remitos y factura (cuya presencia requiere a Secretaría General) quien también registra fecha y hora de entrada en esos documentos. Envía los 4 ejemplares de la factura y uno del remito a Secretaría General donde sigue el trámite de pagos. El otro ejemplar del remito lo entrega a Administración.



7 Con el remito, registra la entrada en ficha Administra de stock anotando: fecha, número de licitación de ción o compra directa, cantidad de resmas u Imprenta hojas entradas (o unidades si no es papel), gramaje del papel, precio unitario por resma, hoja o unidad, proveedor. Archiva el remito y la ficha sin criterio.



8 Cada fin de año suma, del libro de salidas, la cantidad de hojas insumidas en el año de cada tipo de papel, registra el resultado en las fichas de stock correspondientes y archiva las fichas y el libro.

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº (de Cursograma Nº 3/1)
1	1, 2, 3
2	4, 5
3	6
4	7, 8
5	8a, 8b, 8c, 8d
6	9, 10
7	11, 12, 13
8	14, 15, 16, 17

#### 4.1.11 Dirección de Talleres y Mantenimiento de Vehículos Oficiales

##### . 1 Circuito de Reparaciones - Control de Existencias - Costos - Compras

FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Emite memorandum solicitando una reparación o trabajo de taller. Envía el mismo al taller junto con el vehículo a reparar.	Solicitan- te
	2	Controla si el memorandum viene debidamente autorizado y, en caso contrario, lo devuelve.	Taller
	3	Verifica si solicitan un lavado, un engrase o cambio de aceite, u otro trabajo.	Taller
	4	Emite una solicitud de lavado, de engrase o cambio de aceite o de reparaciones, según el caso, en 2 ejemplares registrando nombre, Repartición, tipo de vehículo, número de chapa, conductor y trabajo a realizar. Fecha y solicita firma. Archiva la copia hasta finalizado el trabajo. Con el original inicia el trabajo.	Taller
	5	Controla si necesita un repuesto u otro material. En caso negativo firma el trabajo y sigue tarea Nº 9. En caso afirmativo emite un formulario de Pedido de Repuestos en 2 ejemplares registrando tipo de vehículo, marca, número de chapa y Repartición a la que corresponde. Detalla materiales solicitados, fecha y firma, llevando el original a Depósito y archivando la copia, que no es numerada, en forma cronológica. Archiva en pendiente la Solicitud de Reparación (ej.1).	Taller
	6	El encargado del depósito controla (física- mente) si hay existencia del repuesto pedido. En caso negativo cumple Tarea Nº 12.	Depósito
	7	Si hay existencia emite un vale de salida de Depósito repuestos en 2 ejemplares indicando cantidad, detalle, número de chapa, precio y firma del	



FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
-------------------------------	-------------	-------------	---------------

operario que retiró; entrega el material con el original del vale y solicita la firma en la copia, que no separa del talonario. Sella "cumplido" en el Pedido de Repuestos que archiva cronológicamente.



8

Con el ej.2 del vale de salida descarga la ficha de existencias que archiva por orden; alfabético. Registra el insumo del repuesto en la Ficha de Repuestos del vehículo en reparación que archiva con el siguiente criterio: 1. Repartición; 1.1. Número de Patente del vehículo en reparación. Archiva el talonario del vale de salida.



9

Cuando recibe el repuesto concluye la reparación y registra en el reverso del original de la Solicitud de Reparaciones los repuestos usados y su costo, las horas trabajadas por cada operario en c/sector, la fecha de terminación y firma. Destruye las copias de las solicitudes. Los originales del vale de salida y de las Solicitudes de Reparaciones, Lavado y/o Engrase, los entrega a la oficina de Estadísticas





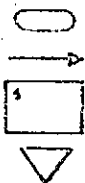


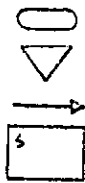
10

Archiva el vale de salida sin criterio fijo. Estadística Al dorso de la solicitud de reparaciones registra el costo de la mano de obra de acuerdo al costo horario medio estimado para c/sector. Copia los costos a la Planilla de Reparaciones del mes que son 2 ejemplares. Calcula el costo del personal administrativo y los gastos correspondientes en el 10% del costo operativo y lo registra en la Planilla.



11

Devuelve las solicitudes de reparaciones al Taller donde se archivarán mensualmente sin criterio. Las solicitudes de Lavado y Engrase y las Planillas de Reparaciones del Mes siguen un irregular trámite de compilación estadística.

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	12	Cuando no hay existencia en depósito, el en- cargado del mismo, de acuerdo con la urgen- cia de la reparación, decide si la compra se hace por fondo permanente. En caso negati- vo cumple Tarea Nº 15.	Depósito
	13	En caso positivo realiza la compra directa- mente, sin emitir formulario alguno. El pro- veedor debe acompañar Factura y Remito.	Depósito
	14	Pecibido el material registra la entrada en el libro de Entradas y Salidas anotando fe- cha, número de factura, repuesto, precio, cantidad y proveedor. Sella y firma las Fac- turas al dorso y las envía al Departamento Contable donde siguen la Tarea Nº 32. Con el Pedido de Repuestos dá curso a la entrega del material al Taller (ver Tarea Nº 7). Con el Remito registra la entrada en ficha de stock archivando la misma en orden alfabéti- co y el Remito en forma cronológica.	Depósito
	15	Cuando el encargado de depósito decidió no hacer la compra por medio del Fondo Permanen- te, emite un Pedido de Actuación en 3 ejem- plares con el que inicia el trámite de com- pras. Archiva el ej.3 en forma cronológica y envía original y ducplicado al De partamento Contable. El pedido de Repuestos es archiva- do sin criterio, como pendiente.	Depósito
	16	Recibe el Pedido de Actuación y de acuerdo con la norma del decreto que regula la forma de compra, define si es compra directa. En caso negativo cumple Tarea Nº 19.	Departamen- to Conta- ble
	17	Si es compra directa autoriza el Pedido de Actuación y emite la Orden de Compra en 4 e- jemplares indicando fecha, Nombre y direc- ción del proveedor, lugar de entrega, canti- dad, unidad, artículo, precio unitario y to- tal. Archiva la última copia en orden crono- lógico. Arma el expediente de compra con el	Departamen- to Conta- ble y M.E.S.O.P.

FUNCION  
ADMINIS  
TRATIVA

TAREA  
Nº DESCRIPCION

A CARGO  
DE

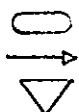
Pedido de Actuación y la Orden de Compra y lo pasa al Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos donde sigue el trámite de imputación.



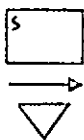
- 18 Vuelto el expediente pasa al Director de Ta Departamen-  
lleres y Mantenimiento de Vehículos Oficia- to Conta-  
les para su firma. Obtenida ésta se realiza ble  
la compra al Proveedor que acompaña Factura  
y Remito. Recibido el material sigue el trá-  
mite descripto en Tarea Nº 14. Las Facturas  
siguen la Tarea Nº 32.



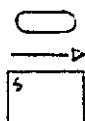
- 19 Si la compra no es directa, puede ser por Departamen-  
Concurso de Precios o por Licitación. En am to Conta-  
bos casos completa el Pedido de Actuación y ble  
arma el expediente que sigue Tarea Nº 20 si  
es compra por Concurso de Precios y Tarea  
Nº 26 si es por Licitación.









- 20 Con el expediente emite el Pedido de Presu- Departamen-  
puesto en 3 ejemplares indicando fecha, pro to Conta-  
veedor, Nº de Expediente, fecha y hora de a ble  
pertura, renglón, cantidad, unidad y descrip-  
ción de los productos solicitados. Firma y  
envía al proveedor para que cotice. Emite  
la Planilla de Recepción de Cotizaciones en  
2 ejemplares indicando el número de pedido  
de precios, detalle de los artículos y nom-  
bre de los proveedores consultados, que ar-  
chiva junto con el expediente, sin criterio,  
hasta la fecha de apertura



- 21 Recibido el Pedido de Cotización el provee- Proveedor  
dor prepara una cotización que envía al De- Departamen-  
partamento Contable donde se archiva hasta to Conta-  
el día de apertura.



- 22 El día de apertura se vuelcan las cotizacio Departamen-  
nes al Cuadro Comparativo de Precios, que to Conta-  
se emite en 2 ejemplares y se adjunta al ex ble  
pediente de compra que pasa al Director de  
la Repartición para su adjudicación.

FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	23	Adjudicada la compra a un proveedor se registra el nombre del mismo y el detalle de los ítems adjudicados con la cantidad y el precio, al dorso del Cuadro Comparativo de Precios. Debe indicarse fecha y firmar el responsable. Luego, se emite la Orden de Compra en 4 ejemplares archivando la última copia en orden cronológico. Se pasa el expediente completo al Ministerio de Economía para la imputación.	Departamen to Conta- ble
	24	El expediente sigue el trámite de imputación en el Ministerio y pasa al Director de la Repartición para su firma y control.	M.E.S.O.P. y Departamen to Conta- ble
	25	Se envía la Orden de Compra al Proveedor que cumple el pedido acompañando Facturas, Remito y una copia de la Orden de Compra. Sigue trámite de recepción descripto en Tarea Nº 14. Las Facturas, firmadas al dorso por el encargado de depósito, pasan al Departamento Contable donde siguen Tarea Nº 32.	Proveedor Depósito Departamen to Conta-
	26	Si la compra es por Licitación, una vez completado el Pedido de Actuación y armado el expediente (ver Tarea Nº 19), se prepara el pliego de especificaciones particulares que se adjunta al expediente y lo envía al Ministerio de Economía.	Departamen to Conta- ble
	27	El expediente sigue el trámite de aprobación del pliego por el Ministro y de autorización de llamado a licitación; se fija fechas de apertura y sigue trámite de imputación	M.E.S.O.P.
	28	Vuelto el expediente, emite la Planilla de Recepción de Cotizaciones en 2 ejemplares que adjunta al expediente. Debe llevar el nombre de la Repartición, fecha de apertura, proveedor y fecha de la solicitud. Prepara una nota de invitación para cada proveedor de	Departamen to Conta- ble

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA- DESCRIPCION  
Nº

A CARGO  
DE

las que archiva copia en el expediente. En-  
vía las notas a los proveedores y archiva el  
expediente, sin criterio, hasta el día de la  
apertura.



29 Recibe la invitación y cotiza.

Proveedor



30 Archiva las cotizaciones hasta la fecha de a Departamen-  
apertura. Ese día labra un acta en 5 ejempla- to Conta-  
res y vuelca los resultados obtenidos en la ble  
Planilla de Recepción de Cotizaciones. Los 5  
ejemplares del acta y el expediente con los  
2 ejemplares de la Planilla de Recepción de  
Cotizaciones es enviada al Ministerio para  
el nombramiento de la Comisión Adjudicadora.



31 Sigue trámite de adjudicación y vuelve a la M.E.S.O.P.  
Dirección donde inicia la compra según trámi Departamen-  
te descrito en Tareas Nº 23, 24 y 25. Sigue to Conta-  
trámite de recepción descrito en Tarea Nº14 ble  
y de pago descrito en Tarea Nº 32.



32 Recibe del Depósito la Orden de Compra (ej. Departamen-  
2) y las Facturas firmadas. Controla si es to Conta-  
bien inventariable, en cuyo caso registra en ble - Con-  
la hoja de inventario el número de Expedien- tadoría Ge-  
te, la identificación de la Repartición, el neral  
Nº de orden de compra, cantidad y descrip-  
ción del bien, fecha de compra y valor. Fir-  
ma y sella; coloca fecha y pasa los 4 ejem-  
plares a Contaduría General donde sigue el  
trámite contable. Archiva las Facturas, sin  
criterio, hasta su control. Si no es bien in-  
ventariable, archiva las facturas, sin crite-  
rio, hasta su control.



33 Suma el total de los importes de las Factu- Departamen-  
ras y obtiene una tira de control con cuyo to Conta-  
total emite un nuevo recibo por el total de ble  
materiales recibidos, que hace firmar al en-  
cargado de compras. Archiva el original del  
recibo en orden cronológico y entrega el du-  
plicado al encargado de depósito.




FUNCIÓN ADMINIS- TRATIVA	TAPEA Nº	DESCRIPCIÓN	A CARGO DE
	34	Archiva el ej.2 del recibo.	Depósito
	35	Con las Facturas y la tira de control registra en el libro de cuentas corrientes la fecha, Nº de Facturas, Proveedores e importes.	
	36	Si es compra por Fondo Permanente sigue trámite de reposición en el Ministerio de Economía, Servicios y Obras Públicas. Caso contrario sigue trámite de emisión de libramiento y pago en el mismo Ministerio.	Departamento Contable - M.E.S.O.P.

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAPAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS


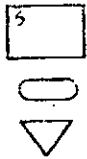
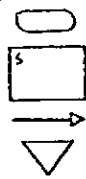
TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº (de Cursograma 1/1)
1	1
2	2
3	3, 6
4	4, 5, 7, 8, 10
5	9, 11, 12, 16
6	13
7	14, 27, 28
8	29, 30, 31, 32, 33
9	10, 15, 17, 18
10	19, 20, 21, 22, 23
11	24, 25, 26
12	34
13	35
14	36, 3, 38, 39
15	40, 41, 42
16	41
17	42, 43, 44, 45, 46
18	47, 48
19	49, 50, 62
20	63, 64, 65
21	56, 65
22	66, 67, 68
23	43, 44, 45

TAPEA N°                      EQUIVALE A PASOS N° (de Cursograma N° 1/1)

24	46, 47
25	48, 36, 37, 38, 39
26	50, 51
27	52, 53
28	54, 55, 57
29	56
30	57, 58, 59, 60
31	61, 43 al 48, 37 al 39
32	69, 70, 71, 72
33	73, 74, 79
34	76
35	75, 78
36	77, 80

4.1. 12 Dirección General de Obras Públicas

.1 Circuito de Planificación de Necesidades de Obras, Asignación de Inspectores, Iniciación de Obras.

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Recibe de las Reparticiones expedientes solicitando trabajos. Registra la recepción en libro de entradas y pasa el expediente al Departamento de Estudios y Proyectos.	Secretaría
	2	Recibe el expediente y clasifica los trabajos por prioridades con la colaboración de las Reparticiones solicitantes. Elabora un programa de necesidades que emite en 2 ejemplares. El ejemplar 1 sigue tarea Nº 3. El ejemplar 2 sirve de base para asignar un número a cada carpeta de antecedentes. Archiva las carpetas de acuerdo dicho número y registra el mismo en el Libro registro de antecedentes.	Estudios y Proyectos
	3	Con el ejemplar 1 del Programa de necesidades prepara una nota de elevación al Ministro; en 3 ejemplares. El ejemplar 3 y el ejemplar 2 del programa pasan a Secretaría, donde se archivan cronológicamente (1 al año). Los ejemplares 2 y 3 de la nota acompañan al programa (ejemplar 1) y al expediente en el trámite de aprobación ministerial. Terminado el mismo, el programa y un ejemplar de la nota son enviados al sector solicitante. El expediente aprobado sigue tarea Nº 4.	Estudios y Proyectos -Secretaría-



FUNCION TAREA  
ADMINIS- N°  
TRATIVA

DESCRIPCION

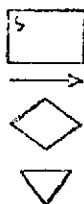
A CARGO  
DE



4

Prepara planos de los proyectos de mayor prioridad y calcula un presupuesto estimativo. Emite el anteproyecto y el presupuesto en 2 ejemplares. Archiva las copias de cada uno en orden cronológico en la carpeta de antecedentes. Prepara una nota de elevación en 3 ejemplares que acompañan al expediente, al anteproyecto y al presupuesto en el trámite de despacho a la Repartición solicitante.

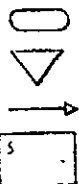
Estudios y  
Proyectos



5

Estudia el proyecto y lo devuelve, aprobado o no, a Secretaría. Si no está aprobado reinicia el estudio de tarea N° 4; si está aprobado controla si será obra por contrato o por administración. En este último caso pasa el expediente a la Dirección de Obras por Administración que controlará la ejecución de las obras por alguna de las cuatro delegaciones con que cuenta. Si es obra por contrato, sigue el trámite de preparación de pliegos, llamado a licitación, apertura y adjudicación. Copia del pliego, de los planos y del contrato pasan a la oficina de Inspecciones donde siguen tarea N° 6. El expediente completo, con el contrato firmado, pasa al Director General para la comunicación a la empresa contratista de la fecha de iniciación de las obras y de allí al Departamento de Inspecciones donde se archiva por obra.

Repartición  
Solicitante  
-Secretaría-  
-Director  
General-  
-Inspecciones-



6

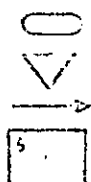
Recibe copia del contrato, de los planos y del pliego de condiciones y arma una carpeta de antecedentes indicando el nombre y número de obra. Agrega la nueva obra al listado de obras indicando: Obra, número, contratista, fecha de iniciación. Archiva la carpeta de antecedentes sin criterio y pasa la lista de obras al Director General quien a cada una le asigna un inspector y devuelve la lista.

Inspecciones  
-Director  
General-  
-Inspecciones-

FUNCION TAREA  
ADMINIS- N°  
TRATIVA

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



7

Recibe el listado de asignación de inspectores y emite una Orden de Servicio para cada uno de ellos, en 3 ejemplares. Archiva el listado cronológicamente y el triplicado de la Orden de Servicio por número correlativo. Envía el original de la Orden al contratista donde sigue trámite interno y con la copia inicia la carpeta de actuaciones que archiva con el siguiente criterio: 1. número de Obra; 1.1. Cronológico.

Inspecciones -  
Contratista



8

Cuando faltan menos de 15 días para la iniciación de la obra prepara un telegrama al contratista (en 3 ejemplares) indicándole la fecha de entrega del terreno y de iniciación de obra. Los ejemplares 1 y 2 siguen el trámite de despacho al contratista; el ejemplar 3 se archiva cronológicamente.

Inspecciones



9

Al comenzar la obra emite un acta de iniciación de obra en 5 ejemplares y una orden de servicio en 3 ejemplares, cuyos destinos son: Ejemplar 1 Acta de Iniciación de Obra y ejemplar 1 de Orden de Servicio: al inspector de obra. Ejemplar 2, 3 y 4 del Acta al Departamento de Inspecciones donde siguen tarea N° 10. Ejemplar 2 de la Orden de Servicio al Departamento de Inspecciones donde se archiva por número correlativo. Ejemplar 3 del Acta y ejemplar 3 de la Orden al archivo del contratista.

Contratista  
-Inspecciones-



10

Recibe los ejemplares 2 y 3 del Acta de Iniciación de Obra que archiva pendientes del plan de obras, por número de obra. El ejemplar 4 lo archiva en la carpeta de actuaciones cronológicamente.

Inspecciones

FUNCION TAREA  
ADMINIS- N°  
TRATIVA

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



11


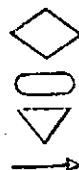
Prepara el Plan de Obra que emite en 4 ejemplares. Archiva el ejemplar 4 y envía los otros tres a Inspecciones donde controlan si pasaron más de 8 días de la fecha de iniciación de obra. En caso positivo debería aplicarse una multa -según lo indica la Ley de Obras Públicas- que no es cobrada. En caso negativo, o en caso positivo, después del trámite de multa (si existiera), decide si se autoriza el plan de obra. En caso negativo prepara nota de rechazo, (en 2 ejemplares), y envía al contratista el original y las copias 2 y 1 del Plan de Obra para que lo rehaga. La copia de la nota y el ejemplar 3 del Plan lo archiva en Carpeta de Actuaciones. Si el plan es aceptado prepara nota de aprobación en 2 ejemplares, archiva el ejemplar 2 en carpeta de actuaciones, destruye las actas de iniciación y entrega el plan de obras (ejemplar 2) al inspector para su control. Envía el original de la nota de aprobación y del plan de obras al contratista, quien inicia la obra. Archiva la copia de la nota en la carpeta de actuaciones.

Contratista  
-Inspecciones-

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS

TAREA N°	PASO N° (de Cursograma N°1/1)
1	1
2	2, 3, 4, 5
3	6, 7, 8
4	9, 10, 11
5	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
6	19, 20, 21
7	22, 23, 24, 25, 26, 27
8	28, 29, 30, 31
9	32, 33, 27
10	34, 35, 26
11	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

.2 Circuito de Inspección y Certificación de Obras, Adicionales,  
Mayores Costos

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Cada inspector emite las actas de inspecciones de sus obras en 3 ejemplares indicando: obra, ubicación, encargado, nombre del inspector, fecha de inspección, porcentaje ejecutado, personal trabajando, modificaciones ordenadas y problemas, firma. Entrega los 3 ejemplares al Director de Obras por Contrato quien los firma y pasa el original al Director General que lo archiva y los ejemplares 2 y 3 a Inspecciones, donde el ejemplar 2 se archiva en la carpeta de actuaciones de la obra, cronológicamente, y el ejemplar 3 se entrega al inspector para su control.	Inspecciones -Director de Obras por Contrato- Director Ge- neral - Inspecciones
	2	Del 1º al 10 de cada mes desarchiva las actas de inspección y emite, para cada obra, una hoja de medición en 3 ejemplares, indicando: Nombre de la obra, contratista y fecha de medición, designación del item, porcentajes ejecutados (anterior, actual y total), observaciones. Solicita las firmas del contratista y del inspector de obra. Archiva el acta de inspección (ejemplar 2) y el ejemplar 2 de la hoja de medición en la carpeta de actuaciones. Envía el ejemplar 1 de la hoja de medición al Director de Obras por Contrato donde sigue tarea Nº 3. Con el ejemplar 3 de la hoja de medición registra Fecha, Parcial y Total de la Obra en el cuaderno de mediciones. Archiva el ejemplar 3 cronológicamente.	Inspecciones

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



3

Recibe el original de la Hoja de Medición, firma y envía a Certificaciones donde emiten el Certificado de Obra en 8 ejemplares indicando: número, obra, contratista, datos sobre el contrato y montos autorizados; total del certificado, retenciones y deducciones, neto a pagar; balance de obra; firma del contratista, del inspector y del representante técnico del contratista; detalle de los items certificados. Sella no negociable en las 7 copias (no en el original). Si es el primer certificado de la obra emite una ficha de obra indicando: obra, contratista, plazo ejecución, iniciación de la obra, número de licitación, monto, contrato, número de expediente, Fechas de terminación según contrato. Si no es el primer certificado o después de abrirle ficha-vuelca a la ficha el número de certificado, fecha, parcial aprobado, %, total acumulado y %. Archiva la ficha por número correlativo de obra, pasa los ejemplares 1 a 8 del Certificado al Director de Obras por Contrato.

Director  
Obras por  
Contrato  
-Certifica-  
ciones-



4

Recibe el Certificado de Obra, firma, pasa al Director General, que también firma y sigue el trámite de firma del Subsecretario. Vuelve a Certificaciones, donde se emite una nota de elevación para los interesados, en 3 ejemplares. El ejemplar 3 de la misma se archiva cronológicamente; los ejemplares 1 y 2 acompañan a los ejemplares 1 a 6 del Certificado de Obra y van a Mesa de Entradas del Ministerio donde sigue tarea Nº5.

Director de  
Obras por  
Contrato  
-Director  
General-  
-Subsecretari  
Certificacion

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE

4

El ejemplar 7 del Certificado se archiva en la carpeta de actuaciones y el ejemplar 8 separadamente con el siguiente criterio: 1. Obra, 1.1. Cronológico.

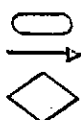
Director de Obras por Contrato  
-Director General-Subsecretario - Certificaciones.



5

Recibe los ejemplares 1 a 6 del certificado de obra y los ejemplares 1 y 2 de la nota de elevación. Archiva la copia de la nota y el Certificado de Obra lo distribuye entre los destinatarios que son: Ejemplar 1 (negociable) y ejemplar 2 (no negociable), junto con la nota de elevación, al contratista. Ejemplar 3, a control de Gestión; ejemplar 4, 5 y 6 al Servicio Administrativo del Ministerio para el trámite de imputaciones y pagos.

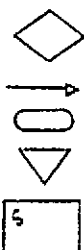
Mesa de Entradas  
Ministerio de Economía, Servicios y Obras Públicas



6

Emite un pedido de certificado de mayores costos, detallando las causas. Entrega el mismo en Inspecciones, donde controlan si se debe a adicionales en la obra; en caso positivo lo entrega al Director de Obras por Contrato donde cumple tarea Nº 7. En caso de no deberse a adicionales, pasa a Certificaciones donde sigue tarea Nº 10.

Contratista  
-Inspecciones-



7

Decide la aprobación o no de las causas aducidas y registra la decisión en el pedido. En caso de rechazo pasa a Inspecciones donde sigue el trámite de información al Contratista. En caso de aprobación pasa a Inspecciones, donde se desarchiva el Presupuesto y se adjunta al pedido y se

Director de Obras por Contrato  
-Inspecciones- Certificaciones  
-Inspecciones- Director General-

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE

7

entrega a Certificaciones, que emite, en 4 ejemplares, un cuadro comparativo para adicionales en el que registra: Datos de identificación de la obra, detalle de items con variación, cantidades autorizadas, aumentos y valorización de los mismos, totales a aprobar. Además emite una nota de elevación en 3 ejemplares, de los cuales archiva cronológicamente el ejemplar 3. Archiva el ejemplar 4 del Cuadro Comparativo en la carpeta de actuaciones "B" y devuelve el presupuesto de obra a Inspecciones donde se archiva en carpeta de actuaciones. Los ejemplares 1, 2 y 3 del Cuadro, ejemplar 1 y 2 de la nota de elevación y el pedido de variación de costos siguen el trámite de firma del Director General, si la variación es menor del 20 %, y del Subsecretario de Obras Públicas, si es mayor del 20 %.

Director  
de Obras  
por Contra-  
to- Inspec-  
ciones- Cer-  
tificaciones  
Inspecciones  
Director  
General-  
Subsecre-  
tario

8

Vuelven los ejemplares 1 a 3 del Cuadro y el pedido, firmados por quienes corresponde. Emite Resolución Ministerial o Disposición del Director General (según que la variación sea mayor o no del 2) %), en 7 ejemplares. Siguen el trámite de firma del Director General y, si es una Resolución, del Subsecretario. Vueltos los documentos, emite una nota de elevación para cada destinatario, en 3 ejemplares, que conjuntamente con los 7 ejemplares de la Resolución o Disposición y los 3 ejemplares, del Cuadro Comparativo, siguen tarea Nº 9.

Certifica-  
ciones



FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



9

Sigue trámite de envío a interesados por medio de Mesa de Entradas, son la siguiente distribución: Ejemplar 1 de Resolución o Disposición, ejemplar 1 del Cuadro Comparativo y ejemplar 1 de Nota de elevación, al contratista donde sigue trámite interno. Ejemplar 2 de la Resolución o Disposición. Se archiva en Carpeta de Actuaciones, en Inspecciones. Ejemplar 3 de la Resolución o Disposición y ejemplar 3 del Cuadro Comparativo o Control de Gestión, acompañado de la respectiva nota de elevación. Ejemplar 4, 5 y 6 de la Resolución o Disposición, el ejemplar 4 del Cuadro Comparativo y el ejemplar 1 de la respectiva Nota de Elevación al Servicio Administrativo. Ejemplar 7 de la Resolución o Disposición se archiva en carpeta "B" de Actuaciones; en Certificaciones. Los ejemplares 2 de las notas de elevación se archivan en Mesa de Entradas.

Certificaciones,  
Contratista,  
Inspecciones  
Control de  
Gestión,  
Servicio  
Administrativo,  
Mesa  
de Entradas



10

Si el pedido de variación de costos no es por adicionales (ver tarea Nº 6), desarchiva el Certificado de Obra correspondiente, calcula la variación a reconocer según la fórmula de variación de costos establecida en el contrato, y emite un Certificado de Variación; de Costos en 8 ejemplares, indicando: Fecha, datos de la obra, certificado de obra al que corresponde, elementos cuyo costo ha variado, precios básicos, actualizados y diferencia, importe de la variación. Solicita firma del contratista y sigue el trámite indicando para el Certificado de Obra en tareas Nº 3, 4 y 5. Archiva la fórmula de variación de costos

Certificaciones






	FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
		10	en carpeta de antecedentes, el certificado de Obra (ejemplar Nº 8) por obra y cronológicamente. Devuelve el pedido de variación de costos de Inspecciones.	Certifi- caciones

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIAGRAMA  
DE FLUJOS

TAREA Nº	PASO Nº (de Cursograma Nº 2/1)
1	1, 2, 3, 4, 5
2	6, 7, 8, 9, 5
3	10, 11, 5, 12, 13, 14, 15, 16
4	17, 18, 19, 20, 21, 22, 5
5	23, 24
6	25, 26
7	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
8	38, 39
9	40, 41, 22, 5, 34
10	42, 43, 21, 12, y 15 a 24

### .3 Circuito de Recepción de Obras Terminadas

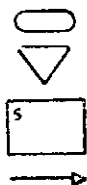
FUNCION ADMINISTRATIVA	TAREA N°	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Al terminarse una obra, el inspector a cargo de la misma emite un acta de recepción provisoria en 4 ejemplares que envía a Certificaciones donde preparan un proyecto de Resolución aprobando la recepción de la obra, en 7 ejemplares.	Inspecciones - Certificaciones
	2	Prepara una nota de elevación al Director y Subsecretario en 3 ejemplares. Archiva el ejemplar 3 cronológicamente. El ejemplar 1 y 2, los 7 ejemplares del proyecto de Resolución y los 4 del acta de recepción provisoria, siguen el trámite de elevación al Director de Obras por Contrato, quien firma y archiva el ejemplar 2 del acta de recepción. Pasan al Director General, quien firma y archiva el ejemplar 1 del acta de recepción. Los demás documentos siguen el trámite de firma del Subsecretario y vuelven a Certificaciones donde se distribuyen de la siguiente forma: Ejemplar 2 a 6 de la Resolución cumplen tarea 3. Ejemplar 7 de la Resolución se archiva en carpeta "B" de actuaciones. Ejemplar 1 de la Resolución y ejemplares 3 y 4 del acta de recepción pasan a Inspecciones donde el ejemplar 4 es entregado al inspector de la obra y el ejemplar 3 y el ejemplar 1 de la Resolución se archivan en carpeta de actuaciones, cronológicamente.	Certificaciones - Director de Obras por Contrato - Director General - Subsecretario - Certificaciones - Inspecciones
	3	Prepara nota de elevación en la forma indicada en tarea N° 2 y distribuye las copias de la Resolución con los siguientes destinos: Ejemplar 3, 4 y 5 al Servicio Administrativo del Ministerio de Economía, Servicios y Obras Públicas. Ejemplar 6 a Asesoría de Desarrollo para Control de Gestión. Ejemplar 2 al contratista para su in-	Inspecciones

FUNCIÓN  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCIÓN

A CARGO  
DE



4

Con el ejemplar 7 de la Resolución registra en ficha de obra la fecha de recepción provisoria. Archiva la ficha por número de Obra y con la resolución prepara el Certificado de Devolución del Fondo de Reparos, en 7 ejemplares, indicando: Obra, contratista, detalle de los certificados emitidos, deducciones efectuadas, total a pagar. Solicita firma del contratista. Archiva la Resolución (ejemplar 7) en carpeta "B" de actuaciones. Los 7 ejemplares del certificado siguen trámite de elevación al Director de Obras por Contrato para su firma. Al volver se distribuyen de la siguiente forma: Ejemplar 1 y 2 al contratista para que negocie el cobro. Ejemplar 3 y 4 a la carpeta de actuaciones "B". Ejemplar 5 al inspector de Obra. Ejemplar 6 y 7 a Subsecretaría, donde sigue trámite interno.

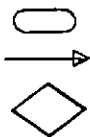


Inspecciones  
-Director de  
Obras por  
Contrato-  
Varios

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	PASO Nº (de Cursograma Nº 3/1)
1	1, 2
2	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
3	14/1, 15/1, 16, 18
4	14, 15, 16, 17, 18, 19

#### 4.1.13 Dirección General de Aguas

##### .1 Circuito de Inspección y Certificación de Obras; Mayores Costos; Recepción de Obras Terminadas

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	<p>Al visitar la obra emite una foja de medición en 5 ejemplares en la que registra: Fecha; obra; Nº de hoja; Certificado de Obra al que pertenece; Nº y nombre del item; Partes iguales; dimensiones; unidad de medida y cantidad total o parcial a certificar; firma del contratista y del inspector. Envía los 5 ejemplares a la Dirección de Construcciones donde controlan si corresponden a una obra del Plan S.N.A.P. En caso positivo sigue Tarea Nº 2; en caso negativo tarea Nº 8.</p>	Inspector de Obra- Dirección de Construc- ciones
	2	<p>Controla si se refiere a acopio de materiales. En caso negativo sigue tarea Nº 3. Si es acopio de materiales emite la Planilla de Entradas y Consumo de Material en Obra (mensual) en 5 ejemplares indicando: obra, mes, Nº de certificado al que pertenece; detalle del material entrado en obra y del material consumido durante el período; liquidación del total a anticipar y a deducir en el certificado. Los 5 ejemplares los entrega al inspector para que consiga la firma del Contratista y los devuelva (ver tarea Nº 4). Foja de medición sigue tarea Nº 5).</p>	Dirección de Construc- ciones
	3	<p>Si no se refiere a acopio de materiales, emite el certificado de Obra, en 5 ejemplares, indicando: Fecha; Nº de Expediente; Nº correlativo de Certificado; nombre de la obra; fecha de aprobación del proyecto. Fecha de adjudicación; importe del contrato; contratista; Plazo; Fecha de iniciación de las obras y de medición; Nº de item; descripción de la obra certificada; unidad de medida; cantidad según contrato; monto total del</p>	

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

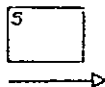
DESCRIPCION

A CARGO  
DE

3

item; cantidades certificadas (por el certificado que emite, por los anteriores y total); precio unitario e importe total del item, liquidación del total de items, indicando deducciones y suma total a pagar al contratista. Entrega los 5 ejemplares al inspector para que consiga la firma del Contratista (Ver tarea Nº 4). en la foja de medición sigue tarea Nº 5.

Dirección  
de  
Construc-  
ciones



4

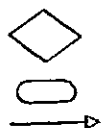
Recibe los 5 ejemplares del Certificado de Obra y/o de la planilla de entrada y consumo de materiales. Consigue la firma del contratista y firma al pie de cada ejemplar. Entrega a Dirección de Construcciones donde sigue tarea Nº 6.

Inspector  
de  
Obra



5

Con la foja de medición completa las Dirección  
tablas mensuales de obras públicas y de  
el informe de obras sanitarias, que ar- Construc-  
chiva en sendos archivos sin criterios. ciones  
Prepara una nota de elevación para el  
interesado, en 3 ejemplares, que archi-  
va hasta recibir del Inspector la foja  
de medición - que le entrega para la  
firma del contratista, si no la hubie-  
ra firmado anteriormente -, el certi-  
ficado de obra y el de consumo y en-  
trada de materiales debidamente fir-  
mados.



6

Recibe la foja de medición, el certi- Dirección  
ficado de obra y - si corresponde - de  
la planilla de entrada y consumo de Construc-  
materiales; determina si la aprobará ciones  
el director solamente, y en caso posi-  
tivo prepara una disposición aproba-  
toria en 7 ejemplares, que con los do-  
cumentos antedichos, pasan al Director  
General para su firma. Si debe apro-

Dirección  
de  
Construc-  
ciones

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

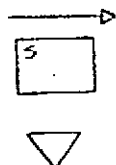
A CARGO  
DE

6

barlo otro funcionario no emite la disposición aprobatoria y pasa directamente al Director General, para su firma, los documentos restantes, siempre acompañados de los ej: 1 y 2 de la nota de elevación preparada oportunamente (ver tarea Nº 5).

Dirección  
de  
Construc-  
ciones

7



Firmados por el Director General, vuelven los documentos para ser distribuidos como sigue:  
Ej: 5 Certificado de Obra, ej. 5 foja de medición, ej. 5 planilla de entrada y consumo de materiales, ej. 7 de la disposición (si hay): se archivan por Nº de Obra.  
Ej: 1 de Certificado de Obra, ej. 1 Planilla Entrada y Consumo de materiales, ej. 4 foja de medición ej. 1 a 5 de disposición aprobatoria (si hay): Siguen trámite de armado de expediente, firma Subsecretario (si corresponde) y distribución, por medio de Mesa de Entradas del Ministerio de Economía.  
Ej. 2,3 y 4 Certificado de Obra, ej: 1,2 y 3 foja de medición, ej: 6 disposición (si corresponde), ej: 2, 3 y 4 Planilla Entrada y Consumo de Materiales: Sigue trámite de envío al contratista por medio de Mesa de Entradas.

Dirección  
de Construc-  
ciones -  
Mesa de  
Entradas -  
Ministerio  
de  
Economía

8



Si la foja de medición recibida por el inspector de obra (ver tarea Nº 1) es de una obra financiada por el plan del servicio Nacional de Agua Potable (S.N.A.P.), controla si corresponde a acopio de materiales. En caso negativo sigue tarea Nº 10. Si es acopio de materiales emite un certificado de acopio de S.N.A.P. en 5 ejemplares,

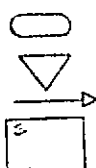
FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE

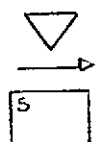
8 y registra: Provincia, organismo, Dirección de obra, contratista, número y fecha Construcciones del certificado, montos aprobados totales, plazos de ejecución; descripción, cantidades; precios e importe final de los materiales certificados, sus valores contractuales y las diferencias a abonar. Los ej: 1 a 5 del certificado de acopio y de la foja de mediación siguen Tarea Nº 9.



9 Prepara nota de elevación en 3 ejemplares; archiva el triplicado en orden cronológico; adjunta los ej. 1 y 2 al certificado de acopio o de obra y a la foja de medición (ej. 1 a 5 ) que pasan a la firma del Director General previa firma del Inspector de Obra y del Contratista. Sigue tarea Nº 11.



10 Si el control de tarea Nº 8 determina que no es acopio de materiales, se emite un certificado de obra, en 5 ejemplares, indicando: Provincia, organismo, obra, contratista, número y fecha del certificado, montos aprobados totales (por el SNAP y en la licitación), plazos de ejecución; descripción, cantidades (del proyecto y certificados), precios (aprobados por SNAP y adjudicados en licitación), importes parciales y total certificados (brutos y neto). Sigue Tarea Nº 9 .



11 Firmados los documentos por el Director General tienen los siguientes destinos: Dirección de Construcciones  
Ej. 4 y 5 Foja de medición, ej. 3 Nota de elevación y ej. 4 y 5 certificado de obra o de acopio SNAP, se archivan por Nº de obra del S.N.A.P.

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE

11

Ej: 2 y 3 Foja de medición, ej: 2 Nota de elevación y ej: 2 y 3 certificado, siguen trámite de envío al S.N.A.P. por medio de Mesa de Entradas del Ministerio de Economía. Ej: 1 Foja de medición, ej. 1 del Certificado y ej: 1 de la nota, siguen, por intermedio de Mesa de Entradas del Ministerio de Economía, el trámite de envío al contratista.


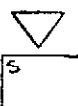
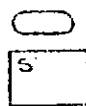
Dirección  
de  
Construc-  
ciones



12

Periódicamente se analizan los certificados de obra, las planillas de variaciones mensuales de costos y el pliego de bases de cada obra (ya sea del SNAP o no) y se determina si corresponde la liquidación de mayores costos. En caso de no corresponder archivar cada documento en su lugar original. En caso de corresponder emite un certificado de variación de costos en 5 ejemplares indicando: Obra, contratista, Nº de certificado de obra al que corresponde, fichas de licitación, iniciación y medición, montos contratados y certificados; para cada rubro certificado el cálculo de la variación, teniendo en cuenta el porcentaje de terminación y la variación general de costos del rubro. Emitido el certificado, archiva los antecedentes y emite nota de elevación para el interesado en 3 ejemplares, que archiva hasta recibir el certificado firmado por el contratista. Con el certificado cumple Tarea Nº 6. Una vez firmado por el Director General se distribuye de la siguiente manera:  
Ej: 5 Certificado de Mayores Costos, ej 7 disposición (si hay) y ej: 3 Nota de elevación, se archivan por obra.  
Ej. 1 certificado, ej: 6 disposición (si hay) y ej: 1 Nota, se envían, por medio de Mesa de Entradas, del Ministerio de Economía, al contratista.



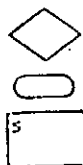
FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	12	Ej. 2,3 y 4 del Certificado de Mayores Costos, ej: 1 a 5 de la disposición (si hay) y ej: 2 de la Nota, sigue trámite de envío al S.N.A.P. por medio de la Mesa de Entradas del Ministerio de Economía.	
	13	Mensualmente, con datos de la carpeta de cada obra del plan S.N.A.P. prepara el Informe Mensual de avance de Obras; detalla: Provincia, Localidad, Departamento y fecha de iniciación de la obra; para cada trabajo que forma la obra, monto invertido mes a mes, porcentaje de terminación y observaciones; fecha y nombre de quien confeccionó. Emite en 3 ejemplares; archiva la carpeta de la obra y sigue tarea Nº 14.	Dirección de Construc- ciones
	14	Archiva el ej: 3 del Informe con el siguiente criterio: 1. Obra, 1.1. Cronológico. Emite una nota de elevación para el S.N.A.P. en 3 ej. archiva la copia en orden cronológico y envía los ej: 1 y 2 junto con los ej: 1 y 2 del informe al S.N.A.P., por intermedio de la Mesa de Entradas del Ministerio de Economía.	
	15	Trimestralmente, con datos de los informes mensuales, prepara el Informe Trimestral de Avance de Proyectos y Obras; detalla para cada una de las etapas (Promoción, Licitación, Ejecución, Tarifas) y para cada localidad: estado del trámite y % de ejecución de obra para cada sector de la obra. Este informe, emitido en 3 ejemplares tiene los mismos destinos que están descriptos, para el informe mensual, en la Tarea Nº 14.	

FUNCION  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



16





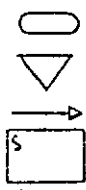


! Después de la emisión de cada certificado se controla en la carpeta si la obra está terminada. Si no lo está, archiva la carpeta. Si está terminada emite un acta de recepción definitiva, en 4 ejemplares que siguen la distribución indicada en tarea Nº 12. Con el ej. del acta emite un certificado de Devolución de Fondo de Reparos, en cuadruplicado, indicando: Fecha, obra y contratista, Nº de certificado; total invertido en cada ejercicio e importe. Los destinos son los mismos que los del acta de recepción.

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS  
DEL DIAFRAGMA DE FLUJOS

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº (del Cursograma Nº 1/1)
1	1,2
2	3,4
3	5
4	10
5	6,7,8,9,21
6	11, 12, 13
7	14, 15, 16, 17
8	18, 19
9	20
10	18 a
11	21, 22, 23
12	24, 25, 26, 27, 29
13	28, 22
14	30, 30 a
15	30 b, 30 a, 30
16	
17	

#### 4.1.14 Departamento de Asuntos Municipales

##### .1 Circuito de Control de Presupuestos

FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Recibe de las Municipalidades 2 ejemplares del anteproyecto de presupuesto y arma el expediente correspondiente, que envía al Departamento de Asuntos Municipales.	Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno
	2	Recibe el expediente y registra la entrada en ficha indicando: Iniciador, número de Expediente, Asunto, Fecha de entrada, cantidad de hojas del expediente. Archiva la ficha con el siguiente criterio: 1. Iniciador, 1.1. Cronológico.	Departamento de Asuntos Municipales
	3	Controla si el presupuesto presentado en el expediente está de acuerdo con las Normas de la Estructura Presupuestaria Municipal de la Dirección General de Provincias del Ministerio del Interior. En caso negativo sigue Tarea Nº 4; en caso positivo sigue Tarea Nº 7.	
	4	Si el presupuesto no está de acuerdo con las normas vigentes, lo rehace de acuerdo con las mismas, en 5 ejemplares y prepara nota de elevación en 2 ejemplares. Archiva el duplicado de la nota en orden cronológico; adjunta el original de la nota y los 5 ejemplares correctos del presupuesto del expediente.	
	5	Registra fecha, fojas y destino en la ficha de entrada y pasa el expediente a Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno donde se despacha a la Municipalidad. La ficha de entrada se archiva con el criterio indicado en Tarea Nº 2.	Asuntos Municipales- Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno
	6	Recibe el nuevo presupuesto, firma y devuelve 2 ejemplares que reinician el trámite en Tarea Nº 1.	Municipalidad
	7	Si el presupuesto concuerda con las normas establecidas, prepara el anteproyecto del decreto de aprobación en 16 ejemplares que se adjuntan al expediente. Firma el Jefe del Departamento y se prepara el informe pa	Asuntos Municipales

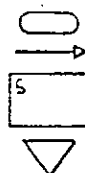
FUNCION TAREA DESCRIPCION  
ADMINIS Nº  
TRATIVA

A CARGO  
DE

ra el Subsecretario en 2 ejemplares. Archiva la copia con el siguiente criterio: 1. Municipio, l.l. Cronológico. Adjunta el ejemplar 1 del Informe al expediente y registra en ficha de entrada: fecha, fojas, destino. Archiva la ficha según el criterio indicado en Tarea Número 2.



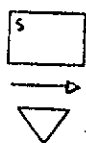
- 8 El expediente sigue el trámite de firmas del Subsecretario, Ministro y Gobernador y su distribución a las Reparticiones interesadas (Dirección del Boletín Oficial, Tribunal de Cuentas, Contaduría, Finanzas, etc.). Vuelve el expediente, con 7 copias del decreto aprobado, a Asuntos Municipales.



- 9 Prepara la comunicación al municipio de la aprobación del decreto, llenando un formulario de Radiotelegrama en 3 ejemplares; indica: Destinatario-domicilio, destino, texto, firma, aclaración, dependencia gubernamental. Entrega los 3 ejemplares a Despacho y Administración donde sigue el trámite de despacho archivando el ejemplar 2 en Mesa de Entradas y devolviendo el ejemplar 3 a Asuntos Municipales, que lo archiva en forma cronológica. El expediente sigue Tarea Nº 10.



- 10 Prepara la comunicación oficial de aprobación del presupuesto en nota de elevación que para en triplicado, firma el jefe y adjunta copia del decreto aprobatorio y copia del presupuesto aprobado. Envía todo a Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno excepto el expediente con 6 copias del decreto y una del presupuesto que archiva según criterio indicado en Tarea Nº 11.



- 11 Recibe la documentación oficial que aprueba el presupuesto, envía al Municipio copia del presupuesto, del decreto aprobatorio y de la nota de elevación. Archiva una copia de la nota en Mesa de Entradas y devuelve el ejemplar 3 a Asuntos Municipales donde se archiva según el siguiente criterio: 1. Municipalidad, l.l. Año.



- 12 Recibe del municipio la Planilla de Estado Mensual de Ejecución del Presupuesto, en 2 ejemplares. Sigue el trámite de recepción y

FUNCION  
ADMINIS  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE

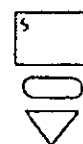
sa a Asuntos Municipales.



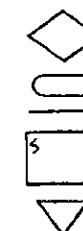
- 13 Controla si se excedieron de los presupuestos en algún ítem. En caso negativo sigue Tarea Nº 15. Si se excedieron, emite Radiotelegrama (Ver Tarea Nº 9) pidiendo aclaración al municipio. Archiva la planilla en pendientes, por Municipalidad, hasta recibir respuesta satisfactoria. Asuntos Municipales



- 14 Recibe una Resolución de Modificación de Partida que sigue el trámite de recepción en Despacho y Administración y pasa a Tarea Nº 13. Despacho y Administración - Asuntos Municipales



- 15 Si la Planilla de Ejecución de Presupuesto no indica exceso en ninguna partida (o se corrigió el exceso mediante una Resolución), controla la exactitud de los cálculos y determina los porcentajes de afectación de las partidas. Completa la Planilla de Ejecución, cuyos dos ejemplares archiva por Municipio y en cada municipio cronológicamente. El presupuesto y la Resolución Modificatoria, si la hubiera, se archivan según el criterio indicado en Tarea Nº 11. Asuntos Municipales



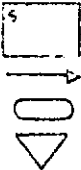

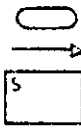

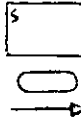


- 16 Recibe un Proyecto de Reestructuración Presupuestaria por intermedio de Despacho y Administración según trámite indicado en Tareas Nº 1 y 2. Controla si, de acuerdo con la Ley de Presupuestos y/o Directivas superiores, la reestructuración propuesta es viable. En caso negativo, prepara un nuevo proyecto en borrador que envía al Municipio según trámite de tareas Nº 4 a 6 y vuelve firmado según trámite de Tareas Nº 1 y 2. Si la reestructuración es posible (o fue cambiada por el propio Departamento), el expediente cumple las Tareas Nº 7 a 11. Asuntos Municipales - Varios

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIAGRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº del CURSOGRAMA Nº 1/1
1	1
2	2, 3
3	4

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº del CURSOGRAMA Nº 1/1
4	5, 6, 7
5	8, 9
6	10
7	11, 12, 13, 14
8	15, 16
9	17, 18, 19, 20, 21
10	22, 23, 24
11	25, 20, 23
12	26
13	27, 28, 29, 29 bis
14	26, 27
15	30, 31, 32
16	1, 2, 3, 33, 34, 35, 36, 37

## 2 Trámites Varios

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Recibe de la Municipalidad, por medio de Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno, que arma el expediente correspondiente, el proyecto de ordenanza o la renuncia de un intendente. Registra la entrada en la ficha correspondiente anotando: Iniciación, número de expediente, asunto, fecha y fojas. Archiva la ficha de entrada según el siguiente criterio: 1. Iniciador, 1.1. Cronológico.	Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno - Asuntos Municipales
	2	Controla si el expediente se refiere a renuncia; en caso positivo sigue Tarea Nº 3; en caso negativo controla si puede decidirse sin informes adicionales, en caso positivo sigue Tarea Nº 12, en caso negativo sigue Tarea Número 10.	Asuntos Municipales
	3	Si es renuncia prepara una solicitud de informes de probables candidatos al jefe de policía. Esta solicitud es un memorandum en 3 ejemplares que entrega en Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno, donde le asignan número, envían a la Policía los ejemplares 1 y 2 (Ver Tarea Nº 5) y devuelven el ejemplar 3 a Asuntos Municipales.	
	4	Recibe el ejemplar 3 del memo y lo archiva en pendiente junto con el expediente.	Asuntos Municipales
	5	Recibe el memorandum solicitando un informe sobre los probables candidatos. Consigue la información y prepara, para 3 postulantes como mínimo, un informe que envía a Asuntos Municipales.	Jefatura de Policía
	6	Recibe el informe de Jefatura de Policía, des-archiva el expediente y prepara decreto de aceptación de renuncia y nombramiento de nuevo intendente en 16 ejemplares, que firma el jefe del Departamento. Prepara el pase a Subsecretaría, firma el Subsecretario y el Ministro y vuelve al Departamento.	Asuntos Municipales - Subsecretaría - Ministerio de Gobierno
	7	Recibe el expediente completo, registra la salida del mismo en ficha de entrada indicando: Fecha, fojas, destino. Archiva la ficha según el criterio indicado en Tarea Nº 1. Pasa el expediente a Despacho y Administración de don-	Asuntos Municipales - Despacho y Administración - Va-



FUNCION  
ADMINIS  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



de sale a diversas Reparticiones para obtener la firma del decreto por parte del Gobernador y distribuir las copias.

rios



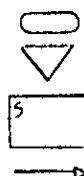
- 8 Vuelve el expediente con 5 copias del decreto, registra la entrada en ficha según indica Tarea Nº 1 y la archiva (con el mismo criterio). Prepara nota para comunicar la aprobación del decreto, en 3 ejemplares, que entrega acompañadas de una copia del decreto a Despacho y Administración donde sigue Tarea Nº 9. Archiva una copia del decreto en orden cronológico y el expediente, con las demás copias del decreto, con el siguiente criterio: 1. Municipalidad, 1.1. Cronológico.

Asuntos Mu  
nicipales



- 9 Reciben la nota de elevación en 3 ejemplares y una copia del decreto. Le asigna número a la nota; envía 2 ejemplares de la misma con la copia del decreto a la Municipalidad interesada. El ejemplar 3 de la nota vuelve a Asuntos Municipales donde se archiva con el criterio indicado en el punto Nº 8.

Despacho y  
Administra  
ción



- 10 Si en el control indicado en Tarea Nº 2, se determina que es necesaria la obtención de informes para poder dar curso al expediente de aprobación de un proyecto de ordenanza, se prepara el pase a la Repartición correspondiente que firma el Jefe del Departamento y se emite en 2 ejemplares. La copia se archiva en orden cronológico; el original se adjunta al expediente, cuya salida se registra en ficha de entrada indicando: Fecha, fojas, destino. Archiva la ficha según criterio indicado en Tarea Nº 1. Pasa el expediente a Despacho y Administración de donde sale a distintas Reparticiones para obtener la información necesaria. El expediente informado sigue Tarea Nº 11.

Asuntos Mu  
nicipales-  
Despacho y  
Administra  
ción - Va-  
rios



- 11 Recibe el expediente informado, registra la entrada en ficha según indica Tarea Nº 1 y la archiva (con el mismo criterio). Pasa a Tarea Nº 12.

Asuntos Mu  
nicipales



- 12 Si en Tarea Nº 2 se determina que no hacen falta informes, o después de recibidos los mismos (Tareas Nº 10 y 11), se decide si corresponde o no un decreto. En caso afir-

Asuntos Mu  
nicipales-  
Despacho y  
Administra



FUNCIÓN  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA DESCRIPCIÓN  
Nº

A CARGO  
DE



mativo, sigue Tarea Nº 13. En caso de no nece ción - A-  
sitar un decreto, prepara la comunicación emi asuntos Mu  
tiendo un formulario de Radiotelegrama en 3 e nicipales  
jemplares en los que se registra: Destinata-  
rio-domicilio-destino-texto-firma-aclaración-  
Ministerio-Dependencia. Entrega los 3 ejempla  
res a Despacho y Administración donde sigue  
el trámite de despacho archivando el ejemplar  
2 en Mesa de Entradas y devolviendo el ejem-  
plar 3 a Asuntos Municipales, que lo archiva  
cronológicamente.



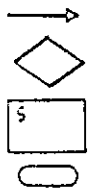




13 Si corresponde aprobar mediante decreto, pre- Asuntos Mu  
para el mismo en 16 ejemplares, que firma el nicipales-  
Jefe del Departamento. Prepara el pase a Sub- Varios  
secretaría, firma el Subsecretario y el Minis-  
tro y vuelve al Departamento, desde donde si-  
gue el trámite descrito en Tareas Nº 7 a 9.

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIA-  
GRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº (del Cursograma Nº 2/1)
1	1, 2, 3
2	4, 22
3	5, 7
4	6
5	8, 9, 10
6	11, 12, 13
7	14, 15, 16
8	17, 18, 21
9	19, 20, 21
10	23, 24, 25, 26
11	27
12	28, 30, 31
13	29

#### 4.1.15 Dirección General de Personal

##### 1 Circuito de Nombramientos, Licencias, Bajas, Reconocimiento de Títulos y Reconocimiento Médico.

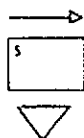
FUNCION ADMINISTRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	Al recibir de Despacho y Administración de Secretaría General el expediente solicitan <u>do</u> el nombramiento o contratación de una persona, controla si figuran todos los datos personales de ella. En caso negativo los pide directamente a la Repartición solicitante, ya sea por teléfono o personalmente; completa el expediente y sigue Tarea Nº 2.	Dirección General de Personal
	2	En caso de que el expediente esté completo, o luego de completarlo, prepara el proyecto de decreto en 14 ejemplares indicando: texto del artículo 1º, datos personales y Repartición en la que trabaja. Pasa a la firma del Director y luego a Secretaría General desde donde sigue los trámites de aprobación, firmas y distribución de ejemplares. Al volver aprobado el expediente, sigue Tarea Nº 1 y luego controla si el expediente corresponde a una persona jornalizada o no. En caso negativo sigue Tarea Nº 5. En caso de ser jornalizado sigue Tarea Nº 3.	Dirección General de Personal- Despacho y Administración de Secretaría General - Dirección General de Personal
	3	Abre ficha personal indicando: Nombre y datos individuales del interesado. Datos de la familia y detalle de ocupaciones anteriores. Archiva la ficha con el siguiente criterio: 1. Repartición, y dentro de cada repartición sin criterio alguno.	Dirección General de Personal
	4	Emite ficha de seguro de vida obligatorio, en triplicado, indicando: Número de legajo, datos personales del interesado, ocupación, adicionales y sueldo pretendido, caja de jubilaciones a que pertenece, domicilio particular, Repartición a que pertenece y fecha desde que ingresó a esa Repartición. Envía las 3 copias a la Caja Nacional de Ahorro Postal donde siguen su trámite interno y archiva el expediente aprobado con el siguiente criterio: 1. Repartición, 1.1 Número de legajo.	
	5	Si el expediente de alta aprobado no es de	Dirección

FUNCIÓN  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCIÓN

A CARGO  
DE



personal jornalizado abre una ficha de al- General  
ta registrando: Datos personales del inte- de  
resado, de su familia, estudios cursados y Personal-  
Repartición a la que pertenecerá. Prepara Caja de  
una nota de elevación a la Caja de Previ- Previsión  
sión Social, en duplicado; envía el origi- Social  
nal de la nota y la ficha a la Caja de Pre  
visión, donde sigue el trámite interno, y  
con el expediente sigue Tarea Nº 6. La co-  
pia de la nota de elevación la archiva en  
el legajo (ver Tarea Nº 7: criterio de ar-  
chivo).



- 6 Abre un legajo registrando datos sobre: fi Dirección  
liación, familiares, estudios cursados y General  
títulos, otros servicios prestados ante- de  
riormente en la Administración Provincial, Personal  
fecha de alta, grado, destino, número y fe  
cha del decreto o resolución de nombramien-  
to. Con el legajo sigue Tarea Nº 7; con el  
expediente Tarea Nº 4.



- 7 Emite la ficha de filiación indicando: Nom  
bre de la Repartición, número de legajo, A  
pellido y nombre del interesado, fecha y  
lugar de nacimiento, estado civil, número  
de cédula de identidad, estudios cursados  
y títulos, domicilio, nombre de los padres,  
cónyuge e hijos y de las personas a su car  
go, fecha de ingreso, número de decreto y  
categoría. Archiva la ficha por Reparti-  
ción. Registra el legajo en el libro índi-  
ce indicando: Repartición, nombre del inte-  
resado -por orden alfabético-, número de  
legajo. Archiva el legajo por Repartición  
y dentro de cada Repartición por número de  
legajo.



- 8 Por Despacho y Administración de la Repar-  
tición solicitante llegan los expedientes  
de pedido de licencia que son archivados  
por fecha de iniciación de la licencia pe-  
dida, y tratados en ese orden. De acuerdo  
con las normas legales vigentes determina  
si le corresponde licencia. En caso posi-  
ti-vo sigue Tarea Nº 9. En caso negativo de-  
termina si se debe a un error de fecha o  
si el hecho merece una sanción. En el pri-  
mer caso reingresa al archivo de solicitu-  
des pendientes; en el segundo sigue un trá-  
mite no definido de sanciones al solici-  
tan

FUNCION  
ADMINIS  
TRATIVA

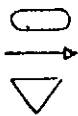
TAREA  
Nº DESCRIPCION

A CARGO  
DE

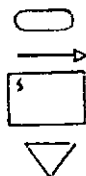
te.



- 9 En caso de corresponderle la licencia emite Dirección una disposición, en duplicado, acordando la General misma. Completa: fecha, número de expedien- de te, nombre del interesado, cantidad de días Personal- solicitados, años al que corresponden, anti Reparti- güedad en el servicio, normas legales de re ción Soli- ferencia, número de cédula de identidad, citante cantidad de días acordados, fecha de inicia- ción y vencimiento de la licencia, Reparti- ción a la que pertenece, número de resolu- ción y fecha, firma del Director General. Vuelca al legajo: fecha, artículo, término, fechas de comienzo y fin. Archiva el legajo según criterio indicado en Tarea Nº 7; ad- junta el original de la disposición al expe- diente y lo envía a la Repartición solici- tante que informa al interesado. Con el du- plicado de la disposición cumple Tarea Nº10.



- 10 Emite comunicación de movimiento para el Instituto Provincial de Seguridad Social in- dicando: Datos personales del interesado, datos referentes a la disposición de licen- cia, fecha y firma del Director General. El original sigue Tarea Nº 11, el duplicado lo envía a la Repartición donde trabaja el in- teresado para su información, y con la dis- posición emite una comunicación a la Caja de Previsión, en duplicado, indicando los mismos datos. El original sigue Tarea Nº 11 y la copia va al interesado por medio de la Repartición donde se desempeña. Archiva la copia de la disposición por número correla- tivo.



- 11 Prepára sendas notas de elevación por dupli Dirección cado y envía el original de la comunicación General de de movimiento con el original de la nota co Personal - rrespondiente al Instituto Provincial de Se Instituto guridad Social, donde sigue el trámite in- Provincial terno. Envía el original de la otra nota de Seguri- con la comunicación de movimiento a la Caja dad Social Provincial de Previsión Social, donde sigue -Caja Pro- trámite interno. Archiva separadamente los vincial de duplicados de ambas notas de elevación por Previsión Social orden cronológico.



- 12 Recibe del empleado o funcionario una nota Dirección

FUNCION  
ADMINIS  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCION

A CARGO  
DE



de pedido de reconocimiento de título acom- General de  
pañada del título legalizado. Pasa ambos do Personal -  
cumentos al Asesor Legal quien dictamina si Asesor Le-  
corresponde su reconocimiento y los devuel- gal - Des-  
ve. Si es funcionario o empleado de Secreta<sup>a</sup> pacho y Ad-  
ría General sigue Tarea Nº 13. Si no lo es, ministra-  
pasa el expediente a la Repartición donde ción de Re-  
se desempeña el solicitante. Allí sigue el partición  
trámite de reconocimiento del título y vuel del Solici-  
ve para cumplir con Tarea Nº 14. tante



- 13 Si es un funcionario o empleado de Secreta- Dirección  
ría General emite un proyecto de resolución General de  
de reconocimiento de título en 7 ejemplares Personal -  
que adjunta al expediente y envía a Despa- Despacho y  
cho y Administración de Secretaría General Administra-  
donde sigue trámite de firma de la resolu- ción de Se-  
ción y distribución de las copias. Devuelve cretaría  
el expediente con 1 copia de la resolución. General



- 14 Recibe el expediente aprobado y registra en Dirección  
el legajo: estudios cursados, título obteni General de  
do, número de resolución aprobatoria. Archi Personal  
va el legajo con el criterio indicado en Te  
rea Nº 7 y el expediente por Ministerio, den  
tro del Ministerio por Repartición y en ca-  
da Repartición por nombre del interesado.



- 15 Diariamente recibe de todas las reparticio-  
nes centralizadas la planilla de asistencia  
de personal. Vuelca los ausentes a la plani-  
lla de reconocimiento médico indicando: nom-  
bre, dependencia, dirección y fecha. Entre-  
ga la planilla al médico para que efectúe  
la revisión y archiva la planilla de asis-  
tencia por orden cronológico.



- 16 Al recibir de Despacho y Administración de  
Secretaría General un expediente de baja  
controla si es renuncia o despido. En el pri-  
mer caso sigue Tarea Nº 17. Si es despido  
registra en el pedido de baja el dictamen  
legal que acompaña al expediente y sigue Ta-  
rea Nº 17.



- 17 Prepara proyecto de decreto en 14 ejempla- Dirección  
res que firma el Director General; pasa a General de  
Despacho y Administración de Secretaría Ge- Personal -  
neral para aprobación, firmas y distribu- Despacho y  
ción de copias; vuelve a la Dirección y se Administra-  
registra la baja en el legajo. El expedien ción de Se

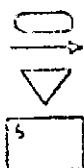
FUNCIÓN  
ADMINIS-  
TRATIVA

TAREA  
Nº

DESCRIPCIÓN

A CARGO  
DE

te pasa a la Repartición respectiva para in cretaría  
formar al interesado. El legajo se dá de ba General y  
ja en el libro índice borrando el nombre y otras Re-  
la Repartición y se pasa al índice de desa- particio-  
parecidos asignándole nuevo número al lega- nes  
jo.



18

Prepara comunicaciones de movimiento para  
el Instituto Provincial de Seguridad Social  
y para la Caja Provincial de Previsión So-  
cial, por duplicado, registrando datos refe-  
rentes a la baja y al interesado. Los origi-  
nales siguen Tarea Nº 11 y los duplicados  
son enviados con el expediente a la Reparti-  
ción donde se desempeñaba. Archiva el lega-  
jo por nombre de interesados.

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIA-  
GRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	EQUIVALE A PASOS Nº (del Cursograma Nº 1/1)
1	1, 2, 3
2	4, 5, 6, 7, 8
3	9, 10
4	11, 12, 21
5	13, 15, 16, 21
6	14
7	17, 18, 19, 20, 21
8	22, 23, 24, 25
9	26, 27, 21, 28
10	29, 28, 30, 28, 31
11	40, 41, 42, 43, 16
12	44, 45, 46, 47
13	48, 49
14	50, 51, 21
15	52, 53, 54
16	32, 33
17	34, 35, 36, 37, 38, 28, 20
18	39, 40, 55

## . 2 Aspectos especiales

### . 1 Muestreo de Legajos

La Dirección de Personal tenía -en la fecha de relevamiento- 2.271 legajos de un total de 6.102 agentes de la Administración Pública de la Provincia (o sea: 37%).

Lleva solamente los legajos correspondientes a los entes centralizados; los descentralizados llevan sus propios legajos y no tienen relación alguna con esta Dirección, que únicamente tiene una lista con los nombres de cada uno de los agentes de las reparticiones descentralizadas.

Con los fines de análisis del contenido y del procedimiento de confección, fue determinada una muestra al azar de los legajos existentes en la Dirección de Personal.

Un formulario completo de legajo deben acompañar siempre: una fotografía, el certificado de buena conducta, el certificado médico de aptitud, la partida de nacimiento y la declaración jurada de acumulación de cargos.

La mayoría de los legajos están incompletos con la consecuente esterilidad de cualquier intento de control sistemático que garantice la aplicación de una política congruente en todos los sectores de la Administración Provincial.

La Dirección no recibe los documentos de actualización. Este problema podría solucionarse incluyendo en los trámites de movimientos y novedades relativas al personal un pasaje obligatorio por la Dirección de Personal para que ésta pueda actualizar sus registros.(1)

Los datos que figuran en el legajo no están codificados.

Además de los legajos existen fichas, con la misma finalidad que aquéllos y, consecuentemente, duplicando esfuerzos. (Ver punto . 4)

---

(1) Entre las funciones asignadas a la Dirección de Personal en el Informe Nº 1 se estableció la necesidad de la centralización de información bajo los Departamentos de Movimientos y Registros. (Ver pág. 199 y 300). Ver, asimismo, Decreto 2202 de fecha 27.11.68 (B.O. 27.12.68 Número 700).

## . 2 Política de Calificación del Personal (2)

No hay normas establecidas al respecto.

El formulario "Foja de servicios y de concepto" que respondería al registro del desempeño del agente, no es cumplimentado por las reparticiones ni exigido por la Dirección, ya que sostiene la necesidad previa de definir la política de calificaciones.

La única repartición con elementos de un sistema de calificaciones implantado es el I.A.D.E.R. (Instituto Autárquico de Desarrollo Rural)

---

(2) Este punto puede evidenciarse con precisión mediante la consulta al Informe Nº 3 del Consultor.



### . 3 Consulta de Legajos

Son de carácter confidencial y las autorizaciones deben ser firmadas por Directores de Reparticiones o Funcionarios de mayor jerarquía. Los datos más frecuentemente solicitados son:

Antigüedad; cargo que ocupa u ocupó anteriormente; días autorizados para ausentarse por enfermedad; repartición a que pertenece; títulos que posee o estudios cursados.

Las consultas que no pueden evacuarse no se deben a que el legajo no prevea tenerlas, sino a que no se computó esa información.

Ocasionalmente las consultas ayudan a reiniciar el reclamo a la repartición correspondiente, a efectos de completar el legajo.

La frecuencia de movimientos de legajos, ya sea para evacuar consultas o para su actualización es aproximadamente la siguiente:

- . 60 a 70 legajos diarios durante los meses de septiembre a marzo, debido a los pases de vacaciones;
- . 20 a 30 legajos diarios durante los meses de marzo a septiembre.

Dada las limitaciones apuntadas, toda consulta al legajo puede considerarse de resultados esencialmente impredecibles en cuanto a los temas que podrían ser evacuados y a la precisión de los mismos.

#### . 4 Organización material de los Legajos

Para la operativa de acceso a los archivos véase el Informe Nº 2.

Los criterios de archivo son los siguientes:

- . Fichas : 1. Repartición
- . Legajos : 1. Repartición
  - 1.1. Número correlativo (cada repartición tiene numeración independiente desde el 1).
- . Protección: se archiva hasta que el agente se retire de la Administración Pública o cambie de repartición.

En el primer caso (retiro) se elimina la ficha; en el segundo se anula la existente y se le abre otra en la Repartición correspondiente.

En cuanto a los legajos, cambian su número y pasan al archivo de la nueva repartición o al de ex-agentes, previa registración correspondiente dentro del legajo.

La información contenida en las fichas es la misma que en los legajos pero más resumida, faltando algunos datos, pese a que la propia Dirección manifestó considerarlos necesarios.

Como se ha mencionado, esto configura una duplicación innecesaria.

5 Formas vigentes de depuración de Legajos

Los legajos sólo son actualizados ocasionalmente, cuando se recibe la información correspondiente de la respectiva repartición.

No hay previstos períodos de actualización. Tampoco hay actualización automática normalizada en los sistemas de traslados, bajas, vacaciones, etc..

La depuración por baja se realiza cuando se recibe el pedido de la correspondiente repartición, que forma parte del trámite de renuncia o cese.

Para más detalles referentes al procedimiento de depuración de legajos, se remite al punto 4.1.15.1 en que se analizan los circuitos de nombramientos, licencias, bajas, reconocimientos de títulos y reconocimientos médicos.

. 6 Criterios de Reorganización Propuestos

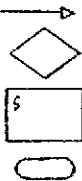
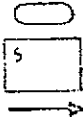


- . Eliminar la duplicación de fichero y legajo.
- . Asignar a cada agente un código que será su número correlativo de legajo y que no cambiará aún cuando medie el traslado a otra repartición o puesto. Este número será independiente del código de puesto.  
(3)
- . Archivar los legajos según el siguiente criterio:
  - 1. Número correlativo de legajo;  
con una tabla de acceso múltiple por cada campo del código de puesto y por el organismo a que pertenece.
- . Crear sistemas administrativos de altas, bajas, licencias, asistencias, sanciones, traslados, calificaciones, ascensos, jubilaciones, retiros y pensiones, que no puedan completarse sino cuando se haya registrado y actualizado el legajo;
- . La información necesaria para la liquidación de haberes debe obtenerse verificada por la Dirección de Personal y el control centralizarse;
- . Llevar un fichero de los entes descentralizados;
- . Codificar los datos, numéricamente, de los legajos para posibilitar su archivo en tarjetas perforadas;
- . Definir un sistema uniforme de calificación, sanciones y demás aspectos relacionados con la política de personal.

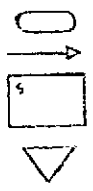


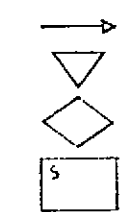
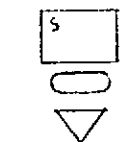
(3) Ver Informe Nº 3 del código de puesto, donde:

- . 1er. dígito: identifica grupo ocupacional
- . 2º, 3º y 4º: identifica -dependientemente- el puesto
- . 5º dígito : identifica -dependientemente- diferencias del nivel del puesto.

#### 4.1.16 Secretaría Privada del Gobernador

. 1 Circuito de pedidos de audiencia y consideración de expedientes.

FUNCION ADMINIS- TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
	1	<p>Recibe una solicitud de audiencia y emite una nota pidiendo información sobre el tema a la Repartición correspondiente, en 2 ejemplares. Archiva la copia en orden cronológico, y la solicitud de audiencia con el mismo criterio, hasta la recepción de la información correspondiente. Envía el original a la Repartición donde sigue el trámite de información.</p>	Secretaría Privada
	2	<p>Recibida la información requerida, emite pedido de audiencia en 1 solo ejemplar, indicando: fecha, nombre y apellido, motivo de audiencia, domicilio, localidad, teléfono y nombre de la persona a entrevistar. Archiva la solicitud de audiencia y el informe por orden cronológico y envía la ficha de pedido de audiencia al Sr. Gobernador, quien concede la misma o deriva el problema y devuelve la ficha.</p>	Secretaría Privada - Gobernador
	3	<p>Recibe la ficha y controla si se otorgó la audiencia. En caso negativo sigue Tarea Nº6. En caso positivo completa la ficha indicando la fecha de audiencia. Prepara comunicación al solicitante y emite ficha de audiencia concedida en 1 ej. indicando: Nombre solicitante, fecha audiencia, tiempo concedido y fecha de emisión.</p>	Secretaría Privada
	4	<p>Envía la comunicación al solicitante de la audiencia. Archiva la ficha de pedido de audiencia (sin criterio). Con la ficha de audiencia concedida emite la planilla diaria de audiencias en 2 ej., en la que indica: Fecha, hora, causante y motivo. Envía el original a Despacho y Administración de Secretaría General donde sigue Tarea Nº 5. En</p>	Secretaría Privada

FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
		vía el duplicado a la Dirección de Prensa donde sigue el trámite interno. Archiva la ficha de audiencia concedida, sin criterio, junto a la de pedido de audiencia.	
	5	Recibe la planilla de audiencias y vuelca a Despacho y la agenda del Sr. Gobernador la hora, motivo y causante de la reunión. Envía la agenda al Sr. Gobernador y devuelve la planilla a Secretaría Privada donde se archiva por orden cronológico.	Adm. de <u>Se</u> cretaría General - Secretaría Privada
	6	En caso de denegarse la audiencia, emite una comunicación de audiencia denegada que envía al solicitante (en original solamente). Emite un pase a la Repartición correspondiente, en 2 ejemplares, indicando: Nombre y/o cargo del destinatario, efectos a los cuales pasa a esa Repartición, fecha y firma del Secretario. Envía el original a la Repartición correspondiente, donde sigue su trámite, y archiva la copia (sin criterio).	Secretaría Privada Repartición
	7	Cuando recibe un expediente -que entra por Despacho y Administración de Secretaría General- controla si es proyecto de decreto. Si lo es, sigue Tarea Nº 9. Caso contrario registra el ingreso en el libro de control de expedientes, anotando: fecha, número de expediente, origen; emite un pase al Sr. Gobernador, en original solamente, que hace firmar al Secretario y pasa al Sr. Gobernador, junto con el expediente correspondiente.	Secretaría Privada;
	8	Recibe el expediente, registra las consideraciones del caso y devuelve el expediente a Secretaría Privada donde sigue Tarea Nº 11.	Sr. Gobernador
	9	Si el expediente es un proyecto de decreto, pasa directamente al Sr. Gobernador, registrando la entrada en el libro de control de decretos. El Sr. Gobernador firma el expediente.	Secretaría Privada - Sr. Gobernador




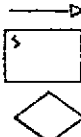
FUNCION ADMINIS TRATIVA	TAREA Nº	DESCRIPCION	A CARGO DE
		diente o pide aclaración y lo devuelve firmado (o no) a Secretaría Privada. Si está firmado sigue Tarea Nº 10; si no lo está si- gue Tarea Nº 11.	
	10	Si el decreto está firmado, registra la sa- lida en el libro de control de movimiento de decretos, y cumple Tarea Nº 11 y poste- riores.	Secretaría Privada
	11	Si no está firmado, registra el pase a la Repartición correspondiente en la ficha de control de pases que emite en original sola- mente. Debe indicar: fecha del pase, del i- nicio del expediente, del vencimiento; fir- ma quien recibió; registra a quien se le pa- só y el tema resumido. Archiva la ficha por Repartición y pasa el expediente a Despacho y Administración para que informen los de- partamentos pertinentes.	Secretaría Privada
	12	Recibe el expediente y despacha a quien co- rresponde. También recibe los expedientes contestados que siguen Tarea Nº 7 y poste- riores.	Despacho y Adm. de Se- cretaría General

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE NUMEROS DE TAREAS Y NUMEROS DE PASOS DEL DIA-  
GRAMA DE FLUJOS

TAREA Nº	CORRESPONDE A PASOS Nº (del Cursograma Nº 1/1)
1	1, 2, 3, 4
2	5, 2, 6
3	7, 12, 13
4	14, 15
5	16, 17
6	8, 9, 10, 10a, 11
7	18, 26, 27, 28
8	29
9	19, 19 bis, 20, 21

TAREA N°	CORRESPONDE A PASOS N° (del Cursograma N° 1/1)
10	25
11	22, 23
12	24



## 4.2. CRITICAS

### 4.2.1. Contaduría General

#### .1 Sector de Contabilidad

La Contabilidad de la Provincia está desarrollada sobre la base de una aplicación parcial del Plan de Contabilidad aprobado mediante decreto número 2314 del año 1967.

En el mismo se establecen los registros que deben producir los Servicios Administrativos tanto sea de carácter analítico para uso propio, como de información periódica para su integración a cargo de la Contaduría General y de la Dirección de Finanzas.

De un total de 9 planillas descritas en el Plan de Contabilidad para ser confeccionadas por los Servicios Administrativos, solamente se emiten 5 ó 6 según el Servicio de que se trate. El sector de Contabilidad perteneciente a Contaduría General recibe las planillas "E" y "EI" de Afectaciones y Desafectaciones del mes para el procesamiento de la información que contienen, lo cual produce frecuente demora por cuanto los encargados de su reunión no cumplen regularmente con los plazos exigidos, hecho que da origen a frecuentes reclamos.

Una vez recibidos los resúmenes "E" y "EI" ya citados, de todos los Servicios se procede a la registración de los asientos de Diario que comprenden las cuatro etapas de ejecución del gasto, tarea que se realiza en hojas borrador y a lápiz no cumpliéndose posteriormente con un registro formal definitivo. En la misma situación se mantienen las fichas de mayor por cuenta, registros previos a la confección del "Balance Mensual de Sumas y Saldos" que se emite en 4 copias, dos de las cuales se archivan en el sector a cargo de la tarea. La demora en la emisión de este Balance puede llegar a varios meses e, incluso, en algunos de ellos no llega a emitirse a raíz de la demora de los Servicios en cumplir con la remisión de las planillas de información mensual.

En lo que respecta al rubro Ingresos se emite mensualmente el "Balance de Ingresos" y la "Evolución de Ejecución de Recursos" con la información contenida en cuentas de mayor, donde se registra por cuenta cada una de las Resoluciones de aprobación de ingresos sancionadas. Dichos estados suelen diferir con la información que

producen la Tesorería General y la Dirección de Finanzas por cuanto no existe un criterio uniforme en lo relativo a la apropiación del ingreso en un período de tiempo determinado, ni a partir de qué momento el crédito informado, valor remitido, etc. es considerado como ingreso efectivo a la cuenta presupuestaria de Recursos. De tal forma son elevados a nivel superior informes no coincidentes que es terilizan todo intento de controles cruzados y/o por oposición.

El sector de Contabilidad de Contaduría General mantiene un registro de Cargos y Descargos de Responsables donde se determinan los saldos por ejercicio presupuestario pendientes de rendición al Tribunal de Cuentas, no existiendo normas respecto a montos máximos por sobre los cuales deba informarse a los niveles con mando, de tal forma dicha comunicación queda librada a criterio del personal a cargo de la tarea..

## .2 Sector de Compilación Mecánica.

El equipo disponible está compuesto por dos máquinas NCR 32 de 10 totales y una NCR 32 de 5 totales. Mediante su utilización se confecciona mensualmente las liquidaciones de sueldos del personal com prendido en 6 de los 14 Servicios Administrativos existentes. Ello se cumple en forma incompleta por cuanto no se incluyen en la liqui daciones la totalidad de las retribuciones ni las deducciones, que son adicionadas mediante planillas confeccionadas por los sectores competentes de cada Servicio.

En cuanto a su intervención en el trámite de decretos y/o libramien tos, cumple la tarea de verificar que los importes que se solicitan no excedan el crédito autorizado y que el mismo se encuentre a dispo sición en el importe necesario. Esta registración se efectúa sola mente sobre la ficha de la partida parcial o sub-parcial (en caso de inversiones en obras) no produciéndose otro registro adicional.

En los casos en que el libramiento sea acompañado por Decreto auto rizando la disposición de los fondos, el sector recibe el mismo en dos oportunidades. En la segunda de ellas registra solamente la fe cha y el número de decreto completando el pase realizado anterior mente, requisito que duplica íntegramente el proceso de trámite del libramiento (ver 4.1.1. .1.1).

Se manifiesta en el presente sector similar síntoma respecto a la creación de archivos innecesarios que prácticamente en la totalidad de la Administración Provincial. Se mantiene un archivo de copias del libramiento por anexo al igual que de las copias de decretos, una de las cuales se retiene al procesarse el mismo como proyecto, la que es destruída y reemplazada por copia del decreto sancionado al intervenir en el trámite del mismo por segunda vez. Esta falta de definición de archivos en los sectores de procesamiento son los que determinan la necesidad de emitir los proyectos de decreto hasta en 20 copias.

La intervención de funcionarios provinciales sobre el trámite del libramiento es excesivamente numeroso e irracional no respondiendo a criterio de control alguno en muchos de los casos, lo que provoca la consiguiente mora en su curso. Al exigirse la autorización previa de disposición de fondos por vía de decreto del Poder Ejecutivo para el posterior curso del libramiento, se llegan a computar las siguientes firmas necesarias para ser considerado cumplido dicho trámite: Director, Tesorero y Jefe Contable del Servicio Administrativo, Subsecretario competente, Auditor, operador y Jefe del sector Compilación Mecánica, jefe del sector Contabilidad de Contaduría General, Sub-Contador, Subsecretario de Hacienda, Ministro de Economía, Servicios y Obras Públicas, Ministro competente y Gobernador (sanción del decreto), Subsecretario de Hacienda y Ministro de Economía, S. y O. P. (ordena el "cúmplase" del decreto), operador y jefe del sector Compilación Mecánica, jefe del sector Contabilidad de Contaduría General, Sub-Contador y Contador General.

En el curso de la reunión de firmas enunciadas toman intervención, asimismo, los sectores de Mesas de Entradas y sub-unidades del mismo tipo al trasladarse el expediente de una oficina a otra. Una vez reunidos dichos requisitos se reintegra el expediente al sector emisor a fin de que el mismo eleve copia del libramiento a la Tesorería General requiriendo de la misma la remisión de los fondos respectivos (ver 4.1.1.1.1).

### .3 Sector de Auditoría

El presente sector tiene a su cargo el control previo de los expedientes que se incluyen en los libramientos emitidos por los Servi

cios Administrativos. Esta revisión no incluye a los organismos descentralizados, los que solamente remiten a Contaduría General las copias del libramiento reteniendo los expedientes, salvo el I.A.O.E.R. que adopta el criterio de remitir ambas documentaciones. El control es de índole integral y en caso de existir error u omisión en algún expediente se procede a la devolución del libramiento completo al Servicio de origen a fin de que proceda a salvar el mismo. Este proceder ocasiona demoras innecesarias en el curso de pago de compromisos correctamente tramitados. Estas demoras pueden subsanarse implantando el control a posteriori en lugar del control previo actualmente vigente. El reducido equipo de auditores que forma parte de este sector realiza arqueos en las Tesorerías o Habilitaciones y audita imputaciones. La carencia de procedimientos sistematizados y de un plan de Auditoría elaborado como consecuencia de la definición de las áreas de control, impide la optimización de las tareas cumplidas por el equipo de auditores.

#### .4 Sector Inventario

La actividad de la Contaduría General en este área es nula limitándose a la recepción de las "Planillas de Bienes Muebles" que remiten los Servicios de la Dirección de Salud Pública y del Consejo Provincial de Educación, o los formularios de "Alta de Bien" emitidos por los Servicios Administrativos para proceder a su posterior archivo.

No existe inventario de bienes patrimoniales ni sistemas de resguardo y/o control del Patrimonio Provincial

#### .5 Relaciones con las Contadurías descentralizadas

Las relaciones que mantiene la Contaduría General con las Contadurías descentralizadas se manifiestan a través de un sector de Auditoría que realiza arqueos periódicos en las Habilitaciones y auditoría de imputaciones elevando a sub-secretaría de Hacienda el resultado de tales actuaciones.

No cumple la Contaduría General funciones de apoyo técnico salvo los casos en que expresamente lo solicite el Servicio Administrativo y limitado a instrucciones particulares como resultado de la interpretación de normas legales en vigencia. Tampoco lleva a cabo controles por excepción pues el control de los libramientos es total y del tipo de "control en línea" que se complementa con la información que provee al Servicio Administrativo en los casos en que no se cursa un pago determinado por insuficiencia de partida presupuestaria disponible.

Por último se menciona la información que brinda a los distintos sectores a cargo de la función de Suministros sobre la inscripción o no de determinados proveedores en el "Registro de Proveedores", y la información que los sectores de Compras recaban del mismo una vez concretada la apertura de ofertas de los concursos o licitaciones en trámite. No existe por parte de Contaduría General periódicas comunicaciones de actualización de dicho Registro, dando las últimas notas cursadas en tal sentido a los Servicios de algo más de un año atrás.

#### 4.2.2. Tesorería General

A través del análisis de la operatividad de la Tesorería General (ver 4.1.2.) se observa una duplicidad de registros de entrada y salida de documentación. Se carece de una adecuada programación financiera que trae aparejada la formación de altos picos por la acumulación de libramientos de pagos remitidos por los distintos Servicios Administrativos.

No existen controles cruzados entre la Tesorería General y Contaduría General. Se ha observado una inconveniente dependencia de aquella que atomiza todo intento de control por oposición.

La ausencia de una norma operativa clara respecto al procedimiento a seguir en el trámite de ingreso de valores hace que quienes tienen a su cargo la tarea, resuelvan retener el o los valores que se reciben en custodia o los remitan adheridos al "Detalle de Recaudación" para el trámite de emisión de la correspondiente Resolución Ministerial, según consideren que el monto del mismo sea o no significativo.

La aplicación de disímiles criterios en la consideración de la oportunidad de calificar un ingreso como efectivamente cumplido, hace que el "Balance Mensual de Ingresos y Egresos" difiera en sus cifras con respecto a lo informado por la Contaduría General y la Dirección de Finanzas a través de los resúmenes mensuales por estos sectores elaborados.

#### 4.2.3. Dirección de Finanzas

Las distintas tareas que cumple la Dirección de Finanzas están signadas por el denominador común de la inseguridad y dependencia respecto a la información necesaria para cumplir con las funciones a su cargo.

No recibe en plazos razonables los "Estados Mensuales de Ejecución de Presupuesto" (formularios "G"), que son remitidos por algunos Servicios Administrativos con demoras que alcanzan a varios meses.

No cumple con tareas de análisis de desviaciones e investigación de las causas que originan las mismas en relación a las estimaciones de ingresos y/o egresos, limitando su tarea a la producción del "Estado Mensual de Ejecución de Presupuesto" consolidado, que elabora en condiciones de trabajo altamente rudimentarias puesto que carece de formularios preimpresos con diseños adecuados y de máquinas de calcular acordes a la importancia de las funciones que debe cumplir.

Se desconoce el origen de los porcentajes que se aplican a fin de proceder a la liquidación de la coparticipación a los entes comunales en la recaudación de impuestos provinciales.

No se hace llegar para su conocimiento los compromisos contraídos por la Provincia con instituciones bancarias, Institutos de Previsión u otros organismos del Estado mediante los cuales se establecen obligaciones de pago a cargo de la Administración Provincial, pese a ser la Dirección de Finanzas la encargada de la emisión de los correspondientes proyectos de decreto de pagos. Esto obliga a quienes tienen a su cargo la tarea, a una ardua "búsqueda" de la información e incluso a inferir los compromisos a través de la lectura del Presupuesto General Anual mediante el cual suelen informarse de la existencia de tales tipos de obligaciones.

La ausencia de adecuada normatización administrativa que establezca con claridad el momento a partir del cual un recurso debe considerarse como realizado, hace que la información mensual que produce no sea coincidente con similar producida por Tesorería General y Contaduría General elevándose información

contradictoria a los niveles superiores de la Administración Provincial. Tampoco redacta normas completas para los trámites de formulación de los presupuestos anuales y sus modificaciones.

#### 4.2.4. Servicios Administrativos

##### . 0 Consideraciones comunes

El hecho de cumplirse en los distintos Servicios Administrativos tareas análogas da origen a que se manifieste en los sectores que tienen dichas tareas similares deformaciones, por no existir claras normas de trámite administrativo que limiten la discrecionalidad del personal a cargo del cumplimiento de las distintas etapas del procedimiento.

Tales deformaciones comprenden la emisión de múltiples e innecesarias copias de los formularios que posteriormente se utilizan, y en la duplicidad de creación de archivos; elevación a sectores a cargo de tareas de centralización y/o control de información irrelevante; disímil tratamiento de la información o cumplimiento de tareas, pese a tratarse de procedimientos similares.

Algunas de las deficiencias observadas y que son comunes a la totalidad, o casi totalidad de los Servicios Administrativos analizados son las siguientes:

- 1 No existe en el curso del trámite de Compras un Informe de Recepción" o formulario similar que cumpla la función de informar acerca de la oportunidad, detalle y responsable del ingreso al Patrimonio Provincial de los bienes adquiridos. La firma registrada al dorso de las facturas por parte de algún funcionario provincial se considera constancia suficiente del ingreso de los bienes incluidos en tal facturación procediéndose a dar curso a la documentación para su posterior pago. Solamente en el Servicio Administrativo de la Dirección de Vialidad Provincial se utiliza una copia de "Orden de Compra" como "Certificado de Recepción" que remite el sector Contable una vez recibidos la totalidad de los artículos que se ordenaron adquirir.
- 2 No se utiliza recibo oficial al efectuarse pagos a proveedores, exigiéndose de parte de los mismos la firma y estampillado de las facturas al concretar el pago de las mismas. Esto determina que

los sectores de Tesorería remitan las copias de las facturas al proveedor junto con el cheque o giro correspondiente, solicitando del mismo la devolución por correo de aquellas debidamente firmadas y estampilladas. La no devolución por parte del proveedor de las copias de la factura hace que, además de la desaparición de las mismas del curso del trámite, se pierdan las constancias del responsable que recepcionó las mercaderías adquiridas.

- 3 Al procederse a la emisión del libramiento se recaba la firma de no menos de cinco funcionarios, entre los cuales se encuentra el Tesorero de Servicio Administrativo, que no tendrá intervención en el trámite hasta que la Contaduría General devuelve el libramiento con su aprobación.
- 4 Se recaba la firma de autoridades de nivel de Subsecretario para la firma de la "Orden de Compra" cuando los mismos han sido los autorizantes del trámite al iniciarse el mismo, pudiendo obviarse tal control delegando el mismo en un adecuado plan de auditoría.
- 5 Al emitirse los proyectos de decretos de adjudicación de licitaciones o de pagos se llegan a confeccionar de 14 a 20 copias del mismo sin que existan normas respecto a qué sectores deben proceder al archivo de las mismas; no obstante lo cual resultan a veces insuficientes y, al cumplirse el trámite en toda su extensión, sólo quedan incorporados al expediente una o dos copias del decreto sancionado.
- 6 No existe norma que determina cual habrá de ser el valor de venta de los pliegos en las Licitaciones Públicas, quedando la fijación del mismo al total arbitrio del personal encargado del cumplimiento del trámite de compras.
- 7 No se ha observado la existencia de programaciones de compras, realizándose las mismas ante pedidos realizados por los distintos sectores que atiende cada Servicio Administrativo. Ello trae aparejada la realización simultánea de compras de similares artículos en lotes sumamente reducidos y en términos anti-económicos.
- 8 Es común la existencia de una deficiente diagramación en la casi totalidad de los formularios que se utilizan.



. 1 Dirección de Despacho y Administración de Secretaría General

Se realizan compras en forma directa sin trámite previo alguno llegando al sector Compras las facturas para que sean cursadas al pago. Este hecho trae aparejadas las consiguientes dificultades al tratarse de adquisiciones cuyos importes exceden los topes legales permitidos para las compras directas. En estos casos se suele requerir del proveedor el doblamiento de las facturas, en tantos parciales como sea necesario a fin de que unitariamente no excedan el tope de m\$ 20.000 o de m\$ 50.000 si fuera urgente, que se requiere para dar curso al pago sin la realización de concurso de precios. No se encuentran determinadas cuales son las personas autorizadas para solicitar una compra ni para conformar la recepción de las mercaderías que son entregadas a la Administración Provincial.

El personal a cargo del trámite de compra carece de mínima instrucción respecto al criterio a aplicar para seleccionar la mejor cotización en los casos de compras por concurso.

Los registros analíticos de la contabilidad de presupuesto son llevados en forma precaria, con enmiendas, tachaduras, inscripciones en lapiz y en forma incompleta.

El sector Imputaciones remite dos copias de los formularios "E" y "E 1" de "Afectaciones" y "Desafectaciones" a Contaduría General, pese a que lo requerido por este sector es solamente de una copia de cada uno de dichos formularios. Asimismo, toma conocimiento de los pagos realizados por el sector Tesorería observando el "libro Negro" que dicho sector utiliza como registro auxiliar borrador con inscripciones sumamente confusas, procediendo así a registrar la etapa presupuestaria de Pagado. Archiva sin otro trámite las copias de Partes Diarios y Movimientos de Caja que recibe del sector Tesorería.

Existe una duplicidad de archivo de información compuesto por la copia del libramiento y una ficha correlativa en la cual se transcriben similares datos a los registrados en la "Planilla Anexa" del libramiento. Ambos archivos se realizan con similar criterio: orden correlativo.

A fin de lograr la recuperación de las copias de la factura que remite junto con el cheque o giro al proveedor, hace llegar la documentación de los pagos que se realizan en el área del Gran Buenos Aires a la Casa de Chubut, solicitando de dicho sector la entrega de los valores y obtención de la firma y estampillado de las facturas respectivas para su posterior devolución al sector Tesorería. Si fuesen pagos sobre Comodoro Rivadavia o Esquel recaba similar gestión del Delegado de la Dirección de Prensa o del Delegado de la Dirección de Turismo, respectivamente. Si se tratara de pagos sobre otras localidades remite el envío por correo.

Emite 5 copias de la planilla "Movimiento de Caja-Diario" en la cual registra solamente el número de ambos Partes Diarios del día y los importes totales de los mismos, duplicando notoriamente los registros efectuados.

El sector Rendiciones, al preparar la rendición del mes, destruye las terceras y subsiguientes copias de los formularios que se incluyen en la rendición, tales como formularios del libramiento, Orden de Compra, Pedidos de Presupuesto, facturas, etc. Esto es consecuencia de la irracionalidad aplicada en la emisión o requisición de las copias de dichos formularios.

Cabe agregar a manera de síntesis, la generalizada ausencia de programada asignación de tareas al personal del mismo, como consecuencia de una manifiesta ausencia de capacidad de mando de parte de quienes tienen a su cargo tales atribuciones.

.2 Dirección de Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia.

A raíz de la sanción del decreto 1609/69 que establece nuevos topos máximos para la realización de contrataciones directas y por intermedio de licitaciones privadas, este Servicio Administrativo interpretó que quedaba su-

primida la alternativa de contratación mediante concurso procediendo a adjudicar en forma directa toda compra inferior o igual a m\$ñ 1.200.000 o compras urgentes menores o iguales a m\$ñ 2.000.000 que realiza en la actualidad.

No efectúa consulta al Registro de Proveedores para seleccionar las firmas a invitar en los casos de licitaciones, transfiriendo dicha consulta a la Guía de la Industria en poder de la Dirección de Vialidad Provincial. Al consultar a Contaduría General después de la apertura de las ofertas, sobre la inscripción o no en el Registro respectivo de los oferentes, crea la posibilidad de tener que realizar nuevamente el trámite por no contar con ofertas de proveedores inscriptos.

Hay un doble archivo de la planilla de "Contabilidad de Responsables" ya que el sector Contable conserva dos copias de cada una de ellas.

Falta la determinación de una norma operativa que determine la oportunidad de la emisión de libramientos, procediéndose en la actualidad a clasificar los expedientes por concepto de pago emitiéndose un libramiento por cada concepto cada 15 días aproximadamente.

Se confecciona el formulario "F" de "Estado Financiero Mensual" en dos copias remitiéndose el original a Contaduría General donde se procesa la información en él contenida. El duplicado se archiva sin otro trámite.

La totalidad del importe correspondiente a Caja Chica y Fondo Permanente se mantiene en efectivo sin depositarse en cuenta corriente bancaria, ascendiendo el mismo a un total de m\$ñ 1.800.000; de tal modo no se cumple lo establecido en el artículo 8º del decreto Nº 1108/67 que establece: "Todos los pagos, excepto los efectuados por el régimen de Caja Chica, serán efectuados con cheques a la orden".

.3 Dirección de Despacho y Administración del Ministerio de Economía, Servicios y Obras Públicas.

El sector de Suministros suele delegar la realización de determinados trámites de la compra en las Direcciones interesadas, si éstas expresan ciertas razones de urgencia en el cumplimiento del trámite respectivo.

Se suelen realizar concursos con cotizaciones a la vista, sin la utilización de sobres cerrados, si el monto se considera no significativo a juicio de los encargados del sector Suministros.

No existen normas de atribución que establezcan quienes están autorizados a pedir la realización de una compra y/o a firmar al dorso de las facturas como constancia de recepción de los artículos en ella incluidos.

El sector a cargo de la emisión de los libramientos aguarda la acumulación de aproximadamente 36 expedientes de compra de una de las tres subsecretarías del Ministerio para proceder a la emisión del libramiento, salvo que se trate de pago de sueldos, reposición de Caja Chica o Fondo Permanente, trámite urgente o certificado de obra del F.I.T. en cuyos casos emite un libramiento en forma inmediata. Los certificados de obra a pagar con fondos de Rentas Generales los incluye en un libramiento quincenal. Esta ausencia de normas operativas llega a provocar largas demoras en el trámite de pago de la mayoría de los expedientes de compras.

Al sector Imputaciones suelen remitirse expedientes con gastos incurridos con imputación a partidas agotadas. En tales casos se procede a imputar en partidas análogas que puedan absorber tales egresos. En casos de extrema imposibilidad de imputación recién se devuelven los expedientes.

Al emitirse el libramiento se confeccionan la más variada cantidad de copias de sus dos formularios como resultado de un cierto temor a que el trámite se pueda frenar o demorar por falta de alguna copia, más que de la aplica-

ción de normas que en tal sentido no existen.

El sector Suministros emite siempre una copia adicional en los formularios que utiliza al cumplir un trámite de compra, los cuales forman posteriormente un expediente duplicado que conserva el sector archivándolo por orden cronológico.

Se requiere del proveedor la remisión de 4 copias de la factura cuando sólo se justifica que la entregue por duplicado.

No existen normas respecto a qué documentación ni por cuánto tiempo debe conservar el sector Rendiciones vez rendidos los originales al Tribunal de Cuentas, hecho que crea problemas de espacio por el gran volumen de los formularios, que quedan en poder del sector indefinidamente.

Los sectores de Imputaciones reciben copias del Parte Diario de Ingresos del sector Tesorería procediendo a su inmediato archivo pues no toman del mismo información alguna. Similar procedimiento sigue el sector Libramientos al recibir una copia del Parte Diario de Ingresos y de Egresos.

El fondo total de Caja Chica y Fondo Permanente asciende a la suma de m\$ 10.000.000 correspondiendo m\$ 970.000 a las Cajas Chicas y/o Fondos Permanentes en poder de las Direcciones de Talleres y Mantenimiento de Vehículos Oficiales y de Obras Públicas. La tardanza en el trámite de reintegro sumado al hecho de pagos efectuados con destino a partidas presupuestarias agotadas hacen que dicho fondo se encuentre prácticamente agotado en forma permanente. La situación del mismo al 26/11/69 era la siguiente:

		en m\$
En trámite de reintegro sin		
libramiento emitido	\$	6.458.129
En trámite de reintegro con		
libramiento emitido	\$	697.192
Comprobantes en Caja a		
solicitar reintegro	\$	1.783.215
Sub-cajas	970.000	
Efectivo en caja	54.015	
Saldo cta.cte.		
bancaria	<u>37.449</u>	\$ <u>1.061.464</u>
		m\$ <u><u>10.000.000</u></u>

La no existencia de normas administrativas hace que las etapas de afectación preventiva y compromiso se registren, en los casos de Obras, al ser aprobado cada certificado de obra y la etapa de Mandado a Pagar con la inmediata emisión del libramiento. De tal forma la ejecución presupuestaria no refleja el cumplimiento de las distintas etapas del trámite de adjudicación, ejecución y pago de Obras ni da origen a la constitución de los correspondientes Residuos Pasivos, hecho que trae aparejadas las consiguientes dificultades para proceder a la presupuestación de partidas en los siguientes ejercicios, a la vez que inutiliza los "Estados de Ejecución Presupuestaria" como instrumentos de información de Gestión de la Administración Provincial.

#### .4 Dirección de Despacho y Administración del Ministerio de Bienestar Social.

No se realizan en este Servicio Administrativo otras compras que no sean las de atender las necesidades de útiles de escritorio para el propio Servicio, estando a cargo de las distintas Direcciones dependientes del Ministerio la realización de los trámites de compras que resulten necesarios, recibiendo los expedientes

respectivos en el Servicio Administrativo para la registración de las etapas contables que correspondan y el posterior trámite de libramiento, pago y rendición.

El sector Imputaciones emite dos copias del formulario "F" de "Resumen Financiero Mensual" y remite a Contaduría General el original que es archivado sin más trámite.

Utiliza los entes municipales del interior de la Provincia a fin de cumplir con los correspondientes pagos a proveedores y recuperar por tal medio las facturas firmadas y estampilladas.

En los casos de pagos sobre localidades fuera de la Provincia remite cheque por correo en todos los casos, no utilizando giros por cuanto no posee suficiente partida presupuestaria para sufragar los gastos y comisiones que demandan la compra de los giros.

Al recuperar las facturas firmadas y estampilladas por el proveedor una vez cumplida la rendición al Tribunal de Cuentas, espera que el mismo reclame los comprobantes faltantes para proceder a su remisión.

#### .5 Dirección de Salud Pública

No existe una previa consulta al Depósito o Farmacia antes de dar curso a un trámite de compra.

No se respeta la oportunidad de registración de las dos etapas iniciales de la registración presupuestaria remitiéndose el expediente de concurso de precios al sector Contable una vez realizada la apertura de ofertas.

Se remiten entre 3 y 4 copias del "Pedido de Presupuesto" al proveedor recabándose del mismo la devolución de no menos de 3 copias, cuando sólo se justificaría requerir 1 copia.

Emite siempre un ejemplar adicional de cada formulario del trámite de compra el que pasa a formar un expediente duplicado que archiva en orden cronológico.

Sancionado el decreto de adjudicación remite un telegrama al proveedor informándole de la "preadjudicación" y calificando la inmediata emisión de la "Orden de Compra" como adjudicación.

El sector Imputaciones registra la etapa de Mandado a Pagar al ser devuelto el libramiento por la Contaduría General y previa remisión de la copia del mismo a Tesorería General. Este criterio no coincide con el aplicado en los restantes Servicios, los que registran la citada etapa contable al emitirse el libramiento por el sector a cargo de dicha tarea.

Los sectores de Depósito y Farmacia efectúan los envíos a los sectores de consumo adjuntando a los mismos una copia del formulario "Salida de Depósito".

Posteriormente emite los remitos valorizados cuyo original y duplicado envía al sector de consumo a fin de que devuelva el original debidamente firmado. Dos copias del remito las envía al sector Patrimonio el que destruye ambos si se trata de bienes de consumo o frágiles o destruye una copia y archiva por servicio la restante, si se trata de entregas de bienes muebles y/o elementos "que no se rompan con facilidad".

Las capacidades del Depósito y Farmacia son insuficientes existiendo en su interior un manifiesto desorden que acrecienta las dificultades emergentes del reducido espacio de almacenamiento.

El sector Patrimonio solicita, una vez al año, a cada servicio asistencial un detalle que incluya el inventario actualizado de bienes muebles que obran en su poder.

La "Planilla de Bienes Muebles" que emite junto con un "Resumen" es remitido por el sector Patrimonio a Contaduría General que procede a su archivo sin más trámite.

El sector Libramiento espera la reunión de alrededor de 24 expedientes para la emisión del libramiento, salvo en los casos de urgencia.



En los casos de existir una factura que incluya imputación a más de una partida parcial o sub-parcial se procede a confeccionar facturas fraccionadas que se agregan al expediente. Al efectuarse el pago se solicita del proveedor la firma de todas ellas lo que significa la existencia de una doble facturación, para un mismo pago.

Se emite en el sector Tesorería la planilla "Movimiento de Caja-Diario" en 3 copias registrando en las mismas el número de Partes Diarios del día y el importe total de los mismos, lo que significa duplicidad de registros innecesarios, con relación a los Partes Diarios.

En los casos de existir faltantes de facturas por falta de devolución de las mismas de parte del proveedor, el Tesorero emite un certificado de haber efectuado el pago, al que el Tribunal de Cuentas no asigna valor.

No se realiza consulta previa al Registro de Proveedores en poder de Contaduría General a fin de constituir la lista de proveedores que se invitan a cotizar en concursos y/o licitaciones, extrayéndose los datos de los mismos de la guía Farmacéutica o de trámites anteriores.

#### .6 Consejo Provincial de Educación

En todo trámite analizado en el ámbito del Servicio Administrativo del Consejo Provincial de Educación se ha observado una permanente duplicidad de registros de notas, numeración y archivos dada la existencia de una Mesa de Entradas en el Servicio Administrativo y otra en la Secretaría General del Consejo Provincial de Educación.

En el curso del trámite de concurso o licitación, se producen pedidos de autorización de llamados, de aprobación de documentación, de adjudicación, etc., que dan origen a Resoluciones del Interventor del Consejo Provincial de Educación. En oportunidad de cada uno de tales pedidos, Compras emite una nota de elevación que numera correlativamente este sector y el de Mesa de Entradas del Servicio Administrativo.

Existe una serie de innecesarios archivos de notas, Cuadros Comparativos de Precios, Ordenes de Compra, Actas de Apertura de Ofertas, etc.

En los casos de Licitaciones Públicas se invita a participar a no menos de 15 proveedores siendo el criterio predominante en otros Servicios el llevar esa cifra a 20. Algunos sectores no cursan invitaciones (Dirección de Aguas) pues interpretan que los avisos en diarios son suficiente invitación y resulta innecesaria y parcial cursar invitaciones particulares.

El sector Imputaciones (Contabilidad de Gastos y Sueldos) produce las planillas de información mensual "G", "E", "E 1" y "F" y remite 3 copias de las mismas a Contaduría General de las cuales sólo se utiliza una copia de la "G" en la Dirección de Finanzas y otra copia de las "E" y "E 1" en Contaduría General.

Emiten un formulario adicional al libramiento llamado "extractin" en 3 copias repitiendo información ya registrada en las "Planilla Anexa". Archiva juntas 2 copias del extractin.

En el sector de liquidación de Sueldos del Servicio Administrativo del Consejo Provincial de Educación, se confeccionan mensualmente las planillas de liquidación de sueldos en forma sumamente rudimentaria y utilizando convencionales máquina de escribir de carro amplio. En tal tarea se hallan abocadas durante todo el transcurso del mes dos empleadas.

El sector Rendiciones remite al Tribunal de Cuentas los comprobantes originales como constancia del pago desglosando los mismos del expediente respectivo, mientras que similares sectores de otros Servicios optan por remitir el expediente desglosando del mismo los formularios copias.

Los sectores de Depósito e Inventario llevan exactamente los mismos controles con relación a las entradas, salidas y saldos en existencia en el Depósito a cuyo fin utilizan, incluso, similares fichas y formularios.

El sector Inventario, a su vez, elabora cada dos años una "Planilla de Bienes Muebles" cuyos listados recaba de cada unidad escolar así como de la Administración Central del Consejo Provincial de Educación. Emite 3 copias remitiendo original y una copia a Contaduría General que archiva las mismas sin más trámite.

El Depósito es de dimensiones reducidas y no posee la necesaria capacidad de almacenamiento de todos los artículos en existencia lo que obliga a recurrir a Depósitos auxiliares con el consiguiente riesgo ante la falta de efectivos controles y auditoría de existencias.

#### .7 Instituto Provincial de Seguridad Social

Se manifiestan en este Servicio Administrativo los síntomas comunes a todos los sectores similares destacándose el hecho que, al efectuarse el pago a un proveedor, se solicita del mismo una nueva factura, o el reemplazo de la existente por similar cuya fecha sea la misma que figura en el cheque, ya que así lo exige una disposición de índole interna.

Existen duplicaciones de registros innecesarios en el sector Tesorería donde se registran similares datos en libro Bancos, Caja y Registro de Ordenes de Egreso.

Con el fin de obtener la nueva factura ya mencionada remiten los pagos sobre Comodoro Rivadavia o Esquel a los delegados del Instituto en dichos centros.

El sector Contable emite el formulario "F" de "Estado Financiero Mensual" cuyo original remite a Contaduría General donde se procede a su archivo.

No cumple con la norma legal que establece la obligación de elevar anualmente al Poder Ejecutivo un Balance General Anual, desde el año 1965.

.8 Instituto Autárquico de Desarrollo Rural

Emita una "Resolución de Orden de Pago" en 7 copias por cada pago a realizarse originando múltiples archivos.

Emita la planilla "F" de "Estado Financiero Mensual" cuyo original remite a Contaduría General que procede a su archivo sin más trámite.

El sector Imputaciones archiva copia de las "Resoluciones de Orden de Pago" y de las "Ordenes de Compra" en forma innecesaria duplicando tales archivos, que mantiene en el mismo orden el sector Compras.

.9 Dirección de Lotería

El volumen de actividad que alcanza este Servicio Administrativo no justifica su existencia.

Somete a dictámen del Tribunal de Cuentas la confección del pliego tipo de licitación y de todo lo actuado en la misma hasta la preadjudicación, mientras que los restantes Servicios someten las actuaciones a consideración del Fiscal de Estado sólo en ésta última etapa del proceso.

El sector Tesorería emite un Parte Diario unificado de Ingresos y Egresos que difiere con el emitido en sectores análogos de los restantes Servicios.

Emita el formulario "F" de "Estado Financiero Mensual" y remite copia del mismo a Contaduría General y a la Dirección de Finanzas, sectores que proceden a su archivo sin otro trámite posterior.

En el trámite de licitación pública llegan a sancionarse 5 Resoluciones referentes al mismo, a saber: 1. Autoriza llamado; 2. aprueba el pliego y fija fecha y hora de apertura; 3. designa Comisión de Adjudicación; 4. dispone pre-adjudicación y 5. dispone adjudicación. Entre las oportunidades de sanción de las dos últimas Resoluciones, se realiza una comunicación telegráfica a los

oferentes y se recaba dictámen del Tribunal de Cuentas acerca de lo actuado. Es notorio el exceso de trámites que pueden ser simplificados.

.10 Tribunal de Cuentas

La casi nula actividad del Servicio Administrativo hace que todas las tareas a cargo del mismo sean cumplidas por un sólo empleado.

Además de presentarse en este caso los problemas comunes a todos los Servicios, se destaca el hecho de que en el ámbito de la Tesorería no se emite el habitual Parte Diario de Ingresos y Egresos ni tampoco el formulario "F" de "Estado Financiero Mensual".

La rendición de cuentas de este Servicio, preparada bajo similar procedimiento al empleado en los restantes sectores analizados, es elevada al Ministerio de Economía, Servicios y Obras Públicas no teniendo, en las condiciones actuales, normas que fijen su destino definitivo.

.11 Dirección de Vialidad Provincial

Existe una excesiva centralización de tareas en el área de Compras produciéndose contrataciones en forma directa con excesiva frecuencia, resultando excepciones los casos de contratación a través de concursos o licitaciones. Durante el año 1969 se emitieron un total de 1682 Ordenes de Compra, llevándose a cabo 297 concursos, 35 licitaciones privadas, 8 licitaciones públicas de compras y 18 de obras.

No realiza consulta al Registro de Proveedores en poder de Contaduría General para la invitación de firmas a las licitaciones extrayendo los datos de la Guía de la Industria y de licitaciones anteriores.

No existen normas respecto a la oportunidad de la emisión del libramiento, procediéndose a emitir el mismo cada 15 días aproximadamente salvo que se trate de un tratamiento urgente.

Existe duplicidad de registros y copias entre las planillas de libramiento y el formulario "Control de Ordenes de Pago o Libramientos".

Se crean archivos innecesarios en el sector de Imputaciones que incluyen copia de las Ordenes de Compra y de las Resoluciones de Ordenes de Pago.

No existe un mínimo y necesario conocimiento de parte de los responsables del sector Compras de las disposiciones legales que regulan su actividad, de tal forma que afirman llevar a cabo compras directas si el monto estimado de las mismas es menor o igual a m\$ 10.000 o si fuera urgente menor o igual a m\$ 1.200.000, y concursos cuando dicho monto no supere los m\$ 50.000, mientras el régimen en vigencia establece criterios distintos. Ha sido posible constatar que lo más frecuente, en este Servicio Administrativo, es apelar a la fundamentación de urgencia como norma general procediendo así a la contratación en forma directa en la mayoría de las compras.

Se manifiestan asimismo, problemas respecto a los registros contables con los Certificados de Obras ya señalados en el análisis efectuado en 4.2.4. .3 Dirección de Despacho y Administración del Ministerio de Economía, Servicios y Obras Públicas.

Excepcionalmente y siempre que el saldo de la partida lo permita, el sector Imputaciones registra la etapa de afectación preventiva al tomar conocimiento de la firma de un contrato de obra.

Emite el formulario "F" de "Estado Financiero Mensual" cuyo original remite a Contaduría General, sector que archiva el mismo sin otro trámite.

El sector Tesorería emite un "Parte Diario de Egresos e Ingresos" en 4 copias y un "Movimiento de Caja-Diario" en 3 copias por cada cuenta bancaria, exista o no movimiento, lo que obliga al sector al insumo de 77 hojas

diarias, muchas de las cuales no registran información procesable alguna.

El sector Inventario registra los cargos y descargos de materiales en planillas valorizadas clasificando los artículos en grupos según el Nomenclador de Bienes, extrae totales por mes que registra en planillas de totales, no existiendo verificaciones periódicas tendientes a controlar consumos, faltantes, etc. La información producida se reserva en el sector por tiempo indefinido.

.12 Dirección General de Aguas

Además de las críticas generales enunciadas en 4.2.4.0, cabe mencionar: No hay norma que establezca quienes son los autorizados a retirar materiales del Depósito.

Los documentos no son numerados y como consecuencia se torna muy difícil, sino imposible, la detección de errores.

No está definido el número de copias a realizarse de cada formulario. Así el acta de recepción suele emitirse en 4 o más ejemplares, según el funcionario que lo realice

La "Afectación Preventiva" de las obras públicas se hace junto con la etapa del "Compromiso" al reabrirse el Certificado de Obra. El no hacerlo antes, al autorizarse la obra, trae como consecuencia una distorsión presupuestaria que influye negativamente en las finanzas de la Provincia.

El sector emite, en contraposición a la mayoría de los Servicios Administrativos, que solamente lo hacen en 2 ejemplares (uno para Contaduría General y otro para Archivo), 5 ejemplares de las Planillas de Afectaciones y Desafectaciones ("E" y "E 1"). Esto implica que los destinatarios: Finanzas, Tribunal de Cuentas y Subsecretario de Obras Públicas no utilicen la información, puesto que es parcial y, por lo tanto, redundante.

Contrariamente a la costumbre adoptada en otros Servicios Administrativos, al llamarse a licitación pública no se cursan notas de invitación a los proveedores.

#### 4.2.5 Liquidación de Sueldos

La falta de un sistema de información que ponga a disposición de los sectores encargados de la liquidación de sueldos las variaciones producidas respecto a altas, bajas, ausencias, etc., hace que las liquidaciones de sueldos sean origen de continuos reintegros que son síntoma evidente de filtraciones de información que pueden dar origen a cobros indebidos.

El procedimiento que se sigue en la actualidad puede calificarse como excesivamente rudimentario, pese al parcial auxilio mecánico que brinda en algunos servicios administrativos el sector Compilación Mecánica de Contaduría General.

Ello obliga a mantener un alto volumen de mano de obra dedicado a tareas de liquidación y pago de remuneraciones, incrementado a raíz de la descentralización existente y la no utilización del servicio bancario para la etapa de pago.

#### 4.2.6 Compras Menores

De acuerdo a lo señalado en cada uno de los Servicios Administrativos analizados, no existe en ninguno de ellos una planificación de las compras tendiente a satisfacer las necesidades de los sectores a los que debe brindar apoyo de suministros. Ello trae como consecuencia un alto grado de frecuencia de compras menores, tendientes a cubrir necesidades de urgencia sin tener que recurrir a llamados a concurso o licitación sujetos a la consiguiente morosidad de trámite.

A través del relevamiento efectuado en 11 de los 14 Servicios Administrativos se han logrado los siguientes datos para el año 1969:



Ordenes de Compra emitidas	4.807
Concursos de precios tramitados	987
Licitaciones privadas de compra	68
Licitaciones públicas de compras	43

Si bien debe tenerse en cuenta que un concurso o licitación puede dar origen a la emisión de más de una Orden de Compra, la desproporción existente es de por sí elocuente. Si a ello se agrega que, según el procedimiento aplicado por los Servicios Administrativos, no se emiten Ordenes de Compra en los casos de adquisiciones menores a m\$ 20.000 puede inferirse la crítica y costosa situación de la función Suministros en la Administración Provincial.

#### 4.2.7 Registro del patrimonio

No existe inventario actualizado de bienes en poder de la Administración Provincial y los registros que producen la Dirección de Salud Pública y el Consejo Provincial de Educación no son objeto de mínimos controles que otorgue a los mismos un cierto índice de verosimilitud.

Los Servicios Administrativos cumplen regularmente la norma de incorporar en los expedientes de compra de bienes inventariables, la correspondiente planilla de "Alta de Bien", una de cuyas copias es retenida por la Contaduría General a fin de auditar el expediente.

Estas planillas son archivadas por anexo, sin otro proceso posterior de cómputo o control.

Por lo expuesto resulta imprescindible la realización de un relevamiento integral del Patrimonio de la Provincia, previa definición de un adecuado manual de codificación, así como la implantación de controles muestrales periódicos que tiendan a preservar la integridad de dicho patrimonio.

#### 4.2.8 Mesas de Entradas

De la experiencia recogida a través de la observación de la situación actual que refleja la excesiva proliferación de sub-unidades de Mesas de Entradas llegando a implantarse las mismas hasta el nivel de escritorio, surge la necesidad de:

1. Limitar su número a una por Ministerio, Secretaría General, Asesoría de Desarrollo y cada organismo descentralizado.
2. Redistribuir las oficinas ocupadas por la Administración agrupando geográficamente los organismos pertenecientes a cada Ministerio, Secretaría General, Asesoría de Desarrollo y organismos descentralizados.
3. Permitir la creación de sub-unidades que dependerán de la Mesa de Entradas correspondiente, sólo para los casos de dependencias de la Administración ubicadas fuera de la ciudad capital.
4. Establecer que formará expediente todo escrito en cuyo trámite deberá recaer, como mínimo, una resolución.
5. Centralizar la normatización y el control.

#### 4.2.9 Archivo General de la Provincia

El hecho de hallarse en la órbita de la Secretaría General ha determinado que la tendencia predominante en la Administración Provincial sea la de considerar a este sector como Archivo de la Secretaría General, hacia cuya definición coadyuvó las notorias limitaciones de capacidad de almacenamiento. Por ello se ha podido observar la existencia de múltiples archivos parciales en el área de los distintos Ministerios y/o Direcciones (ejemplo: Dirección de Minas) con los consiguientes mayores costos y riesgos de pérdidas de documentación, teniendo en cuenta la carencia de un adecuado ordenamiento de archivo que prevea las necesidades mínimas de recupero de información.

No existen normas que establezcan con precisión cuál es la documentación que debe archivar y el ordenamiento que corresponda. De allí entonces que se siga en el sector lo establecido en el apartado C) del artículo 9 del decreto 2202/68: "Atenderá las tareas inherentes al archivo de la documentación que ingrese al Departamento".

#### 4.2.10 Dirección de Talleres Gráficos y Boletín Oficial

Hay duplicación de registros al utilizar en la Dirección de Imprenta el libro de Entradas para los mismos fines que el de Salidas, siendo su diagramación casi idéntica.

Se utiliza una hoja de cartulina sin diagramación alguna para indicar las tareas a realizar por el taller. Debería cambiarse la misma por otra hoja de ruta que serviría de base de sistema de costeo por órdenes que necesita el taller.

Resulta inútil el criterio de archivo de los modelos de formularios ya impresos (por fecha de salida), que debería ser por Número de trabajo o por número de formulario, para facilitar el acceso al archivo.

Las facturas no hacen referencia al número de trabajo o solicitud, lo que dificulta tareas de auditoría y/o control, que, por otra parte, no se hacen.

El trámite de cobranza por publicaciones en el Boletín Oficial es largo, costoso, y de control dificultoso. Deberán reemplazarse por un sistema que prevea la cobranza al contado en ventanilla, al presentar documento a publicar.

El registro de leyes, decretos y resoluciones publicadas en el Boletín Oficial se superpone con el fichero que tiene los mismos fines y es de más fácil acceso que el registro cronológico.

No existen normas operativas que definan las prioridades de las publicaciones ni los criterios de apertura del fichero de publicaciones del Boletín Oficial.

No hay control alguno sobre las materias primas, materiales y productos terminados, puesto que éstos se retiran sin confeccionar vales ni remitos, ya que se encuentran

todos en el mismo recinto del taller.

Las fichas de existencias son utilizadas solamente para registrar las entradas de materiales y materias primas y no las salidas, que se vuelcan una sola vez al año y de acuerdo con insumos estimados sobre la base de lo producido y entregado anualmente. Vale decir que no hay control permanente de existencia de materia prima y materiales.

Tampoco lo hay de productos terminados puesto que de éstos no hay fichas de existencia.

No hay normas para el costeo de la producción. El criterio aplicado adolece de serias fallas (ver en el Informe 4.A el punto 4.1.1.11) y el sistema de registros existente impide un cálculo razonablemente representativo de la realidad.

No hay un criterio definido para los archivos; como consecuencia los remitos de proveedores y las fichas de stock se archivan sin ningún orden.

#### 4.2.11 Dirección de Talleres y Mantenimiento de Vehículos oficiales

Los pedidos de reparaciones o servicios deben estar debidamente autorizados, pero no hay norma que defina quienes son los autorizados para firmar los pedidos.

Carecen de numeración preimpresa los formularios de Pedido de Repuestos, y las solicitudes de lavado, engrase y reparaciones; ello vulnera el control interno necesario.

Hay duplicación de registros y de información al emitir, con datos muy semejantes el Pedido de Repuestos y la Salida de Repuestos, cada uno de los cuales cumple una parte del trámite que podría hacer un sólo formulario.

No hay criterios de archivo definidos por lo que las solicitudes de lavado, repuestos, reparaciones y de engrase se archivan sin criterio alguno, en el taller y en la oficina de Estadísticas.

y hay casos en que los concursos de precios no vuelven del Proveedor en sobre cerrado.

En la sección de Estadística se pudieron observar talonarios de facturas de Proveedores en blanco.

No están definidas las metas a las que pretende arribar el control estadístico y la implementación de formularios es casual y carece de programación, lo que trae aparejado mucha información repetida, que, además, no se utiliza.

#### 4.2.12 Dirección General de Obras Públicas

Hay duplicación de registros al controlarse la entrada y salida de expedientes en Mesa de Entradas del Ministerio y en la Secretaría de la Dirección de Obras Públicas.

Debido a la falta de una norma que reglamente la aplicación de multas por retraso en la presentación (por parte de los contratistas) del plan de obra, ellas no pueden cobrarse.

Se exigen al Contratista 3 ejemplares del acta de iniciación de obras y del plan de obra, utilizándose solamente 1 del primero y 2 del segundo.

No hay una norma que defina el criterio a aplicar para la autorización de los planes de obra.

Duplicidad de registro se observa al volcar a un cuaderno de mediciones en el Departamento de Inspecciones, los datos de cada Hoja de Medición, una de cuyas copias se archiva en forma cronológica en el mismo Departamento.

Hay un exceso de una copia en la Hoja de Medición y de por lo menos una copia en el Certificado de Obra, en el de Variación de Costos y en el de Devolución de Fondo de Reparos.

No hay una norma que defina el criterio de aprobación de pedidos de variación de costos por adicionales.

Los formularios de solicitud de reparaciones, lavado y engrase podrían unificarse en una única hoja de costos. No hay codificación de los materiales de depósito. No hay una norma que establezca criterios para la fijación de puntos de pedido en las fichas de stocks.

La oficina de Estadísticas está atrasada en sus registraciones. Hay funciones de recopilación estadística efectuados por otros sectores, como el control de repuestos insuñidos por cada vehículo, que debiera hacerlos la oficina de Estadísticas. Esta, en cambio compila datos que pueden ofrecer otros sectores, como por ejemplo las afectaciones a cada una de las partidas de la Dirección.

Es deficiente el sistema de costeo aplicado, debido a falta de normas operativas que limiten la discrecionalidad del empleado y la falta de controles que aseguren una compilación completa de los datos disponibles. (Ver además en Informe 4 A el punto 4.1.2).

Hay duplicidad de registros entre el Libro de Entradas del Depósito y el Fichero de stocks.

No se emite un Informe de Recepción de Materiales -u otro formulario interno que cumpla su función- que asegure el control de recepción y permita la correcta imputación de los materiales recibidos.

Una copia (el ejemplar 4) de la Orden de Compra es emitida en el Departamento Contable y archivada inmediatamente sin que se recurra a ella posteriormente. Sin embargo, el depósito no cuenta con documento alguno que indique con exactitud los materiales a recibir. No hay norma operativa que indique el criterio de inventariabilidad de un bien.

Las Hojas de Inventario con el detalle de bienes inventariables, que emite el Departamento Contable en 4 ejemplares y envía a Contaduría General, no son utilizados en ésta.

No hay normas detalladas referentes al trámite de compras

#### 4.2.13 Dirección General de Aguas

No hay norma que defina responsabilidades en el trámite de aprobación del certificado de obra. Lo mismo ocurre para los certificados de Variación de Costos, para los certificados de Acopio de Materiales y para los certificados de Devolución de Fondos de Reparos.

No se efectúan controles de cumplimiento de fechas a efectos de aplicar las normas legales establecidas para los casos de retrasos en las entregas parciales.

Los certificados de Devolución de Fondo de Reparos se emiten sin verificar las declaraciones del contratista sobre el estado de terminación de obra.

Los trámites de aprobación de Certificados son largos y requieren muchas firmas que producen moras en el tiempo.

#### 4.2.14 Departamento de Asuntos Municipales

Hay duplicación de registros con la Mesa de Entradas del Despacho y Administración del Ministerio de Gobierno, por cuanto el Departamento también lleva un fichero con el movimiento de cada expediente.

Al emitir decretos por aprobación de presupuesto, aceptación de renuncia y/o nombramiento de nuevo intendente, lo hace en 16 ejemplares sin conocer la cantidad real necesaria, puesto que no hay normas que regulen el trámite respectivo y no se conocen los destinos de cada ejemplar.

No hay normas que definan los casos de necesidades de informes para tratamiento de temas especiales ni asignan esta responsabilidad a algún funcionario.

No hay normas legales ni operativas que definan la necesidad de emisión de un decreto.

Hay duplicación de archivos con la Mesa de Entradas del Ministerio de Gobierno (notas, radiotelegramas, etc.) y dentro del propio Departamento (2 ejemplares de la Planilla de Estado Mensual de Ejecución del Presupuesto, varias copias de los decretos, etc.).

#### 4.2.15 Dirección General de Personal

Emite decretos en 14 ejemplares desconociendo los destinos de los mismos. No hay normas que regulen el trámite y permitan definir la cantidad de copias necesarias; por lo tanto el uso de las mismas queda supeditado a la discreción de los funcionarios intervinientes, que, por otra parte son muchos y la gran cantidad de pasos demora el normal desarrollo del trámite.

Los legajos están incompletos debido a que el trámite no prevé un pasaje obligatorio por la Dirección para cualquier movimiento de personal. Los inconvenientes que ello trae aparejado ya fueron indicados en el punto 4.1.15.2.1 de este Informe.

Hay duplicación de registros al llevar la Dirección un legajo y una ficha, con los mismos datos, por cada agente de los entes centralizados, aunque más resumidos en la ficha.

Hay diferencias de criterio entre el archivo de fichas y de legajos. Ambos criterios adolecen de fallas, como puede observarse en el punto 4.1.15.2.4 (Organización material de los legajos).

No están definidas las sanciones a aplicar al personal en caso de exceso de licencia, ausentismo indebido, etc. por lo que las mismas quedan libradas al criterio del Director y, en la mayoría de los casos, no se aplican.

No hay previstos períodos de actualización de legajos y la misma no se produce automáticamente en los sistemas analizados. La depuración de los legajos viene acompañada de un cambio en el código de los mismos, que resulta superfluo.

#### 4.2.16 Secretaría Privada del Gobernador

Hay funciones que son de secretaría privada y los trata directamente Secretaría General. Por otra parte, funciones que podría cumplir Secretaría General son realizadas por la secretaría privada. Así, por ejemplo la relación con el periodismo, por intermedio de la Dirección de Prensa, podría estar a cargo de Secretaría General y es efectuada por la Secretaría Privada; no así la programación de audiencias que queda a cargo de Secretaría General, siendo una función típica de Secretaría Privada.

La duplicación de registros se puede observar al emitir un pedido de audiencia y una ficha de audiencia concedida con los mismos datos, que a su vez se vuelcan en un registro cronológico de Audiencias y a la Agenda del Gobernador.

La falta de definición de criterios de archivo hace que muchos de los documentos recibidos y/o remitidos se archiven sin criterio alguno o



con criterios equivocados.

Se llevan en la Secretaría un libro de control de expedientes y una ficha de control de pases cuyo objeto es un control de Mesa de Entradas. La duplicidad aconseja la eliminación de uno de dichos registros, o de ambos, ya que el mismo control se efectúa en Mesa de Entradas de Secretaría General.

#### 4.3 DOTACION DE PERSONAL

En todos los sectores y procedimientos sujetos a análisis, se estudió cualitativa y cuantitativamente la dotación de personal.

En los sectores operativos, la eficiencia de la mano de obra fue informada, en los casos pertinentes, dentro del Informe N° 4 A.

El personal administrativo ha revelado insuficiencias generales de capacitación, exceptuando de este juicio al personal con formación técnica y/o universitaria.

Estas insuficiencias cualitativas no pueden, aparentemente, superarse sino por medio de la labor de capacitación que la propia Administración Provincial realice.

Este juicio tiene su fundamento en que la disponibilidad regional de empleados calificados -de presuponible eficiencia alta- es prácticamente nula.

Por consiguiente la Administración Provincial debiera:

- .1: Formular manuales del trámite administrativo, que producirían el doble efecto de racionalizar los procedimientos y de hacerlos accesibles, con finalidad de aprendizaje, a los empleados administrativos y mandos medios.
- .2: Formular planes de capacitación sistemática para el perfeccionamiento del agente provincial.

El aspecto cuantitativo presenta una dificultad para poder hacer un cálculo de justa interpretación.

Un análisis cuantitativo sólo puede construirse con respecto al nivel de calidad existente, ya que las tareas administrativas (por ejemplo: control) no dependen, en cuanto a la eficiencia de su cumplimiento, en forma funcional clara de los incrementos de calidad del insumo.

Por otra parte, el nivel de utilización del personal está afectado por (para un volumen constante de input.):

- . El trámite actual, ya que mejoras en el diseño del mismo producirían ahorros en el insumo.
- . La información procesada, ya que aumentos en la cantidad de información -aún con un input constante- producirán aumentos en la cantidad demandada del insumo.
- . Es reemplazable personal por equipos de procesamiento de datos.

La incidencia del eventual ahorro en personal derivado de la consideración de estos factores ha sido formulada en el Informe N° 2.

No se hacen consideraciones respecto a variación en la eficiencia debida a eventuales cambios en la política motivacional.

Finalmente, si se analiza la dotación con respecto al sistema actual administrativo, surgen dos conclusiones:

- . La dotación está prevista para los momentos de cuello de botella (o picos en la cantidad de trabajo).
- . La programación adecuada de las tareas, aún con lo fundamental del sistema actual, que permitiera alisar la carga diaria de trabajo, conduciría a dejar desafectada de sus actuales tareas -y, por lo tanto, utilizables en otras- a un porcentaje aproximadamente igual al 15 % del personal administrativo.

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1 TIPIFICACION DE LAS CRITICAS FORMULADAS.

Sumariamente, y recurriendo a una categorización de las críticas expuestas en el punto 4.2 del presente Informe, existen en la Administración Provincial graves falencias en los siguientes órdenes:

#### .1: Falta de Normas sobre Atribuciones.

Ejemplificando:

- . En los sectores que poseen un Depósito de Materiales no está definido mediante normas quienes son los autorizados a hacer retiros (Ver puntos 4.2.4.12)
- . En el punto 4.2.16 se hizo constar que las atribuciones de la Secretaría Privada se confunden, en algunos casos, con los de Secretaría General.
- . En el punto 4.2.11 se indicó la falta de una norma que defina quienes son los autorizados para firmar la solicitud de reparaciones.
- . En la Dirección General de Aguas (ver punto 4.2.13) se indicó que no hay norma que defina responsabilidades en el trámite de aprobación del certificado de obra.
- . En 4.2.4.0 se hizo mención de la falta de normas que establezcan quienes son los funcionarios responsables autorizados para conformar las facturas, firmando al dorso de las mismas como constancia de la recepción de los artículos en ella incluidos.

#### .2: Falta de Normas Operativas

Ejemplificando:

- . En la Dirección de Talleres Gráficos y Boletín Oficial y en la Dirección de Talleres y Mantenimiento de vehículos Oficiales no existen normas que indiquen el procedimiento de costo a aplicar, que queda librado al criterio de los empleados administrativos. (Ver puntos 4.2.10 y 4.2.11)
- . En el punto 4.2.11 y en el 4.2.4.5 se mencionó la falta de normas definitorias de criterios de inventariabilidad de bienes.
- . En 4.2.2. se hizo mención de la falta de una norma de operación que determine el tratamiento de los valores que remiten los sectores de recaudación a la Tesorería General.

#### .3: Fallas en el Sistema Administrativo

##### .1 Falta de Normalización

Ejemplificando:

- . En el punto 4.2.10 se mencionó que el trámite de cobranzas de publicaciones es largo, costoso y tedioso debido a la falta de normas que agilicen la misma.
- . La falta total de normas para el control de existencias, que fue indicada en 4.2.10., no permite aplicar un sistema de control de costos y stocks.
- . Como se indicó en los respectivos puntos, no hay normas que definan el número de copias en que deben emitirse los distintos formularios, produciendo en consecuencia algunos registros innecesarios o archivos excedentes.
- . En 4.2.4.2. se mencionó la falta de normas, en el ámbito de los Servicios Administrativos, que establezca la oportunidad de la emisión del libramiento de Pago.  
En 4.2.4.3, .11 y .12 se señaló el tratamiento asignado al Certificado de Obra en relación con la contabilidad de presupuesto y se mencionó el hecho de la no contabilización de ninguna de las etapas presupuestarias hasta la aprobación del Certificado, así como las distorsiones que tal proceder provocaba, originado en la ausencia de normas administrativas.
- . En 4.2.3. se hizo mención a las dificultades que traía aparejada a la Dirección de Finanzas la inexistencia de adecuadas normas administrativas mediante las cuales se dispusiera la oportuna toma de razón por parte de la misma de aquellos compromisos de pago contraídos por la Provincia, al ser dicha Dirección la encargada de iniciar el trámite de pago correspondiente a la cancelación de esta clase de deudas.

#### Ejemplificando:

- . En 4.2.10 se hizo hincapié en la falta absoluta de control sobre los inventarios (en imprenta) debida, entre otros, al hecho de que no se lleva inventario permanente y de que los retiros se hacen sin vales ni remitos.
- . No hay referenciación cruzada entre los distintos documentos (especialmente entre los numerados), para cualquier sector que se trate.
- . En el punto 4.2.11 se hizo referencia a la existencia de talonarios de facturas de proveedores, en la oficina de estadísticas de la Dirección de Talleres y Mantenimiento de vehículos Oficiales.
- . En 4.2.4.0 se mencionó la devolución al proveedor de las facturas de compra al efectuarse el pago, hecho que traía aparejado, al no realizarse la correspondiente devolución

de las mismas, la pérdida de la identificación del funcionario que recepcionó la mercadería adquirida, quien procedió a firmar el dorso de las mismas como única constancia.

- . En 4.2.1. .4 se comentó la inexistencia de un inventario de bienes patrimoniales así como la carencia de controles que posibiliten un mínimo resguardo del patrimonio Provincial.
- . En 4.2.11 se mencionó la falta de codificación de los bienes inventariados. Asimismo cabe hacer notar que no se lleva contabilidad patrimonial en todo el ámbito provincial.

### 3. Exceso de copias

- . Resulta difícil la determinación exacta del número de copias realizadas en exceso al emitir formularios debido a que no están claramente definidos los trámites en los distintos Sectores de la Administración Provincial. No obstante pueden ejemplificarse los siguientes casos:
- . En el punto 4.2.11 y otros se planteó la posibilidad de reducir el número de copias de la Orden de Compra.
- . En el punto 4.2.4 se recalcó el exceso de copias-y la irregularidad en el número de las mismas de un Servicio Administrativo a otro - de los formularios de libramiento, y la falta de destinos prefijados a los mismos.
- . En el punto 4.2.12 se hace referencia al exceso de copias exigido al contratista, del acta de iniciación, de la hoja de medición y del Certificado de Obra.
- . En el punto 4.2.15 se mencionó - y ello es válido para todos los Sectores estudiados - que la falta de normas que regulen el trámite impiden determinar la magnitud del exceso de copias de Resoluciones, Decretos y demás disposiciones legales de la Provincia.

### 4. Información irrelevante Ejemplificando:

- . En 4.2.1.1 se hizo mención del parcial cumplimiento del Plan de Contabilidad vigente, por parte de los Servicios Administrativos, produciendo sólo una parte de ellos la información contenida en el formulario "F" de "Estado Financiero Mensual" que elevan a Contaduría General. Tal información resulta irrelevante por ser parcial e incompleta.
- . En 4.2.4. se mencionó la falta de uniformidad de criterio, por parte de los Servicios Administrativos, respecto a los sectores que deben proceder a remitir las planillas de información mensual de ejecución presupuestaria, enviándose las planillas "E" y "EI" "Afectaciones" y "Desafectaciones" a la Dirección de Finanzas y al Tribunal de Cuentas (Dirección de Aguas), o planillas "G" a

Contaduría General (todos los Servicios no precediéndose en estas dependencias a cómputo alguno de tal información.



- Análogamente a lo señalado en el párrafo anterior se agrega el hecho que no todos los Tesoreros Habilitados remiten copia de los Partes Diarios de Ingresos y Egresos al Tribunal de Cuentas, existiendo algunos de ellos (Instituto Provincial de Seguridad Social) que no emiten tal información.

#### 5.5 Informaciones contradictorias o inseguras

Ejemplificando:

- En 4.2.3. se señaló la información contradictoria respecto a la ejecución mensual de recursos producida por la Dirección de Finanzas y la Tesorería General, por cuánto este último sector apropia el ingreso una vez sancionada la Resolución Ministerial mediante la cual se aprueba el mismo, mientras la Dirección de Finanzas otorga preeminencia a la fecha consignada en la acreditación, depósito bancario o puesta real a disposición efectuada.
- En los sectores a cargo de la registración contable presupuestaria del Plan de Obras se adoptan disímiles criterios en el tratamiento de la información que procesan, razón por la cual resulta no homogénea la información condensada mensual, no reflejando la misma el cumplimiento de las distintas etapas de la ejecución de las obras.
- La falta de definición de criterios para realizar los cómputos pertinentes, puede producir - como se indicó en 4.2.11 - estadísticas contradictorias. Si a ello se le suma la poca confiabilidad del sistema de información existente, la información, además de contradictoria, se transforma en irrelevante.

#### 5.6 Ausencia de informaciones relevantes

De acuerdo con lo mencionado en 4.2.4. es manifiesta la falta de una mínima información a nivel superior que posea cierto grado de verosimilitud y confiabilidad, dada la existencia de gruesas falencias observadas a través de las distintas etapas del procesamiento. Tal situación se observa, entre otros casos, en la registración de la contabilidad de presupuesto que invalida la información contenida en los "Estados Mensuales de Ejecución Presupuestaria".

Cabe mencionar asimismo la falta total de información respecto a: variaciones en el patrimonio Provincial; insumos periódicos de los distintos sectores de la Administración; monto total de la deuda de la Provincia hacia terceros; etc.

## .7 Complejidad artificial de los trámites

### Ejemplificando:

- . En todos los Servicios Administrativos (ver puntos 4.1.4 y 4.2.4) resulta sumamente complejo el trámite de libramiento y pago debido a la gran cantidad de firmas y pases exigidos, que demoran la aprobación del libramiento.
- . En la gran mayoría de los Sectores, la duplicidad de registros que controlan los movimientos de entrada y salida, producen información irrelevante, que atrasan el trámite sin ningún objeto.

## .8 Duplicaciones innecesarias de registros y/o archivos

### Ejemplificando:

- . En 4.2.16 se hace mención al exceso de archivos proveniente de llevar simultáneamente con Mesa de Entradas un libro de Control de expedientes y una ficha de control de movimientos, no siendo los mismos imprescindibles.
- . Los casos de duplicación de registros indicados traen como consecuencia la inutilización de la información en ellos producida.
- . En 4.2.15 se mencionó la duplicación de registros al llevar la Dirección un legajo y una ficha por cada agente incorporado a sus registros, cuyos contenidos son semejantes variando solamente la profundidad de detalles.
- . En 4.2.12 se demostró la innecesidad de una copia de la hoja de Medición, del Certificado de Obra, del de variación de costos y Devolución del fondo de reparo.
- . Como se indicó en 4.2.11, la superposición de tareas dentro de un mismo sector y la falta de un plan coherente de elaboración de estadísticas, produce duplicaciones en la elaboración de información, su registro y archivo.
- . En el Consejo Provincial de Educación, tal como se citó en 4.2.4.6, los sectores de Inventario y Depósito realizan registros y archivos similares, referentes a entradas y salidas de Depósitos.

## .9 Falta de normalización de ciclos

### Ejemplificando:

- . En 4.2.6 se señaló la ausencia de programación de Compras en los sectores a cargo de tales tareas. Ello trae como consecuencia la inexistencia de stocks mínimos que permitan cubrir necesidades de urgencia, así como el agotamiento de los stocks, en aquellos Servicios que poseen sectores de Depósito.

- En 4.2.2. se mencionó la ausencia de una adecuada programación financiera que evite la formación de picos durante los cuales la Tesorería General atraviesa una real cesación de pagos hacia los proveedores.

#### .4: Incumplimiento de Normas Legales

##### Ejemplificando:

- En 4.2.1 se citó el parcial cumplimiento, de parte de los sectores contables de la Administración, del Plan de Contabilidad aprobado mediante decreto N° 2314/67.
- En 4.2.4 .2 se mencionó el incumplimiento del artículo 8° del decreto N° 1108/67 por el Servicio Administrativo del Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia al realizar su sector de Tesorería pagos en efectivo pertenecientes al régimen de Fondo Permanente.
- En 4.2.12 se indicó la falta de aplicación de las disposiciones de la Ley de Obras Públicas referentes a la aplicación de multas en caso de atrasos en la presentación del plan de obras.
- En 4.2.13 se recalcó el incumplimiento de las disposiciones que correspondería aplicar si se atuvieran estrictamente a la letra de la Ley de Obras Públicas en lo que se refiere a los Certificados Parciales de Obra y fechas de cumplimiento. (Ver además el Informe 4.A de Diagnóstico Operativo, puntos 4.3 y 4.4).



## 5.2 TAREAS A REALIZAR

### 5.2.1 Caracterización general y plan de Tareas

En los puntos anteriores se ha abundado en crítica a los sistemas vigentes, que tienen un denominador común: falta de manuales que unifiquen el tratamiento de procedimientos similares, provean los controles adecuados, e integren la información en forma tal que permitan su recuperación de acuerdo a los criterios que sean útiles para las decisiones que deben tomarse en el ámbito provincial, tanto de rutina como de políticas.

Sin embargo, el estado actual ha producido dos tipos de consecuencias a nivel humano:

- 1 En los niveles operativos, el hábito de tratar los problemas de rutina como si fueran de excepción, con manejo ciertamente discrecional y con racionalidad local.
- 2 En los niveles superiores, una falta de conocimiento de la real magnitud y detalle del problema, y consecuentemente una falta de información acerca de las medidas que deben adoptarse para su corrección

En consecuencia, se concluye que debe seguirse el siguiente plan de tareas:

- 1 Información detallada a las autoridades provinciales de las características del problema administrativo y del tipo de soluciones que deben emprenderse. A estos efectos, el Consultor propone la realización de un Seminario en el cual se trate este tema, de una duración de dos días, con participación de las autoridades de más alto nivel de la Provincia y funcionarios del Consejo Federal de Inversiones.
- 2 Capacitación de los mandos superiores de los organismos operativos (niveles de Director y equivalentes) en los siguientes temas que forman un curso
  - 1 Derecho administrativo
  - 2 Contabilidad Pública
  - 3 Administración Presupuestaria
  - 4 Principios de Economía y Estadística

## 5 Organización y Métodos

Esta tarea

- 1 Debe comenrse de inmediato, una vez realizado el Seminario al que se alude en el punto anterior.
  - 2 Puede realizarse sin costo para la Provincia, pues los cursos pueden dictarse con los técnicos especializados con que cuenta la misma.
  - 3 Debe comprender aproximadamente 150 funcionarios de las Direcciones existentes. A tal efecto se pueden dictar sucesivamente tres cursos en cada uno de los cuales participarían aproximadamente 50 funcionarios provinciales.
  - 4 Cada curso deberá tener una duración mínima de 300 horas.
- 4 Diseño de los sistemas según el detalle que se propone en 5.2.2.
- 5 Implementación de los sistemas. A este efecto, deberá ya estar montada y en funcionamiento la Dirección de Organización y Métodos propuesta en el Informe N° 1 presentado por el Consultor, la que deberá tener a su cargo la "capacitación en el lugar de trabajo". Esta solución es indispensable para que las tareas de mejora de la eficiencia administrativa tenga continuidad.

### 5.2.2 Sistemas a diseñar

#### .0 Introducción

Vista la complejidad actual de los sistemas administrativos, su rediseño que conduzca a un, más racional uso de los recursos humanos y a la mejora de la información y el control, debe realizarse atacando los problemas según un orden de prioridades dado por la importancia estratégica de cada tema.

En consecuencia el orden en que deben diseñarse los manuales de trámite es:

- 1° Rediseño total de los trámites en los Servicios administrativos. Contaduría General y Tesorería.
- 2° Diseño en el sistema de control por excepción (Auditoría).
- 3° Diseño de los sistemas de información para control superior (Control de Gestión).
- 4° Diseño de sistemas específicos, a saber:

1. Presupuestación de Egresos Financieros
2. Suministros (órgano central)
3. Otros sistemas relevantes

El contenido de cada uno de los anteriores se detalla a continuación. El orden y plazos es el que se enunció en el Informe N° 2 (Factibilidad de la creación de un equipo central de procesamiento de datos, punto 4.6) salvo los específicos de computación.

#### .1 Trámites administrativos

Los trámites normales estarán contenidos en manuales que indiquen precisamente qué debe hacerse en cada circuito, como de la integración de sus correspondientes tareas se da cumplimiento a cada función, y cuales son las circunstancias en que, por el criterio de control por excepción, la documentación debe ir a los superiores jerárquicos.

Se estudiará la factibilidad técnica - económica de la microfilmación de archivos, combinada con los equipos de búsqueda de datos y complementándose con el estudio del valor probatorio de la información así recuperada.

En general, se propenderá a que cada input vaya en forma directa al funcionario adecuado, evitando así la profusión de "pases" estériles, minimizando el uso de la técnica de archivo de "expediente", que se reservará para sus funciones naturales de compilación de antecedentes cuando el administrado recurre al recurso jerárquico o para el caso de inclusión sucesiva por falta de un criterio de relevancia para el archivo intermedio de información en el circuito (situaciones no rutinizadas).

#### .2 Contabilidad patrimonial

Resulta imperativo tener un sistema de registros que permitan conocer la posición y evolución del patrimonio provincial y las adiciones y/o sustracciones al capital real.

El manual a proveer contendrá los siguientes:

- .1 Plan de cuentas y su correspondiente código.
- .2 Normas para la imputación.
- .3 Forma de registro.
- .4 Trámite administrativo para el cierre contable de circuitos no propuestos a diseñar.

## .5 Criterios de cierre de balance e integración de los datos.

Además, en los centros estratégicos (desde el punto de vista del importe de las sumas gastadas) se diseñarán sistemas de costos (a través de la imputación a centros definidos) que permitan medir éstos y compararlos con los servicios prestados, y con las tarifas vigentes para iguales servicios en la actividad privada.

Debe hacerse notar que, al implantarse un sistema integrado como el que se propone, se obtendrá como subproducto, que el sistema actúe sobre los subsistemas no integrados actualmente vigentes para el logro de fidelidad de la información y rapidez de la misma.

## .3 Contabilidad presupuestaria

La Contabilidad Presupuestaria debe permitir el control de actividades, sectores y funciones, como así el pronóstico integrado de horizontes sucesivos de planeamiento en la Provincia.

Conjuntamente con los Sistemas de Contabilidad Patrimonial, Presupuestación de Egresos Financieros y Control de Gestión, define el Sistema de Registro, Archivo, Codificación y Recupero de datos de la Provincia, que brinda las imputaciones y criterios a tener en cuenta en el diseño de los trámites administrativos.

El Manual será similar al previsto en el punto anterior.

## .4 Auditoría

Se propondrá la dotación de personal necesario, las normas mínimas de control, y los puntos de los trámites administrativos en los que debe ejercer su actividad.

## .5 Control de Gestión

Los sistemas administrativos vigentes deben cambiar en dos aspectos: a) los asuntos de rutina deben tratarse en los niveles operativos, tal como se expresó; b) a los niveles superiores deben ir las excepciones y la información sintética y ordenada de las actividades claves.

Esto encuadra dentro de los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento y Acción para el Desarrollo, y si en la empresa privada se llama Control Superior en la actividad Pública es denominado Control de gestión.

Dada la importancia de esta actividad, se diseñará la información que debe ir periódicamente a cada uno de los niveles, y los responsables de los datos que deben confluír al sector.

A modo de ejemplo, se incluirán los sistemas de información de la gestión de:

- .1 Plan de Obras Públicas.
- .2 Estado del Presupuesto.
- .3 Estado de la Tesorería.
- .4 Presupuestos de compromisos financieros.
- .5 Indices de gestión de sectores claves. (Salud Pública, Educación, etc.).

#### .6 Presupuestación financiera

Integrado con uno de los rubros descriptos en el punto anterior, se proveerá a la Provincia de un manual que permita anticipar el importe y vencimiento de las deudas existentes y a generarse, dividido en los rubros:

- .1 Gastos en Personal.
- .2 Gastos Corrientes.
- .3 Inversiones

El objetivo del manual será permitir a la provincia, anticipar el conocimiento del vencimiento de sus deudas y ajustar su política de ingresos (y eventualmente de egresos) a estas circunstancias, de tal manera que no sucedan bruscos déficits de Tesorería.

Además, integrado con este punto se proveerá el manual que describa el trámite de pagos (desde la generación de la deuda hasta su efectiva cancelación) y que permita una igualdad de tratamiento en igualdad de circunstancias (sueldos y horas extras, contratistas de obras, etc.), asegurando que se realicen los controles adecuados.

#### .7 Sistema de Suministros

Como producto del estudio, se fijarán normas sobre:

- .1 Nomenclador de materiales: Se diseñará un nomenclador adecuado al uso actual de la Provincia.
- .2 Registro de Proveedores del Estado.
- .3 Sistema de presupuestación de consumos.
- .4 Sistema de adquisiciones.

- .5    Sistemas de recepción.
- .6    Sistemas de almacenamiento.
- .7    Sistemas de distribución.
- .8    Sistemas de control.