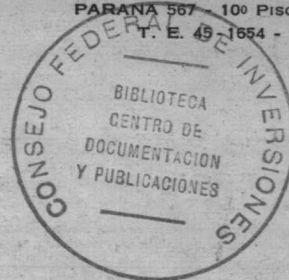


CATALOGADO



20715

ESTUDIO DE REORGANIZACION FUNCIONAL, ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS

DE LA CONTABILIA GENERAL, TESORERIA GENERAL Y DIRECCION GENERAL DE RENTAS

DE LA PROVINCIA DE JUJUY

1º ETAPA - DIAGNOSTICO

- + Informe de profeso n: 1

- + Informe de profeso n: 2 4-11-71
- + Informe de profeso n: 3 3-11-71
- + Informe de profeso n: 4
- + Informe de profeso n: 5 5-1-72

O
N. 311
B11
H

N. 111

m

20

12361b

GUILLERMO C. BALZAROTTI Y ASOCIADOS

CONSULTORA ARGENTINA

CONTADURIA GENERAL

INFORME DE PROGRESO N° 5**Estudio de Reorganización Funcional, Estructuras y
Procedimientos de la Contaduría General, Tesorería General y
Dirección General de Rentas de la Provincia de Jujuy****a) Tareas Desarrolladas**

- 1 - Durante el mes de diciembre se completó la tarea de ordenamiento de los datos obtenidos en el relevamiento.
- 2 - Se concluyó el aspecto de redacción final del informe correspondiente a la etapa de Relevamiento.
- 3 - Se iniciaron las tareas administrativas del precitado informe (pasado a máquina, dibujos, fotocopias, etc.).

b) Estado de los Trabajos

- 1 - Se está concluyendo con la tarea de armado final del Informe de Relevamiento, para ser presentado ante el C.F.I. el próximo 5 del corriente.

c) Próximas Tareas a Desarrollar

- 1 - Presentado el informe precitado, quedaremos a la espera de que el C.F.I. nos comunique sobre su aprobación u observación según corresponda.
Hasta tanto ello no ocurra, no daremos comienzo a las tareas correspondientes a la etapa de Propuesta, salvo que se configure la situación prevista en la Cláusula Trigésima Primera del contrato de referencia.

Recibidos 3 y.

INFORME DE PROGRESO N° 4**ESTUDIO DE REORGANIZACION FUNCIONAL, ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA CONTADURIA GENERAL, TESORERIA GENERAL Y DIRECCION GENERAL DE RENTAS
DE LA PROVINCIA DE JUJUY****a) Tareas desarrolladas**

1. Durante el mes de noviembre continuaron en San Salvador de Jujuy supervisores y analistas realizando tareas de relevamiento y ordenando los datos obtenidos.
2. Se comenzó con la elaboración del Informe de Relevamiento.
3. El día 25 de noviembre viajó a San Salvador de Jujuy el Director del Area de Organización y Métodos, Contador Antonio Hernández Mesón con el objeto de dar por cerrado el relevamiento en campaña.

b) Estado de los trabajos

1. Se está trabajando en la elaboración del informe de Relevamiento.

c) Próximas tareas a desarrollar

1. Antes del 5 de enero de 1972 se presentará el Informe sobre Relevamiento.

10715



INFORME DE PROGRESO Nº 3

ESTUDIO DE REORGANIZACION FUNCIONAL ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA CONTADURIA GENERAL, TESORERIA GENERAL Y DIRECCION GENERAL DE RENTAS
DE LA PROVINCIA DE JUJUY

a) Tareas desarrolladas

1. El día 4 de octubre viajaron a San Salvador de Jujuy el Subdirector del Proyecto Contador Jorge Alberto Nardacchione, el Director del Area de Organización y Métodos Contador Antonio Hernández Mesón, el Director del Area Procesamiento de Datos Contador Roberto Aníbal Oneto, acompañados de supervisores y analistas con el objeto de comenzar la etapa de Relevamiento.
2. Luego de mantener entrevistas con funcionarios provinciales y dejar comenzada la etapa del Relevamiento regresaron los Contadores Jorge Alberto Nardacchione, Antonio Hernández Mesón y Roberto Aníbal Oneto, continuando en campaña el equipo de supervisores y analistas.
3. El día 20 de octubre viajó a San Salvador de Jujuy el Director del Proyecto Contador Jorge Luis Ottone quien realizó tareas de supervisión y regresó el 24 del mismo mes.
4. Durante el mes de octubre algunos supervisores y analistas viajaron a sede con el objeto de analizar y ordenar los datos relevados, volviendo nuevamente a San Salvador de Jujuy a recabar información.

b) Estado de los trabajos

1. El día 13 de octubre se nos notificó la aprobación del Informe de Diagnóstico.

0
N.311
311

2. Se ha realizado la mayor parte del Relevamiento en campaña y se está ordenando y completando la información obtenida.

c) Próximas tareas a desarrollar

1. Se continuará con el relevamiento en campaña y con el ordenamiento de los datos obtenidos.
2. A mediados de mes se comenzará con la elaboración del Informe sobre Relevamiento.

10715

INFORME DE PROGRESO N° 2

ESTUDIO DE REORGANIZACION FUNCIONAL ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA CONTADURIA GENERAL, TESORERIA GENERAL Y DIRECCION GENERAL DE RENTAS
DE LA PROVINCIA DE JUJUY

a) Tareas desarrolladas

1. El día 2 de setiembre se presentó el Informe sobre Diagnóstico.

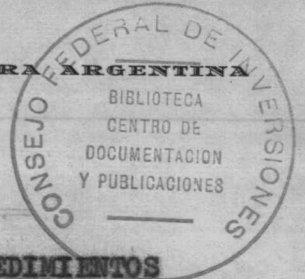
b) Estado de los trabajos

1. Presentado el Informe de Diagnóstico, se está a la espera de su aprobación.

c) Próximas tareas a desarrollar

1. El día 4 de octubre viajarán a San Salvador de Jujuy el Subdirector del Proyecto Contador Jorge Alberto Nardacchione, el Director del Area de Organización y Métodos Contador Antonio Hernández Mesón, el Director del Area Procesamiento de Datos Contador Roberto Anibal Oneto, acompañados de supervisores y analistas, con el objeto de comenzar la etapa del Relevamiento.

10715



INFORME DE PROGRESO N° 1

ESTUDIO DE REORGANIZACION FUNCIONAL ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA CONTADURIA GENERAL, TESORERIA GENERAL Y DIRECCION GENERAL DE RENTAS
DE LA PROVINCIA DE JUJUY

a) Tareas desarrolladas

1. El día 2 de agosto viajaron a San Salvador de Jujuy el Director del Proyecto Contador Jorge L. Ottone, el Director del Area Organización y Métodos Contador Antonio Hernández y el Director del Area Procesamiento de Datos Contador Roberto A. Oneto, conjuntamente con el representante del Consejo Federal de Inversiones Contador Dominguez.
2. Luego de las presentaciones pertinentes realizadas por el representante del Consejo Federal de Inversiones a los principales funcionarios del Gobierno Provincial, las que fueron realizadas el día 3, se comenzó a efectuar las entrevistas tendientes a obtener la información necesaria para dar forma al diagnóstico.
3. El trabajo de recopilación de antecedentes finalizó en su primera fase el día 6, y se resumió durante la semana siguiente con la visita de dos supervisores que completaron la toma de información.
4. Del 16 al 27 de agosto se elaboró el informe sobre diagnóstico, que se presentó al Consejo Federal de Inversiones el 2 de setiembre.

b) Estado de los trabajos

1. Presentado el Informe de Diagnóstico, se está a la espera de su aprobación.

c) Próximas tareas a desarrollar

1. Una vez aprobado el Informe de Diagnóstico se dará comienzo a la etapa de Relevamiento.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
<u>I. INTRODUCCION</u>	1
<u>1. ALCANCE DEL DIAGNOSTICO</u>	2
<u>2. Apreciacion General</u>	3
<u>II. DESARROLLO</u>	5
<u>A. GENERALIA GENERAL</u>	6
<u>1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES</u>	7
<u>2. ESTRUCTURAS</u>	8
a) <u>ORGANIGRAMA</u>	8
b) <u>BRIEF DESCRIPCION DE FUNCIONES ACTUALES</u>	10
c) <u>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION</u>	13
d) <u>GRADO DE CONCENTRACION DE LA AUTORIDAD</u>	15
e) <u>DEPARTAMENTALIZACION</u>	17
f) <u>PERSONAL</u>	19
<u>3. PROCEDIMIENTOS</u>	20
a) <u>CONSIDERACIONES GENERALES</u>	20
b) <u>INFORMACION</u>	22
c) <u>CONTROL</u>	24
d) <u>REGISTROS</u>	25
e) <u>RECUPERACION</u>	27
<u>4. OTRAS CONSIDERACIONES</u>	29
<u>B. TECNICIA GENERAL</u>	30
<u>1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES</u>	31

m
Ro

2. <u>ESTRUCTURAS</u>	32
a) <u>ORGANIGRAMA</u>	32
b) <u>BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES ACTUALES</u>	34
c) <u>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION</u>	35
d) <u>ANALISIS DE LA AUTORIDAD</u>	37
e) <u>DEPARTAMENTALIZACION</u>	38
f) <u>PERSONAL</u>	39
3. <u>PROCEDIMIENTOS</u>	40
a) <u>CONSIDERACIONES GENERALES</u>	40
b) <u>INFORMACION</u>	41
c) <u>CONTROL</u>	43
d) <u>REGISTROS</u>	44
e) <u>RECAUDACION</u>	45
4. <u>OTRAS CONSIDERACIONES</u>	46
C. <u>DIRECCION GENERAL DE REVENOS</u>	47
1. <u>CONSIDERACIONES PRELIMINARES</u>	48
2. <u>ESTRUCTURAS</u>	49
a) <u>ORGANIGRAMA</u>	49
b) <u>BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES ACTUALES</u>	51
c) <u>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION</u>	54
d) <u>GRADO DE CONCENTRACION DE LA AUTORIDAD</u>	57
e) <u>DEPARTAMENTALIZACION</u>	58
f) <u>PERSONAL</u>	59
3. <u>PROCEDIMIENTOS</u>	60
a) <u>CONSIDERACIONES GENERALES</u>	60
b) <u>INFORMACION</u>	62

Handwritten signature and initials

e) <u>CONTROL</u>	64
d) <u>REGISTROS</u>	66
e) <u>FORMULARIOS</u>	68
f) <u>ARCHIVOS</u>	69
e) <u>RECUPERACION</u>	71

4. <u>OTRAS CONSIDERACIONES</u>	73
---------------------------------	----

D. <u>CONSIDERACIONES PARTICULARES SOBRE RECUPERACION</u>	74
---	----

XII. <u>CONTABILIDAD</u>	76
---------------------------------	----

A. <u>CONTABILIDAD GENERAL</u>	
--------------------------------	--

B. <u>TECNICIDAD GENERAL</u>	
------------------------------	--

C. <u>DIRECCION GENERAL DE MONEDAS</u>	
--	--

Handwritten mark

Handwritten mark

I. INTRODUCCION

Handwritten initials or signature

1. ALCANCE DEL DIAGNOSTICO

Esta etapa de diagnóstico, tiene como objetivo fundamental lograr establecer hipótesis acerca del grado de eficiencia general alcanzado por las repeticiones bajo estudio, a través de un análisis primario de las estructuras organizativas y de los procedimientos administrativos en uso.

El enfoque dado al trabajo ha sido diagnosticar los problemas, fallos, carencias y otros aspectos negativos que permitan inferir conclusiones acerca del nivel de ineficiencia en cada organismo y en los puntos considerados. En cada oportunidad se han incluido los aspectos más relevantes, entendiendo que los mismos constituyen una muestra representativa de la situación actual de dichos organismos. En la próxima etapa de relevamiento y análisis crítico se ratificarán, rectificarán o cumplirán las afirmaciones que se incluyen en este informe.

rn

ho

2. AGRESION GENERAL

El contenido del "Desarrollo" constituye una enunciación de síntomas que en función de su permanencia permite concluir que no son más que efectos provenientes de causas más profundas y que afectan el sero hábito administrativo de los organismos en estudio.

Todo ello, sumado a impresiones subjetivas de los miembros del Estudio obtenidas durante su estadía en San Salvador de Jujuy, permiten apreciar un estado de avanzada desorganización administrativa.

Este estado reconoce causas de fondo de diversa índole cuya solución, con carácter enunciativo, se pasa a realizar:

- Desinterés de los más altos niveles políticos del Gobierno en procurar acrecentar el nivel de eficiencia de la maquinaria administrativa. A pesar que se analice esta causa se advierte que su presencia en la provincia data de mucho tiempo atrás, pues no se advierte que se haya producido un deterioro de situaciones mejores.

- Inestabilidad de los gobernantes y funcionarios de alto nivel lo que redunda conjuntamente con el punto anterior, en la imposibilidad de establecer planes de mejoramiento administrativo y/o hacerlos cumplir con el seguimiento adecuado.

X

- Falta de dotaciones de personal suficientemente capacitado, lo que determina que una minoría ínfima deba ocuparse de una cantidad de tareas mayor que las que puede cumplir eficientemente.

me

me

- Falta de asistencia técnica externa a la provincia que pudiera suplir las carencias locales, y que se demuestra por la ausencia de proyectos implementados.

Como consecuencia de las causas de fondo mencionadas, se observan como deficiencias de carácter común a los tres organismos las siguientes:

- Estructura orgánica: Confusión en la asignación de niveles y funciones en cada uno de los organismos.

- X4 • Información : Ausencia de instrumentos básicos constituyentes de un eficiente sistema de información para la toma de decisiones.

- X5 • Control interno : Carencia de un sistema orgánico de control administrativo.

32

22

II. DEMANDAS

22

A. CONTABILIDAD GENERAL

m

do

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

De acuerdo a lo establecido en el artículo 6º del Decreto Acuerdo N° 199/E/C del 2/9/57 (Ley de Contabilidad), Contaduría General de la Provincia depende directamente del Ministerio de Hacienda. Esta relación de dependencia, que como se observa tiene un origen legal, prácticamente se instrumenta por conducto de la Subsecretaría de Hacienda, que resalta en definitiva el órgano a quien Contaduría General debe reportar.

No existe ningún texto legal que establezca la estructura de este órgano control, aunque la Ley de Contabilidad en su artículo 71 precisa que el gobierno interno de la institución estará ejercido por el Presidente de Contaduría General (Contador General), siendo su reemplazante natural en el cargo el Subcontador General.

El Capítulo VIII de la Ley de Contabilidad y el Decreto Acuerdo N° 4571/E del 11/10/63 reglamentario de aquélla, son prácticamente las únicas fuentes legales que regulan la competencia y funciones básicas de la Contaduría General.

Tales funciones básicas están enunciadas en el artículo 70 del citado ordenamiento legal. Sintéticamente son: registrar y controlar las cuestiones financieras y patrimoniales de la hacienda provincial, informar su evolución y asesorar al Poder Ejecutivo en materias de su competencia.

Está integrada por 70 agentes, distribuidos como personal jerárquico, profesional, técnico, administrativo y de servicio.

M

20

2. ESTRUCTURAS

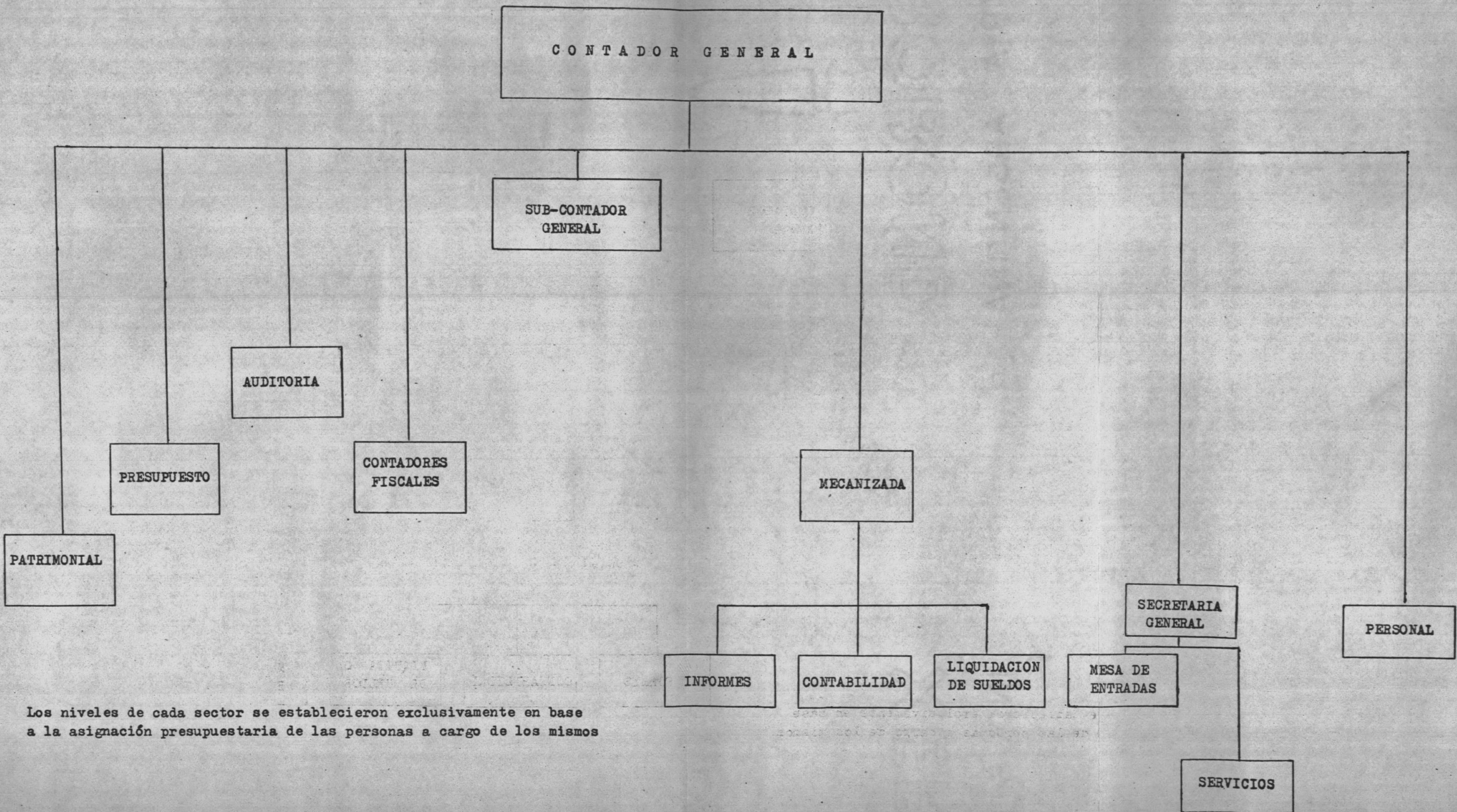
a) ORGANIGRAMA

El organigrama que se acompaña fue confeccionado en base a la información suministrada por los distintos funcionarios, asignando a los diferentes sectores las denominaciones que son utilizadas corrientemente en la repartición.

7m

do

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA CONTADURIA GENERAL



Los niveles de cada sector se establecieron exclusivamente en base a la asignación presupuestaria de las personas a cargo de los mismos

Handwritten initials or marks in the bottom left corner.

b) BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES ACTUALES

Las principales funciones que corresponden a los sectores más importantes, son:

Contador General

- Ejercitar las funciones de dirección de la repartición.
- Procurar el equilibrio de los ingresos y egresos del Tesoro.
- Autorizar los pagos de Tesorería General.

Sub Contador General

- Procurar el equilibrio de los ingresos y egresos del Tesoro.
- Autorizar los pagos de Tesorería General.
- Realizar aquellas actividades que le encomienda el Contador General.

Mantenimiento

- Mantener los registros contables relativos a:
 - Presupuesto
 - Movimiento de Fondos y Valores
 - Reservas Pasivas
- Emitir la totalidad de los libramientos, a pedido de los servicios administrativos.
- Liquidar efectivamente los sueldos de un alto porcentaje de los empleados de la hacienda provincial (8.500, sobre un total de 10.200 empleados).

71

do

- Informar expedientes en lo concerniente a:
 - Trabajos Públicos
 - Gastos de funcionamiento
- Informar todos aquellos problemas individuales que surjan de las liquidaciones de sueldos percibidas.
- Informar sobre pedidos de devolución de impuestos.
- Asesorar, contabilizar y canalizar planillas relativas a:
 - Seguros de vida con la Caja Nacional de Ahorro Postal
 - Préstamos personales de la Caja Nacional de Ahorro Postal

Auditoría

- Según las encomiende directamente el Contador General a cada uno de ellos:
 - Analizar estados contables de los organismos descentralizados.
 - Dictaminar sobre cualquier tipo de problema que les encomiende el Contador General.
 - Confeccionar el anteproyecto de Presupuesto.

Contadores Fiscales

- Efectuar arcos en los servicios administrativos.
- Revisar registros de ejecución presupuestaria y movimiento de fondos en las habilitaciones.
- Obtener de dichos órganos, los balances con los montos presupuestarios comprometidos y disponibles.

Handwritten initials or signature in the bottom left corner.

- Informar expedientes en materia de contrataciones relativas a erogaciones en bienes y servicios (no así de trabajos públicos y personal).
- Confeccionar el anteproyecto de presupuesto.

Presupuesto

- Confeccionar el anteproyecto de presupuesto (durante ocho meses por año).
- Elaborar informes presupuestarios para ser presentados al Gobierno Nacional.
- Similares a los de Auditoría (durante cuatro meses por año).

Patrimonial

- Relevar y registrar los bienes afectales al servicio público.

Personal

Para un 70% del total del personal de la hacienda provincial:

- Registrar y archivar sus antecedentes.
- Informar lo relativo a licencias y servicios cumplidos a los fines jubilatorios.
- Certificar prestaciones de servicios.

Secretaría General

- Atender el despacho del Contador General.
- Dar curso a todos los expedientes que ingresan por Means de Entradas.

Handwritten initials and marks:
7m
No

e) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La organizaci3n actual de esta unidad central de apoyo no responde a ningun plan de poltica administrativa. La falta de planificaci3n en este sentido, hace que esta repartici3n presente una estructura poco orgánica. Esto se debe a los cambios parciales que allí se producen sin tener en cuenta la implicancia general de los mismos, ni los fines que le asigna la Ley de Contabilidad en su artículo N° 70.

Por lo general el agrupamiento de las funciones y la formulaci3n de las líneas de dependencia, nacen con consecuencia de interpretaciones sectorizadas de las distintas realidades por las que atraviesa esta repartici3n. Esta informal estructuraci3n y definici3n de líneas de dependencia, por lo que se puede observar, se caracterizan por presentar cierta movilidad, condicionada en buena parte a las aptitudes de las personas que ejercitan temporalmente determinadas funciones.

Por ausencia de Manuales de Organizaci3n, deberá tomarse la Ley de Contabilidad y su texto reglamentario como indicador de las funciones que debe cumplir la Contaduría General, no encontrándose su organizaci3n administrativa condicionada para cumplir con los mismos.

Los sectores que tiene a su cargo el Contador General, presentan una gran heterogeneidad funcional y de niveles, no conformado por ello una unidad orgánica.

La Contabilidad de Responsables, cuya misi3n es mantener actualizado el saldo de cada sustentante por los fondos recibidos a recibir, no se encuentra bajo la jurisdicci3n de la Contaduría General, como lo establece la Ley de Contabilidad (artículos 62 inciso b) y 66), sino que está ejercida por el Tribunal de Cuentas, tratándose funciones que son

Handwritten initials

propios del primer organismo.

El Subcontador no tiene definida entre sus funciones, la supervisión de ningún sector de Contaduría General; su cometido, fundamentalmente, lo ejerce fuera del ámbito de la repartición, al tener a su cargo la superintendencia de la Tesorería General. Ello, sin perjuicio de la asistencia al Contador General sobre cuestiones que éste le delega.

Se cumplen funciones ajenas al organismo; entre los principales casos encontramos:

- confección del presupuesto anual y sus modificaciones.
- liquidación de haberes para empleados de la Administración Provincial.
- Mantenimiento de archivos y registros con antecedentes para un 70% de los empleados provinciales, así como la emisión de informes sobre su contenido.

Se puede observar que los niveles jerárquicos de las unidades operativas no surgen como resultado de una evaluación previa de su importancia funcional y de la importancia relativa en el conjunto del organismo. Cada nivel está dado por el cargo presupuestario de la persona encargada del sector, que a su vez es una consecuencia del mayor o menor éxito en su carrera administrativa. Ejemplo de ello lo encontramos en el Sector Hacienda, donde la Jefatura en la actualidad tiene asignación inferior a la de los auditores mayores.

7/11

Bo

4) GRADO DE CONCENTRACION DE LA AUTORIDAD

La modalidad de que toda situación tiene que ser decidida o conocida por la autoridad de mayor nivel, es de una vigencia en el ámbito de Contaduría. El Contador General asume en su persona prácticamente la totalidad de las funciones y tareas que se concentran en la cúpula.

No hay una delegación de funciones sistemática, hacia el Subcontador General.

El Contador General interviene en muchos asuntos de rutina, por ejemplo, suscribiendo todos los libramientos de pago o de entrega, autorizando los pagos que debe efectuar Tesorería General, firmando cheques de sueldos, firmando informes que surgen de los diferentes sectores de la Contaduría General, etc.

Este embolamiento en la cúpula del proceso operativo, agregado a la ausencia de información sistematizada que existe de los niveles inferiores, no le permite concentrar su atención en los problemas de mayor relevancia.

La ausencia de manuales de organización, adicionado al desconocimiento de las funciones en relación a las características y aptitudes del personal de Contaduría, produce ambigüedades en la definición de autoridad dentro de las unidades operativas.

• En el sector Auditoría no hay una formal unidad de dirección, por no existir el cargo de jefe de Auditoría. Los Auditores dependen en su totalidad en forma directa del Contador General, ejecutando aquellas tareas que éste les indica para cada situación particular que se presenta.

20

20

- El Sector Presupuesto no está a cargo de un jefe permanente. En la realidad, un Auditor se encuentra encargado de dirigir la confección del Presupuesto anual en el período de tiempo que demanda esta tarea y complementariamente actúa como Auditor.

Estas situaciones conducen a que el Contador General deba actuar con un excesivo hábito de control, debilitando paralelamente sus posibilidades de ejercer en forma efectiva la autoridad que de su cargo debe surgir.

Handwritten marks:
 m
 K

e) DEPARTAMENTALIZACION

No existe una adecuada agrupación de las funciones que persiguen un mismo objetivo, provocando una superposición de tareas y el consiguiente desperdicio de esfuerzos.

Como se ha observado se encuentran desdibujados los contornos de las unidades operativas más relevantes, y su sectorización no responde a las actuales necesidades.

Esta yuxtaposición funcional, es una de las facetas del análisis estructural que más concita la atención. Si en un rápido análisis de las más importantes unidades se fijan sus objetivos básicos en contraposición con las principales funciones que cumplen, serán fácilmente verificables las distorsiones a que se hacen referencia

Haciendas

Objetivo: Reflejar el estado económico financiero de la hacienda provincial.

Funciones básicas actuales: Mantener los registros de la hacienda provincial.

Liquidar sueldos de empleados de la administración provincial.

Informar con referencia a contrataciones, imputaciones, etc.

Tramitar y controlar los seguros y préstamos que otorga la Caja Nacional de Ahorro Postal al personal.

Handwritten initials and marks:
7M
As

Auditoría

Objetivos: Verificar el debido uso de los fondos y el estado patrimonial de la hacienda.

Funciones básicas actuales: De contralor.

Confecionar el anteproyecto de presupuesto anual.

Emtir cualquier tipo de informe que se le requiera.

Presupuesto

Objetivo: Confecionar el anteproyecto de presupuesto.

Funciones básicas actuales: Confecionar el anteproyecto de presupuesto anual.

De contralor.

Emtir cualquier tipo de informe que se le requiera.

Por lo expuesto, se detecta que Auditoría y Presupuesto prácticamen-
te conforman una sola unidad (funcionan en un mismo salón), y que de acuer-
do a periodos calendarios alternan ambas en funciones de Presupuesto (7
u 8 meses) y Auditoría (5 ó 4 meses).

La consecuencia es que prácticamente se encuentra blanda la fis-
calización interna hacia los servicios administrativos, por el escaso
tiempo que usualmente se le atribuye a esta función.

Para el caso de Mecanizala se presenta la situación inversa; en una
misma unidad administrativa convergen funciones de distinta naturaleza.

nr

Ro

f) PERSONAL

El éxito de toda acción de perfeccionamiento administrativo depende de la calidad de los recursos humanos disponibles, y al uso adecuado que se dá a los mismos.

Se pudo determinar los siguientes problemas en materia de personal:

- Carencia de un número suficiente de profesionales (existen diez en total), que deben repartirse en los distintos sectores.
- Un desaprovechamiento relativo de la capacidad de estos profesionales por la variedad de tareas y su diverso grado de complejidad.
- Heterogeneo nivel de preparación del personal en general, por falta de adiestramiento. Esto se exteriorizó en algunos extremos por el desconocimiento de aspectos básicos de su función.

m

Ro

3. PROCEDIMIENTOS

a) CONSIDERACIONES GENERALES

Salvo algunos artículos de la Ley de Contabilidad y su texto reglamentario, adicionado a normas aisladas sobre procedimientos en particular (Resolución N° 27-C-3 del 9.5.69 del Contador General referente a la emisión de libramientos; Decreto N° 1029/R del 21.1.67 relativo a Contabilidad Patrimonial), no se ha verificado la existencia de procedimientos formales.

La tradición y las instrucciones verbales, son en definitiva las fuentes que institucionalizan o notifican las rutinas administrativas.



Evidentemente que esta ausencia de formalización unida a la falta de revisión de los procedimientos, provoca la distorsión entre los fines actuales y las rutinas, formularios y controles en uso. Por ejemplo: Personal recibe un cúmulo de expedientes, recibidos por diversos servicios administrativos, que son automáticamente archivados por cuanto en la actualidad no maneja el pertinente registro que brinde información para dicho servicio. Esto ocasiona una inútil acumulación de expedientes.

También se detectó que rutinas elementales incluyen pasos innecesarios. Por ejemplo: toda la documentación que ingresa a Contaduría General se analiza por su Mesa de Entradas, quien la remite a Secretaría General a fin de que ésta determine la unidad que debe intervenir en su tratamiento. Como se observará, ésta rutina produce dos situaciones:

- De lentitud al trámite
- Subordinación a Secretaría General

Handwritten initials and marks at the bottom left corner.

Además se observó que algunas rutinas están en pugna respecto a lo establecido por la legislación de fondo. Por ejemplo de acuerdo a los artículos 33 y 34 de la Ley de Contabilidad, se infiere que quienes deben emitir los libramientos son los servicios administrativos; no obstante la práctica usual (basada en la ya referida Resolución N° 27-C-G) señala que el emisor del libramiento es "nombrada", con las siguientes consecuencias.

Los servicios administrativos no disponen del ejemplar del libramiento para imputar; "Nombrada" se sobrecarga de trabajo con una tarea adicional.

nr

Ro

b) INFORMACION

Se ha detectado que una de las grandes fallas administrativas, es la carencia de información regular y sistematizada.

El conocimiento de la ejecución presupuestaria es imperfecto, prácticamente después del cierre del ejercicio se tiene una apreciación de los insumos de cada partida. Al no registrar la sección Mecanizada el compromiso del gasto, presenta una inexactitud en sus saldos contables disponibles; y si a esto se agrega que los servicios administrativos (que sí deben llevar analíticamente el compromiso) no remiten mensualmente estados sectoriales de ejecución presupuestaria, se hace evidente la ausencia de un flujo programado de información desde los niveles inferiores, para que una vez sistematizada adecuadamente sea girada a los superiores.

X

Otro tanto puede decirse sobre información de la situación del Tesoro; la imprecisión y el carácter global de los datos, los hace carecer de una efectiva utilidad.

X

Por ello, el Contador General no recibe ni puede brindar ninguna información orgánica predeterminada, tanto en materia de ejecución del Presupuesto, como en el estado de situación del Tesoro. La información que recibe y brinda está condicionada a sus necesidades o a las de los niveles superiores. Se observa la inexistencia de un espontáneo flujo de información de los diferentes sectores a su cargo.

La periódica información que debe remitirse al Gobierno Nacional en materia de ejecución presupuestaria, motiva una indiscriminada intervención de casi todas las unidades operativas (Mecanizada, Auditoría, Presupuesto); no obstante la gran inversión de esfuerzos, generalmente

me

Bo

es remitida fuera del plazo establecido.

Para ciertas decisiones en materia de recursos humanos, la información es sumamente deficiente, por ejemplo no es posible conocer en forma rigida las vacantes existentes.

X

De conformidad al artículo 37 de la Ley de Contabilidad, la Cuenta General del Ejercicio debe ser remitida al Tribunal de Cuentas hasta el 31 de Marzo del año siguiente al del cierre; a mediados de agosto del corriente año no había finalizado la preparación de la correspondiente al ejercicio 1970.

La falta de organicidad y periodicidad de la información hacia los niveles superiores, conduce a que éstos tomen conocimiento de los actos y hechos administrativos a través de los propios documentos que los ocasionan (expedientes, libramientos, etc.).

me

h

c) CONTROL

Se ha detectado una debilidad del sector de control interno (Auditoría), para mantener informados a los centros de decisión sobre materias de su competencia, a fin de poder adoptar las medidas correctivas en forma oportuna.

Auditoría como órgano interno de control no ejerce sus facultades, por el poco tiempo que destina para ésta función; una visita promedio por año a cada servicio para efectuar arqueos, conciliar bancos, verificar las apropiaciones presupuestarias, etc., sin programación previa, demuestra que la fiscalización no funciona como sistema.

Es menester destacar que el control legal del destino del gasto está a cargo del Tribunal de Cuentas y que la Ley de Contabilidad y sus reglamentaciones establecen su competencia como órgano de fiscalización externa.

Recorrida no puede controlar la ejecución presupuestaria por cuanto los registros los efectúa sólo en la etapa de la imputación, mientras que los servicios administrativos apropian el gasto en la del compromiso. Al reflejar ambos registros distintas etapas de la ejecución del gasto no existe un común denominador para hacer control por oposición. Esto se ve agravado por la falta de envío de balances mensuales por parte de los servicios administrativos.

Esta falta de coordinación, conduce a que Contaduría se comporte como un organismo estanco en materia de control, sin poder confrontar su información con la de los servicios administrativos.

Los bienes patrimoniales no pueden ser objeto de ningún tipo de control orgánico, por ausencia de un marco contable de referencia.

Handwritten initials or signature.

d) REGISTROS

En general, los registros contables no se encuentran en condiciones de reflejar la situación económico-financiera y patrimonial de la hacienda provincial, en forma real y oportuna.

Mecanizada, que tiene a su cargo la contabilidad sintética de la ejecución presupuestaria, apropia el gasto en la etapa de la imputación salvo los subsidios y subvenciones. Esto significa que los saldos que arroja cada partida no son los realmente disponibles, sino superiores a los reales. Por otra parte, al clausurar el ejercicio los créditos no imputados son transformados en Reservas Pasivas.

Los recursos son apropiados por el importe neto que se acredita en la cuenta bancaria; al final del ejercicio se consideran las retenciones como un recurso adicional, apropiando el correlativo gasto en las partidas pertinentes.

En lo relativo al plan de obras, su registración contable no se ajusta a la anualidad del gasto (como lo consigna el Presupuesto), creándose por lo tanto una discordancia entre los créditos legales y los saldos contables. Los registros únicamente reflejan los créditos originarios y los certificados de obras.

Los registros presupuestarios recién se regularizan a partir del mes de Mayo de cada año.

La contabilidad de Movimiento de Fondos y Valores, prevé fichas que reflejan el total de disponibilidades (sin distinguir los saldos de cada cuenta bancaria) y adicionalmente registra los ingresos y egresos

WR

20

con un plan de cuentas similar al de las partidas presupuestarias. En la actualidad se ha observado que se encuentran con un mes de atraso aproximadamente.

La contabilidad central refleja en el curso del ejercicio los créditos presupuestarios originarios y sus variaciones por compensaciones e incrementos legales. Recién después de la clausura del ejercicio se vuelca en forma global la ejecución presupuestaria.

Los Residuos Pasivos son reflejados por las partidas presupuestarias que las originaron y por ejercicio.

No se lleva contabilidad de acreedores.

La contabilidad patrimonial (a cargo de la unidad de igual nombre) está incipientemente organizada, y el relevamiento de bienes efectuado en 1967 prácticamente no fue sistematizado ni actualizado. De por ello que no está en condiciones de ofrecer informaciones de utilidad alguna.

No se encuentra diseñado un tipo de registración, ni existen datos sistematizados que permitan determinar una relación entre la planta de personal autorizada presupuestariamente y los cargos ocupados y sus vacantes.

m
ho

e) MECANIZACION

Las tareas que se hallan mecanizadas en la actualidad son las siguientes:

- Contabilidad del presupuesto:
 - registros: ficha por partida presupuestaria
 - cantidad de fichas: 1.500
 - movimientos anuales: se carece de información
 - estado de actualización: un mes de atraso

- Contabilidad del movimiento de fondos y valores
 - registros: ficha por cuenta
 - cantidad de fichas: 700
 - movimientos anuales: se carece de información
 - estado de actualización: un mes de atraso

- Contabilidad Central
 - Los registros se efectúan en forma conjunta al fin del periodo presupuestario y se carece de datos.

- Liquidación de Sueldos
 - cantidad de liquidaciones: 8.500
 - movimientos anuales: se carece de información
 - estado de actualización: al día

zn

ko

Para la ejecución de estas tareas se cuentan con:

- 3 máquinas National modelo Computronic
- 1 máquina National modelo 33
- 2 perforadoras Bull
- 1 verificadora Bull

m

R

4. OTRAS CONSIDERACIONES

Las oficinas que dan cabida a los sectores de Contaduría, si bien no puede afirmarse que sean óptimas por su distribución y aspecto, no son un obstáculo para el normal logro de sus objetivos. Quizás sea necesario hacer una redistribución de las mismas para lograr un mayor aprovechamiento, pero sin que esto signifique un fundamental aporte para obtener una mayor eficiencia administrativa.

Otro tanto puede manifestarse en lo relativo al mobiliario existente.

Handwritten marks:
m
go

B. TEORIA GENERAL

Handwritten marks:
m
k

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

De acuerdo a la ley anual de Presupuesto la Tesorería General de la Provincia depende de la Subsecretaría de Hacienda. Se ha detectado que en la realidad esta unidad operativa prácticamente depende del Contador General de la Provincia, al determinar éste la oportunidad y monto de cada uno de los pagos que se instrumentan por conducto de la Tesorería General.

Este órgano central no tiene regulada su estructura por texto legal alguno, aún cuando la Ley de Contabilidad en su artículo 45 establece que el Tesorero General será el responsable del mismo.

El artículo 44 de la Ley de Contabilidad, y el Decreto Acuerdo N° 4571-II del 11.10.63 (reglamentario de la Ley de Contabilidad) en la parte relativa a "De la Tesorería General", son las únicas fuentes legales que regulan su competencia y funciones básicas.

Estas funciones básicas están mencionadas en el artículo 44 de la Ley de Contabilidad y sintéticamente son: centralizar los recursos del Estado y cumplir sus obligaciones de pagar, como además ser el custodio de los títulos y valores del Estado.

Está dotada de 19 agentes, distribuidos como personal jerárquico, administrativo y de servicio.

m

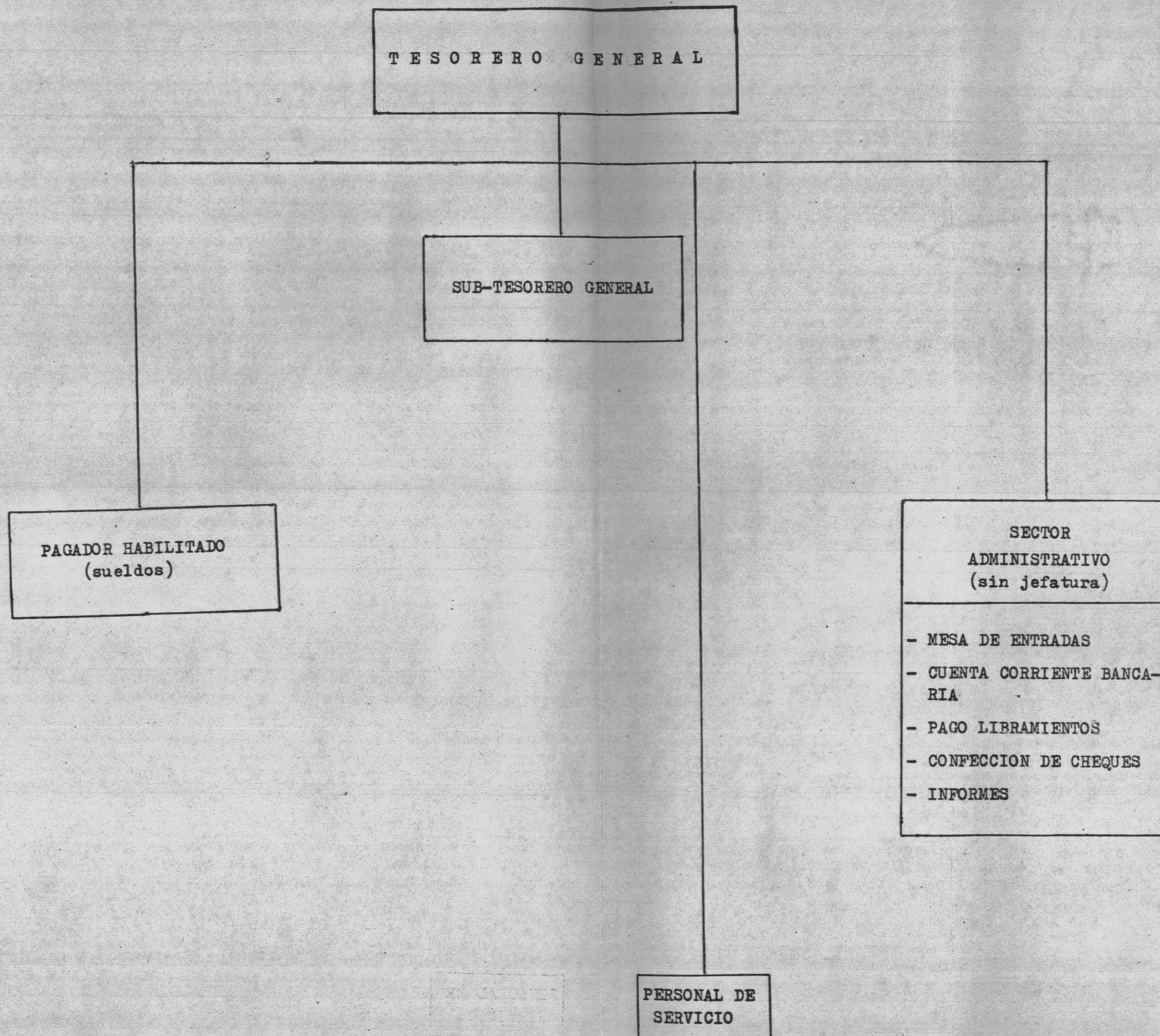
Ri

2. ESTRUCTURAS

a) ORGANIGRAMA

El organigrama que se acompaña fue confeccionado en base a la información suministrada por los funcionarios y se ha asignado a los diferentes sectores las denominaciones que son de uso corriente en la repartición.

gm
go



La posición relativa de los sectores no implica asignación de niveles

Handwritten initials or marks.

b) BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES ACTUALES

Las principales funciones de los sectores integrantes de esta repartición, son:

Tesorero General

- Dirigir el cumplimiento de las actuales rutinas administrativas.

Sub Tesorero General

- Hacer depositar en el Banco de la Provincia, los importes ingresados en Tesorería General.
- Realizar otras tareas específicas que le encomienda el Tesorero General.

Sector Administrativo

- Ingresar los libramientos y expedientes.
- Librar cheques a favor de los servicios administrativos y contratistas de obras, con su correlativa registración y control.
- Informar el movimiento de fondos.

Pagador Habilitado

- Confeccionar los cheques de sueldos de empleados de la administración provincial y entregarlos a sus beneficiarios.
- Pagar coparticipación a los Municipios, Becas, subsidios, etc.
- Realizar las correlativas registraciones y controles.

no
m

c) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La organización actual de la Tesorería General no responde, en principio, a las funciones que le establece la Ley de Contabilidad en su capítulo IV. Como consecuencia de ello, esta repartición no está capacitada para cumplir con los objetivos que le fija la mencionada disposición legal.

Carece de una estructura básica formal y sus líneas de autoridad y responsabilidad no están establecidas. La ausencia de un Manual de Organización, hace que prácticamente no se cuente con un instrumento regulador de las relaciones jerárquicas y funcionales así como tampoco de un análisis de los deberes y responsabilidades de cada sector del organismo.

X
El Subtesorero no tiene definida entre sus funciones, la supervisión de ningún sector de Tesorería General. Su responsabilidad final recae principalmente en gestiones de índole bancaria (depósitos de valores, efectivo, etc.).

La Tesorería - a través del Pagador Habilitado - cumple en la actualidad con funciones que no son de su propia competencia. Tal es el caso de la confección de cheques y el pago de sueldos a unos 3.500 agentes, con sus consiguientes registros y conciliaciones bancarias mensuales. Otra función que no es propia de la Tesorería General es la de percibir dinero efectivo y valores, que diariamente le entrega la Dirección General de Rentas a fin de ser depositados en el Banco de la Provincia.

m
fo

En el sector administrativo a su vez, no se cumple con todas las actividades básicas de una Tesorería General. Es notoria la falta de cumplimiento de los siguientes cometidos que son inherentes a esta repartición:

- No existe un sistema normalizado de información sobre movimiento de fondos. X
- No se confecciona un Presupuesto de Caja ni se cuenta con elementos fidedignos para elaborarlo. X
- Se carece de información acerca de los libramientos impagos. X

m

fo

a) ANALISIS DE LA AUTORIDAD

Se existe una genuina función de mando a través de una sola persona; el ejercicio de la autoridad y responsabilidad de conducción de la Tesorería está compartida entre el actual Tesorero General (de reciente designación), el Contador General y el Subcontador General de la Provincia.

Esta conducción informalmente colegiada, se exterioriza en una división de competencias: el Tesorero toma a su cargo la función administrativa; el Contador General y el Subcontador General el manejo financiero. Informalmente el Subcontador General ejerce una especie de superintendencia en este organismo y hace de nexo con la persona del Contador General.

El Subtesorero prácticamente no ejerce funciones de mando sobre ningún sector.

m

e) DEPARTAMENTALIZACION

Por ejercer funciones que no son estrictamente de su competencia, refleja una sectorización inarmónica y carente de sustentación técnica.

Su conformación actual presenta dos sectores con nítidos contornos:

- Uno, que cumple funciones propias de una Tesorería General, aunque en forma incompleta, y
- Otro, que confecciona y entrega cheques de haberes, de un alto porcentaje de empleados de la administración provincial.

mt

fo

f) PERSONAL

En este aspecto se comprobó en algunos casos la falta de un nivel de capacitación consonante con los requerimientos de las funciones a su cargo.

7/11

20

3. PROCEDIMIENTOS

a) CONSIDERACIONES GENERALES

El Decreto Acuerdo N° 4571/H del 11.10.63, reglamentario de la Ley de Contabilidad, es la única fuente legal que proporciona algunas pautas generales de procedimientos.

Los procedimientos en uso son informales y simplistas, por las escasas funciones de registración, información y contralor que cumple el organismo.

Por ejemplo: la Dirección de Rentas centraliza la información primaria de todos los recursos, sean propios (impuestos provinciales), de origen nacional (coparticipación federal), o de cuentas especiales, comunicándole diariamente los ingresos clasificados por su origen. Aún más, la Dirección de Rentas toma conocimiento de retenciones tales como las que se les practican a los contratistas de obras en concepto de garantía.

No existen normas precisas que determinen los canales por los que se efectivizarán los pagos a los proveedores de bienes y contratistas de obras.

Una rutina informal, establece que los certificados de obra sean directamente cancelados por mostrador, en cambio el pago de las facturas (por Libramientos de Pago) se produce a través de los servicios contratantes, previa entrega de fondos por Tesorería.

zm

Go

b) INFORMACION

Se produce una información diaria que oriente la política de pagos.

Brinda únicamente la siguiente información:

- Diariamente, un detalle de los ingresos por su origen y de los gastos (sin clasificar), con sus respectivos comprobantes, a Mecanizada de Contaduría General.

El saldo global disponible de esta planilla, no incluye una descomposición por cuenta bancaria (Rentas Generales, fondos de garantía, cuentas especiales, etc.), la que es suministrada en forma verbal a requerimiento de autoridad competente.

- Mensualmente, balances de caja (uno correspondiente al movimiento del mes y otro con la acumulación de los meses anteriores) reflejando un detalle de los ingresos presupuestarios y extrapresupuestarios e igual distinción por los fondos egresados, a la Subsecretaría de Hacienda y Contador General.

Ninguna de estas informaciones hace referencia a los recursos propios de los organismos que disponen de ellos por no depositarlos en Tesorería, ni tampoco comunica los importes recibidos.

Tesorería General produce directamente su información de las siguientes fuentes extracontables:

- En materia de recursos:
 - De la Dirección de Rentas, un detalle diario (con sus comprobantes) de todos los recursos en relación a su origen (provinciales y nacionales).

Handwritten initials and marks at the bottom left of the page.

- Del Banco de la Provincia, la documentación de las transferencias bancarias por coparticipación federal.

- En materia de egresos:

- Del archivo de copias de libramientos pagados.

Se observa como la Dirección de Rentas (órgano de aplicación tributaria), asume alguna de las funciones del Servicio del Tesoro que son de exclusiva competencia de Tesorería General.

me

po

e) CONTROL

Existen serias deficiencias, principalmente por la falta de un sistema contable. Prácticamente se reduce a:

- Conciliar el movimiento bancario de cuentas corrientes.
- Verificar la concordancia entre las informaciones brindadas por el Banco de la Provincia y la Dirección de Rentas.

No existe control de los libramientos ingresados e impagos.

No se dispone de un registro de firmas autorizadas a cobrar, ni de cobros ni cesiones.

En general, el control interno es sumamente simplista e incompleto. Esta carencia se agudiza por el hecho de tratarse del manejo de dinero efectivo y valores.

NR

GR

a) REGISTROS

No se cuenta con un sistema contable capaz de reflejar en forma orgánica, confiable y oportuna, el ingreso de los fondos públicos al tesoro provincial, y su correlativa distribución.

El ingreso de los libramientos tan solo es registrado en un libro de Mesa de Entradas, ignorándose el monto total de los que permanecen impagos, lo que implica un desconocimiento de la presión financiera.

Los recursos netos y sus pagos son volcados solamente en un libro de cuentas corrientes bancarias, no existiendo otros registros que reflejen en forma clara y fehaciente el movimiento de fondos, salvo una planilla mensual tabulada, donde se anotan con lápiz estos conceptos.

Si a los registros enunciados, se le agragan la cuenta corriente bancaria por el pago de sueldos a los empleados provinciales, un Libro de Mesa de Entradas y otro de cargos y descargos de valores entregados, prácticamente se deja en evidencia el alcance de la contabilidad de este importante sector de la hacienda provincial.

m

fo

e) MECANIZACION

No se encuentra mecanizada ninguna tarea.



Handwritten marks:
A small scribble resembling the number "20" or "21" is located in the bottom left corner.
A larger, more complex handwritten mark is located in the bottom right corner.

4. OTRAS CONSIDERACIONES

El ámbito físico para albergar al personal que presta servicios es inadecuado, presentando los muebles disponibles un aspecto de obsolescencia.

Esta realidad ofrece una imagen negativa del organismo teniendo en cuenta la importancia del mismo.

m

fo

C. DIRECCION GENERAL DE RENTAS

27

20

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La Dirección General de Rentas, organismo dependiente de la Subsecretaría de Hacienda, es la principal responsable de la administración fiscal de la Provincia; lo dispone así el Código Fiscal vigente, sancionado por Ley N° 2411/58 en su Título Primero, artículo 5°, al establecer que "Todas las funciones administrativas referentes a recaudación, fiscalización, determinación, devolución de tributos y sanciones establecidas por este Código, u otras leyes, corresponderá a la Dirección General de Rentas de la Provincia".

La estructura actual responde a una conformación básica establecida por ley de creación de la Dirección y modificada sucesivamente a medida que el crecimiento de la repartición lo hacía necesario. Así, en el año 1956, mediante Decreto ley 46/4 se unificaron las Direcciones de Rentas e Inmuebles, y en el año siguiente por una disposición similar, se dejó sin efecto dicha unificación.

La dotación completa del personal en la actualidad es de 68 personas, de las cuales 61 cumplen tareas en Casa Central y las 7 restantes se desempeñan en 2 delegaciones y 5 receptorías. Existen además 27 personas que atienden otras tantas receptorías y son retribuidas con una comisión sobre los importes recaudados.

m

fo

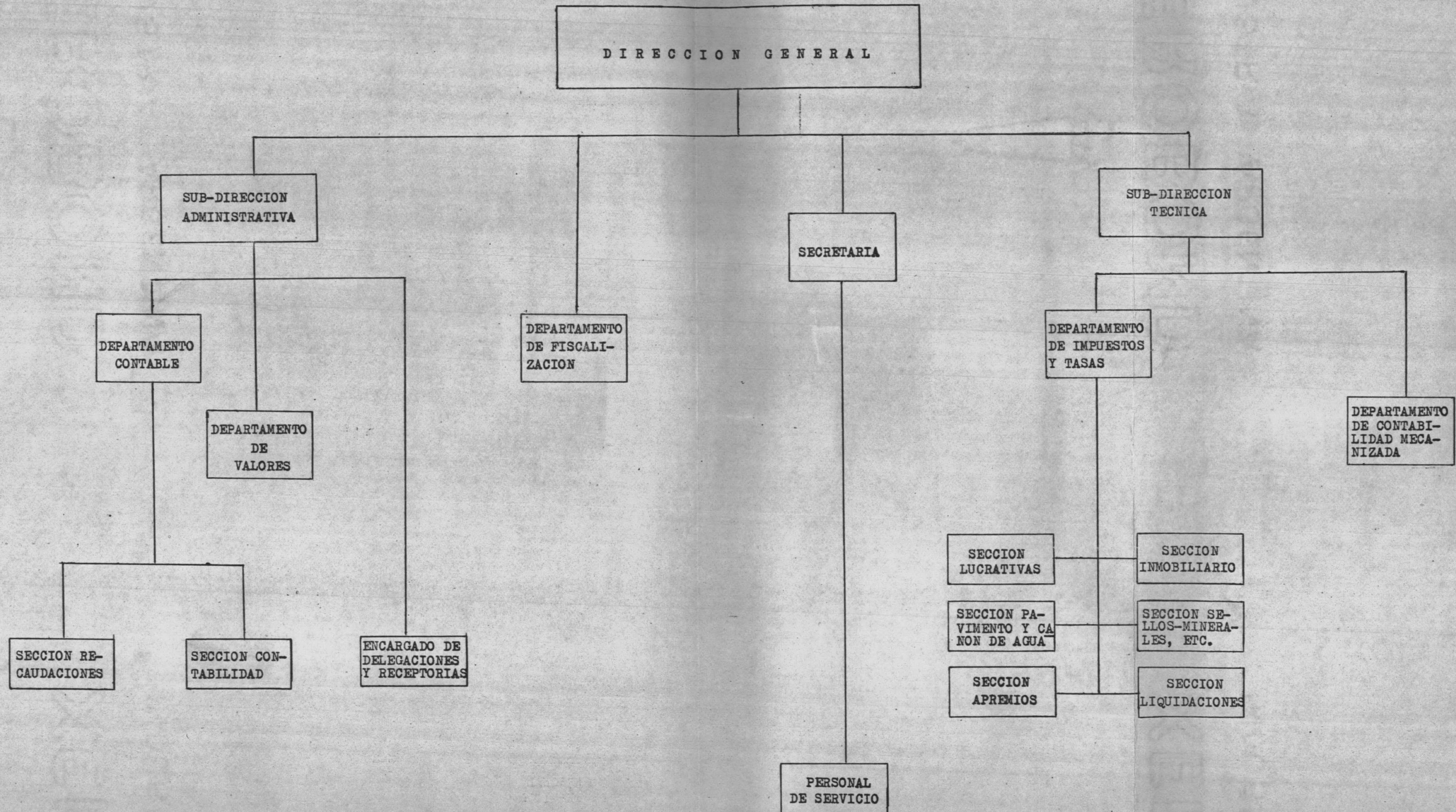
2. ESTRUCTURAS

a) ORGANIGRAMA

El organigrama adjunto se confeccionó en base a la información obtenida de los distintos funcionarios de la repartición, y se asignó a los diferentes sectores las denominaciones que son utilizadas corrientemente en la Dirección.

m
go

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS



Los niveles de cada sector se establecieron exclusivamente en base a la asignación presupuestaria de las personas a cargo de los mismos

b) BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES ACTUALES

Las principales funciones que corresponden a los sectores comprendidos en los tres primeros niveles de la Dirección, son las siguientes:

Director General

- Dirigir y controlar la aplicación y recaudación de los tributos cuyo ingreso corresponde a la Dirección.
- Impartir normas generales y de procedimientos dentro del marco legal establecido.
- Interpretar, con carácter general, las disposiciones de las leyes tributarias y sus reglamentos.
- Disponer multas y sanciones que no sean los habituales recargos por morosidad.
- Resolver, en primera instancia, los recursos interpuestos por los contribuyentes.

Sub Director Técnico

- Supervisar a los departamentos bajo su dependencia.
- Producir información fundada sobre solicitudes de exención de impuestos o devolución de pagos indebidos.
- Decidir sobre el otorgamiento de planes de facilidades de pago, fijando cuotas y calculando importes.
- Llevar el registro y control del Impuesto a las Loterías.
- Brindar asesoramiento al público sobre diversos aspectos tributarios.

m

g

Sub-Director Administrativo

- Supervisar a los departamentos de su dependencia.
- Controlar el manejo de las Delegaciones y Receptorías.
- Controlar el manejo de los valores fiscales.
- Revisar la exactitud de los Partes Diarios de Caja y suscribirlos.

Secretaría

- Atención del despacho del Director.
- Cumplir funciones de Mesa de Entradas de la repartición.
- Producir informes para la Justicia.
- Controlar la asistencia del personal y mantener actualizados sus legajos.
- Mantener actualizados los archivos de leyes, decretos y reglamentos.

Departamento de Fiscalización

- Verificar el cumplimiento de los impuestos, practicando reajustes cuando correspondan.
- Controlar las declaraciones juradas del Impuesto a las Actividades Lucrativas.
- Realizar arques en las Delegaciones y Receptorías.

Departamento de Impuestos y Tasas

- Supervisar y coordinar la labor de las secciones de su dependencia.

ho
m

- Registrar y controlar el Impuesto a la Explotación de Minerales.
- Controlar y firmar los certificados de libre deuda de impuestos.
- Atender consultas del público sobre trámites diversos.

Departamento de Contabilidad Mecanizada

- Registrar en las fichas contables los cargos y descargos de los impuestos a las Actividades Lucrativas e Inmobiliario.
- Confeccionar las boletas de liquidación de dichos impuestos.
- Mantener en orden los archivos de fichas contables.

Departamento Contable

- Supervisar las secciones bajo su dependencia.
- Llevar la Contabilidad Presupuestaria y de Responsables.
- Preparar Partes de Recaudación diarios y mensuales.
- Mantener actualizado el Inventario de Bienes Patrimoniales de la repartición.

Departamento de Valores

- Recibir, custodiar y distribuir los valores fiscales.
- Inscribir a los expendedores de coca y de explotaciones forestales.
- Vender los Libros de Registro Unico exigidos por la legislación laboral.

Ho me

e) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Estructuralmente la Dirección General de Rentas presenta en la actualidad una organización simple, con cuatro niveles ejecutivos sin sectores específicos de asesoramiento.

En el primer nivel se encuentra el Director General. El nivel de Subdirector se encuentra dividido en dos Subdirecciones (desde 1965), una Técnica encargada de la parte específica de impuestos y una Administrativa que tiene a su cargo la supervisión de las funciones de Tesorería y Contabilidad.

En el nivel departamental, dependiendo directamente del Director General, se encuentra el Departamento de Fiscalización y la Secretaría General; con dependencia directa de un Subdirector Técnico se halla el Departamento de Impuesto y Tasas y el Departamento de Contabilidad Mecanizada; dependen del Subdirector Administrativo el Departamento Contable y el Departamento Valores.

El nivel seccional se halla integrado por diferentes secciones, oficinas y encargados de trabajos.

Forman parte de la Dirección, dos Delegaciones y seis Oficina de Control y veintisiete Receptorías Fiscales distribuidas en todo el territorio de la Provincia.

La excesiva estructuración en el nivel de secciones, corresponde más bien al objetivo de lograr una especialización por impuesto, que al propósito de delegar autoridad en ellas.

Handwritten signature and initials

No existe un Manual de Organización que permita conocer con precisión la estructura vigente y las funciones de cada sector. En 1969 se dispuso mediante resolución, la adopción de una nueva estructura pero en la práctica no llegó a materializarse.

Del análisis de la estructura orgánica de la Dirección, surge la existencia de una duplicidad de cargos en el nivel inmediato inferior al Director General, los que se denominan Subdirección Administrativa y Subdirección Técnica. Si bien no existe superposición de funciones, por cuanto el primero se ocupa del manejo administrativo y contable y el segundo de la supervisión de la parte referente a la aplicación de los impuestos, resulta inadecuada la asignación de un nivel de Subdirección a estos dos sectores, si se tiene en cuenta que de cada una de ellas dependen solo dos departamentos.

Las Subdirecciones reflejan en su denominación una división funcional que en la práctica no se pone de manifiesto en forma total. La Subdirección Administrativa, por ejemplo, tiene a su cargo el manejo de todas las delegaciones y receptorías, sectores donde se cumplen funciones propias del área técnica, como lo son la recaudación, registro y control de los impuestos.

Existe un manifiesto desequilibrio en la carga de trabajo que soporta cada una de las Subdirecciones, siendo la Técnica la que debe hacer frente al mayor volumen, dada la multiplicidad de impuestos (y correlativamente de funciones) que esta Subdirección tiene a su cargo.

La Dirección asume funciones del Servicio del Tesoro de exclusiva competencia de Tesorería General; como es la concentración de información de la totalidad de recursos (no solo los que recauda sino también aquellos

m

he

provenientes de origen nacional y cuentas extrapresupuestarias).

Existen funciones que son cumplidas por sectores que por su jerarquía no deben realizarlas, pudiendo delegarlas en un nivel inferior. Un caso concreto lo constituye el Subdirector Técnico al atender a los contribuyentes que solicitan planes de facilidades de pago, realizando el afilulo de los mismos; por otra parte también atiende directamente el registro y control del impuesto a las Loterías.

No existe dentro de la repartición un Sector de Asesoría Legal, que atienda en forma adecuada y oportuna las situaciones de naturaleza jurídica que se susciten.

W

ho

d) GRADO DE CONCENTRACION DE AUTORIDAD

Se ha detectado una centralización de la autoridad en la Subdirección Técnica. La misma tiene a su cargo no solo la conducción y control de los sectores que de ella dependen, sino también la ejecución de una serie de trabajos y toma de decisiones que podrían ser delegados; por ejemplo, atención del impuesto a las loterías y formulación de planes de facilidades de pago.

me
he

e) DEPARTAMENTALIZACION

En el nivel departamental, puede apreciarse el desequilibrio existente en cuanto al número de secciones que dependen de cada departamento y a las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo. Así, mientras el Departamento de Contabilidad Mecanizada y el Departamento Valores no tienen secciones o personal numeroso a su cargo, el Departamento de Impuestos y Tasas tiene bajo su dependencia seis secciones con 16 personas.

Las secciones tienen en general, una dotación reducida de personal que varía entre 1 y 5 personas debiendo considerárselas como grupos de trabajo sin jefatura, más que como unidades de organización.

m

No

f) PERSONAL

Si bien existe una idea general de la insuficiencia del personal en los niveles operativos, no es posible, dada la naturaleza de esta etapa, corroborar tal aseveración con argumentos concretos.

El lugar en donde se comprobó esa carencia en forma evidente, fue en el Departamento de Fiscalización, donde una dotación de 9 personas debe cumplimentar no sólo las funciones específicas de verificación, fiscalización y arcos en las delegaciones y receptorías, sino también realizar una serie de tareas administrativas internas.

m

fo

3. PROCEDIMIENTOS

a) CONSIDERACIONES GENERALES

Los únicos procedimientos que cuentan con manuales de operación, son los que se diseñaron para la mecanización, a través de máquinas de registro directo, de los impuestos a las Actividades Lucrativas e Inmobiliario. En la actualidad ambos procesos se cumplen parcialmente, efectuándose solo cargos y descargos por contribuyente.

La falta de manuales para el resto de los procedimientos provoca cierta heterogeneidad en los métodos de trabajo, dificulta el adiestramiento del personal e impide contar con criterios uniformes de aplicación como así también para la asignación de responsabilidades.

En general los procedimientos no contemplan la necesidad fundamental de facilitar al contribuyente la tarea de cumplir con sus obligaciones fiscales brindándole celeridad y comodidad en los distintos trámites.

Ejemplo de ello es el hecho de que la recaudación por impuestos provinciales se cobre en su mayoría en la Dirección, la que cuenta con solo una caja para este fin. El Banco de la Provincia recauda una pequeña parte de lo que ingresa por el Impuesto a las Actividades Lucrativas únicamente.

Esta situación da lugar a un congestionamiento de la caja recaudadora cuando hay vencimiento de un impuesto.

La ejecución manual de algunos procedimientos que comprenden a un número considerable de contribuyentes, y su realización ante la

Ro m

presión del público que solicita la información, son hechos que tornan ineficaces a los procedimientos. Ejemplo de ello es la liquidación manual de los impuestos Inmobiliario y en algunos casos a las Actividades Lucrativas realizada a pedido del público, que en épocas de pago debe esperar largamente para ser atendido. X

No existe un procedimiento para determinar en forma rápida el incumplimiento de una obligación fiscal (falta de presentación de declaraciones juradas, falta de pago), ya sea mediante señalización o marca en las fichas. Actualmente para determinar el incumplimiento de pago de cualquier impuesto es necesario verificar individualmente cada una de las fichas que componen el fichero de que se trate. X

Tampoco existe un procedimiento para seguir el trámite de cobro por vía judicial, ya que una vez que la Dirección entrega el cargo ejecutivo a la Fiscalía de Estado, la primera se desconecta del proceso. X

M.

Ro

b) INFORMACION

No se cuenta con información básica indispensable que constituya un punto de partida para controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Ejemplo de ello es la falta de padrones actualizados de contribuyentes para los impuestos Inmobiliario y a las Actividades Lucrativas. X

La información existente sobre impuestos no es elaborada en forma sistemática, de tal modo que permita la preparación de estados situacionales que sirvan de elementos de juicio objetivos y brinden la posibilidad de obtener conclusiones válidas para el manejo de la política tributaria. X

Por otra parte, muchos de los informes que llegan a la Dirección no lo hacen en forma regular y uniforme, sino esporádicamente y a pedido de los niveles superiores cuando alguna situación especial así lo requiere.

Algunos canales por donde fluye la información destinada a actualizar los registros básicos no trabajan adecuadamente. Es decir, la información no llega en forma regular y ordenada originando cargas excesivas de trabajo en ciertas épocas del año, las que provocan atrasos en los registros. Esta situación se pone de manifiesto en la obtención de novedades sobre el Impuesto Inmobiliario.

Las principales excepciones a esta situación son los informes producidos mensualmente sobre recaudación general discriminada en impuestos nacionales y provinciales, como así también informes específicos sobre

24

20

recaudación de minerales y combustibles y sobre movimiento de valores. Una información que llega diariamente es el Parte de Recaudación de Impuestos, por los importes que se perciben en la Dirección.

Las razones fundamentales de la falta de elaboración de la información son:

- La carencia de disposiciones que establezcan como norma la confección periódica de estados que reflejen los aspectos más importantes sobre la administración de los tributos.
- La falta de un sistema mecanizado para procesar el caudal de datos que forma la base de dichos estados. Por otra parte la escasez de personal, dificulta la preparación de todo informe que es requerido en forma ocasional al constituir una carga de trabajo no prevista.

ms

fo

e) CONTROL

La falta de controles eficaces es una de las principales observaciones que pueden hacerse al sistema administrativo de la Dirección.

Se observan deficiencias en el manejo de valores recibidos por correspondencia. Los cheques que acompañan a las declaraciones juradas del Impuesto a los Sellos continúan adheridos a las mismas durante los distintos pasos desde la Secretaría hasta la encargada de liquidaciones, en cuyo poder permanecen los valores hasta tanto se confeccionan las liquidaciones respectivas y recién entonces se entregan los cheques al cajero.

No existe un sistema de fondo fijo para cada una de las cajas, destinado a mantener una cifra adecuada para cambio. En la actualidad la caja que expende valores y la que opera la máquina timbradora retienen de las rendiciones una cantidad variable con el fin antes mencionado. La caja que cobra los impuestos rinde totalmente y requiere de las otras cajas el efectivo para cambio.

Las funciones de verificación y fiscalización carecen de la continuidad necesaria que permita mantener un control mínimo sobre la real situación de los contribuyentes.

No existe una planificación anual de fiscalización impositiva en toda la Provincia, que mantenga latente en los contribuyentes la impresión de ser controlados en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Actualmente se realiza un censo cuyo objetivo es obtener un padrón actualizado de contribuyentes de Actividades Lucrativas y al mismo tiempo intimarlos a regularizar su situación con el fisco.

Handwritten initials and marks at the bottom left corner.

Las declaraciones juradas del Impuesto a las Actividades Lucrativas y de Sellos, no son verificadas internamente en forma completa y en su totalidad, a pesar de existir normas escritas que establecen dicho proceso. Dada la cantidad de declaraciones a revisar y al escaso personal los controles se hacen generalmente en forma superficial, salvo en el caso de inspecciones ocasionales o que forman parte de una campaña especial.

Se carece de un plan anual para el control total de todas las receptorías. Los controles realizados actualmente se limitan a las delegaciones y a las principales receptorías, dada la escases de personal y de medios con que deben cumplimentarse.

m

fo

d) REGISTROS

Existe una diversidad de tipos de registros utilizados para determinar el estado de cuenta de los contribuyentes (libros, planillas, fichas y cuadernos de diverso columnado. Esto obedece a que los mismos se crearon en forma independiente, de acuerdo al criterio de las personas que tuvieron a su cargo dichas tareas y no conforme a los principios básicos de contabilidad.

Por estos motivos y por una falta de distinción precisa entre la información contable básica y la información complementaria, han surgido registros extensos y poco claros que dificultan la ubicación de los datos buscados. Ejemplo de este tipo de registro, lo constituyen las hojas columnadas que se llevan para cada compañía compradora de minerales de la Provincia, en donde resulta difícil calcular el saldo adeudado debido a la variada información que contiene.

No se lleva registro alguno para las siguientes operaciones:

- Planos de facilidades de pago acordados a los contribuyentes de la capital. El control se practica a través de los documentos firmados como compromiso de pago. En el Departamento Contable se lleva registro de los planos de pago acordados a través de las receptorías únicamente.
- Estado de cuenta de cada delegación o receptoría que indique el saldo de la misma. Actualmente sólo existe para cada receptoría una ficha por cada impuesto que se percibe en ella.

Debido al atraso de las registraciones en las fichas contables, no es posible conocer la situación de cada contribuyente del Impuesto

201

fo

Inmobiliario y de Actividades Lucrativas.

En el Impuesto Inmobiliario el atraso en las registraciones parte de 1969 al haberse dejado de confeccionar las boletas de liquidación, y por consiguiente, el asiento de los cargos. Los registros practicados desde esa fecha corresponden a los contribuyentes que abonaron el impuesto.

En el Impuesto a las Actividades Lucrativas el atraso, tanto para cargos como para descargos, es de 8 meses aproximadamente.

No existe un sistema de centralización contable y estadístico que sirva de ayuda a la conducción y control de la política y administración tributaria. La ausencia de este sistema se nota cuando la superioridad requiere determinada información que no se encuentra disponible y para dar cumplimiento al pedido es necesario recibir, en breve lapso y en diferentes fuentes, los datos necesarios para producirlos.

m

Jo

e) FORMULARIOS

Se ha observado que en algunos trámites comunes, no existen formularios que contengan un detalle de todos los requisitos e instrucciones indispensables para iniciar una gestión, por lo tanto el contribuyente ve entorpecida la realización de sus presentaciones y al mismo tiempo se impide a la repartición contar con toda la información necesaria, con las consiguientes demoras en los procesos de presentación y verificación.

Se han observado los siguientes casos de ausencia de formularios

- Solicitud de plan de facilidades de pago
- Declaración jurada del impuesto a los sellos

Se verificó que cuando faltan formularios específicos de liquidación para los impuestos Inmobiliario, Actividades Lucrativas y Canon de Agua, se utilizan los formularios comunes de liquidación; esto provoca que no se indiquen todos los conceptos que componen una liquidación, con la consiguiente falta de información para el contribuyente, un mayor trabajo para el liquidador al tener que asentar enunciaciones que ya deberían estar impresas (impuesto, recargo, cuota N°, etc.) y dificultades para asentarlo en los registros al no responder siempre los datos al orden ya fijado en los formularios específicos.

También se observó que existen formularios de tamaño excesivo para las necesidades que deben satisfacer (notas de Débito y Crédito) que agravan el problema de la falta de espacio para el archivo.

Handwritten signature

s) ARCHIVOS

El análisis efectuado en los archivos, permite comprobar la falta de un responsable único para el manejo de la documentación de uso reservado (carpetas de contribuyentes de Actividades Lucrativas), que cumpla las funciones de recepción, ubicación y entrega de los documentos y que al mismo tiempo registre su movimiento. De estas tareas actualmente sólo se efectúa el registro de la salida cuando una carpeta es solicitada por otro sector de trabajo.

No hay seguridad de que los archivos contengan toda la documentación que debieran poseer y además es posible la existencia de información en desuso. Ello se debe a que no hay un sistema de actualización sistemática y controlada que de confiabilidad al archivo. Esta es una característica común para los ficheros de Actividades Lucrativas e Inmobiliaria, donde es posible encontrar repetición de fichas de un mismo padrón, no encontrar un padrón nuevo o encontrar un padrón correspondiente a un negocio ya cerrado.

Hay comprobantes que en la actualidad no se conservan en forma ordenada. El caso más importante es la boleta de pago del impuesto inmobiliario, que luego de contabilizada es archivada, pero sin orden alguno.

La forma en que se encuentran archivados los comprobantes en las carpetas individuales de Actividades Lucrativas no es adecuada, ya que se hallan sueltos y sin foliar, posibilitándose de este modo la sustracción de los mismos.

La insuficiencia de ficheros y de espacio para su ubicación son inconvenientes comunes que se observan al analizar los distintos secto-

m
ho

res de la Dirección. Ejemplo de la falta de este tipo de elementos materiales, lo brinda el archivo de carpetas de contribuyentes del Impuesto a las Actividades Lucrativas, que se encuentran dispuestas sobre los ficheros por hallarse colmada la capacidad de éstos.

fo
m

e) MECANIZACION

En la actualidad sólo se encuentran mecanizadas las siguientes tareas:

- Impuesto inmobiliario
 - registro: ficha cuenta del contribuyente
 - cantidad de fichas: 61.000
 - movimientos anuales: 20.000
 - estado de actualizaciones: 6 meses de atraso

- Impuesto a las actividades lucrativas
 - registro: ficha cuenta del contribuyente
 - cantidad de fichas: 11.000
 - movimientos anuales: 50.000
 - estado de actualizaciones: 6 meses de atraso

- Contabilidad de responsables por receptorías
 - registros: ficha cuenta por receptoría - concepto
 - cantidad de fichas: 160
 - movimientos anuales: 3.000
 - estado de actualizaciones: al día

Se encuentran en proceso de incorporación:

- Canon de agua

m
ho

- registros ficha cuenta del contribuyente

- cantidad de fichas: 1.000

- movimientos anuales: 2.000

- Pavimentos

- registros ficha cuenta del contribuyente

- cantidad de fichas: 15.000

- movimientos anuales: 10.000

Para la ejecución de estas tareas se cuenta con:

- 2 máquinas National modelo 22

- 2 máquinas Remington, una de las cuales está inutilizada y sirve para obtener repuestos para la otra.

Tal como se ha especificado para Contaduría General, y por las mismas razones el planeamiento de las tareas mecanizadas no ha adquirido relevancia. La confiabilidad de los resultados se ve disminuida por la intervención manual en los procesos, y los errores se detectan por reclamo de los contribuyentes.

Handwritten marks:
mk
R

4. OTRAS CONSIDERACIONES

La falta de espacio físico en la Dirección que permite un adecuado desenvolvimiento de sus funciones, ya se ha hecho sentir; tanto es así, que las autoridades se preocupan actualmente de encontrar un local adecuado para realizar su traslado total, ya que en el edificio actual (Casa de Gobierno) no existen posibilidades de ampliación.

No existe una división o delimitación adecuada de los ámbitos de trabajo, que permita agrupar a sectores que cumplan una misma tarea y evitar la confusión de los elementos de trabajo.

El hecho de ser la Dirección la principal perceptora de los impuestos, a través de las tres cajas instaladas en su edificio, agrava el problema de espacio al hacer cada vez más necesario un local con lugar adecuado para estas tareas.

La falta de mobiliario, especialmente archivos seguros, es un hecho fácilmente comprobable al observar los numerosos comprobantes y carpetas agrupados sobre muebles y escritorios.

Otro aspecto que puede considerarse importante es la carencia de vehículos en cantidad suficiente como para llevar a cabo una campaña de fiscalización eficiente en todo el territorio de la Provincia. En la actualidad sólo existe un vehículo en regular estado de conservación.

m
ko

D. CONSIDERACIONES PARTICULARES SOBRE NEGATIVACION

mm
B

La mecanización de tareas actualmente no está desarrollada en forma suficiente, por lo que no existe, dentro de las estructuras de los organismos bajo estudio ni del resto de la organización pública provincial, un centro de Procesamiento de Datos para la prestación de servicios de mecanización.

Los sistemas mecanizados existentes utilizan máquinas de registro directo y, por lo tanto realizan tareas para el sector donde están ubicadas exclusivamente.

El planeamiento de las tareas mecanizadas, debido a que se emplean máquinas del tipo mencionado para el procesamiento de la información, no tiene relevancia y no existen planes sobre tareas de análisis de sistemas, programación y operación.

La confiabilidad de los resultados está íntimamente vinculada con la gran intervención manual en los procesos mecanizados, por lo que existen errores en cantidad apreciable que se detectan en la mayoría de los casos por reclamo de los interesados.

m

h

III. SINTESIS

m
A

A. SENTENCIA GENERAL

m

re

ESTRUCTURAS

→ Estructura de la organización.

- La organización no responde a un plan de política administrativa y no está condicionada para con las funciones que la Ley de Contabilidad establece.
- Se caracteriza por presentar cierta movilidad.
- Carece de una estructura formal.
- Existe gran heterogeneidad funcional y de niveles en los sectores dependientes del Contador General.
- No cumple con funciones que le fija la Ley de Contabilidad.
- Ejercita funciones que no le son propias.

→ Grado de concentración de la autoridad.

- No hay una clara delegación de funciones hacia el Subcontador.
- El Contador General interviene en muchos asuntos de rutina.
- Falta claridad en la determinación de las jefaturas.
- Excesivo hábito de control del Contador General.

→ Departamentalización

- No existe una adecuada agrupación de las funciones que persiguen el mismo objetivo.

→ Personal

- Carencia de un número suficiente de profesionales y desaprovechamiento de las capacidades existentes.
- Heterogeneo nivel de preparación del personal.

21
Ro

PROCEDIMIENTOS

→ Consideraciones generales.

- No existen manuales de procedimientos.
- Existen rutinas administrativas que no responden a fines actuales e incluyen pasos innecesarios.
- Existen rutinas en uso, que se encuentran en pugna con la legislación de fondo.

→ Información.

- No existe una información planificada y oportuna para la toma de decisiones.

→ Control.

- Auditoría no cumple funciones satisfactorias de control interno.
- La contabilidad central no está en condiciones para que se ejerza el control de la ejecución presupuestaria.
- No existe control de oposición de ejecución presupuestaria, entre la contabilidad central y los registros sectoriales.

→ Registros.

- No se encuentran en condiciones de reflejar en forma real, la situación económica-financiera y patrimonial de la hacienda provincial.

→ Reconstrucción.

- Escasa reconstrucción y máquinas obsoletas.

m
20

OTRAS CONSIDERACIONES

- En general el espacio físico y mobiliario no obstaculiza el normal cumplimiento de las tareas.

21
do

B. TESORERIA GENERAL

Zo m

ESTRUCTURAS

→ Estructura de la organización

- No responde a las funciones establecidas en la Ley de Contabilidad.
- Carece de una estructura formal.
- Cumple funciones que no son de su incumbencia.
- No cumple con todas las funciones básicas inherentes a una Tesorería General.

→ Análisis de la autoridad

- Autoridad compartida con el Contador y Sub-Contador General de la Provincia.

→ Departamentalización

- Sectorización inercial y carencia de sustentación técnica.

→ Personal

- Inadecuados niveles de capacitación de sus integrantes.

PROCEDIMIENTOS

→ Consideraciones generales

- No existen manuales de procedimientos.
- No centraliza la información primaria de los recursos.
- Falta de normas precisas respecto a quien debe pagar a los proveedores y contratistas.

ho

- Informaciones

- No produce una información diaria que oriente la política de pagos.

- Control

- Asume serias deficiencias, entre otras razones, por falta de un sistema contable.

- Registros

No cuenta con un sistema contable estructurado y completo.

- Recopilación

- No se encuentra mecanizada ninguna tarea.

OTRAS CONSIDERACIONES

- El espacio físico y mobiliario es insuficiente e inadecuado.

Handwritten signature and initials



C. DIRECCION GENERAL DE REPTAS

MR
Z

ESTRUCTURAS**- Estructura de la organización**

- No existe un Manual de Organización que muestre la estructura vigente.
- Existe un desdoblamiento no justificable a nivel de Subdirección.
- La división funcional que supone las dos Sub Direcciones, en la práctica no se pone de manifiesto en forma total.
- Existe un manifiesto desequilibrio en la carga de trabajo de las dos Sub Direcciones.
- El organismo cumple algunas funciones propias de Tesorería General.
- Hay funciones que son cumplidas por sectores que por su jerarquía no deben realizarlas.
- No existe un sector de Asesoría Legal.

- Grado de concentración de la autoridad.

- Existe centralización de la autoridad en la Sub Dirección Técnica.

- Departamentalización

- Existe un desequilibrio en el número de Secciones a cargo de cada Departamento.

- Personal

- Su insuficiencia se presenta especialmente en el Departamento

M

R

de Fiscalización.

PROCEDIMIENTOS

+ Consideraciones generales

+ En general, no hay manuales de procedimientos.

+ Información

+ Falta información básica indispensable.

+ No se elabora la información en forma sistemática y regular.

+ Algunos canales por donde fluye la información no trabajan sistemáticamente.

+ No se facilita al contribuyente la tarea de cumplir con sus obligaciones fiscales.

+ La casi totalidad de los procedimientos se llevan a cabo en forma manual.

+ Falta un procedimiento para determinar en forma rápida el incumplimiento de una obligación fiscal, y para seguir el cobro por vía judicial.

+ Control

+ Existen deficiencias en el manejo de valores recibidos por correspondencia.

+ No hay un sistema de fondo fijo para cada una de las cajas.

+ No existe una planificación anual de fiscalización impositiva.

+ La verificación de las Declaraciones Juradas no es eficaz.

Handwritten marks: "m" and a signature.

- Se carece de un plan para el control total de las receptorías.

- Registros

- Existen registros extensos y poco claros.

- No se lleva registro para planes de facilidades de pago ni ficha resúmenes de estado de cuenta por receptoría.

- Existe un atraso considerable en la registración de los impuestos Inmobiliario y a las Actividades Lucrativas.

- No hay un sistema de centralización contable y estadístico.

- Formularios

- Falta formularios para presentar planes de facilidades de pago y para declaración jurada de sellos.

- Utilización de formularios inadecuados.

- Archivos

- No hay seguridad de que los archivos contengan toda la documentación que deben poseer.

- No existe un responsable único para el manejo de los archivos.

- Hay comprobantes que en la actualidad no se conservan en forma ordenada.

- La forma de archivo de algunos comprobantes no es la adecuada.

- Mecanización

- Mecanización incompleta con métodos y medios obsoletos.

mk
21

OTRAS CONSIDERACIONES

- El espacio físico total es escaso y no hay posibilidad de ampliarlo.
- No hay una separación mínima entre los diferentes sectores de trabajo.
- Falta de archivos seguros.
- Se carece de vehículos en cantidad suficiente para cumplir las funciones de fiscalización.

GUILLERMO C. BALZAROTTI Y ASOCIADOS

CONSULTORA ARGENTINA

Jorge Luis Ottone
 JORGE LUIS OTTONE

Jorge A. Nardacchione
 JORGE A. NARDACCHIONE

