N. 311
A29
Formosa

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
CENTRO DE
DOCUMENTACION
Y PUBLICACIONES

CREACION Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANOS Y SISTEMAS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

PROVINCIA DE FORMOSA

C. F. I.
Area Reforma Administrativa

1971

CATALOG

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

11085

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CONTRATO DE OBRA

Creación y puesta en funcionamiento de los órganos y sistemas de reforma administrativa

Pcia. de Formosa

En la ciudad de Buenos Aires, a los días del mes de septiembre de 1971, por una parte el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, en adelante C.F.I. con domicilio en Alsina 1401, representado por su Secretario General, Licenciado Santiago E.J. Gilotaux; y por la otra el Contador Angel Burguener (L.E.) en adelante el CONSULTOR, con domicilio en

ACUERDAN

CAPITULO I - Del Objeto.

Cláusula Primera: El CONSULTOR se obliga a realizar un estudio de creación y puesta en funcionamiento de un organismo para efectuar una reforma administrativa, y entrenar y adiestrar funcionarios de la Provincia y en las técnicas de reforma y organización y métodos, de acuerdo con el Plan de Trabajos que se indica en el anexo I.

Cláusula Segunda: Los derechos y obligaciones del presente contrato no pueden ser cedidos por el CONSULTOR, total ni parcialmente, salvo los concernientes a los créditos devengados, en cuyo caso el C.F.I. deberá prestar conformidad.

Cláusula Tercera: La propiedad intelectual de los estudios y trabajos será del C.F.I., con la obligación, en caso de publicación de mencionar a su autor, quien podrá citarlo como antecedente profesional.

N. 311 111
A29
Formosa

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO 34

CAPITULO II - Del Plazo.

Cláusula Cuarta: El Estudio se realizará en el plazo máximo de nueve (9) meses y un mínimo de ocho (8) meses a contar de las dos semanas de la firma del presente y dentro de las etapas que se establecen en el Anexo II. El Consultor deberá permanecer en la Provincia el 60% del plazo.

Cláusula Quinta: Los plazos parciales y total no podrán ser prorrogados salvo caso fortuito o fuerza mayor o, cuando a juicio del C.F.I., se justifique la demora.

Cláusula Sexta: En el primer caso se notificará al C.F.I. los eventos que provocaron o provocarán la demora dentro de la semana de ocurridos.

Cláusula Séptima: En el segundo caso se solicitará al C.F.I. con las justificaciones y pruebas pertinentes, la prórroga del plazo, con una anticipación no menor de una semana del respectivo vencimiento.

Cláusula Octava: Si la causa de la demora se produjere dentro del plazo de una semana anterior al vencimiento del plazo, podrá ser expuesta como descargo, con las justificaciones y pruebas correspondientes, para su evaluación por el C.F.I., en la oportunidad de considerar la aplicación de las multas por mora.

Cláusula Novena: En caso de mora en el cumplimiento de sus obligaciones, el CONSULTOR incurrirá de pleno derecho, en una multa de hasta el uno por mil por cada día de retraso, que se graduará de acuerdo con la importancia del incumplimiento, los motivos que lo ocasionaron, los antecedentes del CONSULTOR y demás circunstancias del caso.

Cláusula Décima: Los plazos podrán suspenderse durante el período de receso administrativo del C.F.I., lo cual se comunicará anticipadamente al CONSULTOR. El C.F.I. y el CONSULTOR podrán acordar la suspensión de los

plazos durante el período de receso administrativo en la Provincia.

CAPITULO III - Del Precio.

Cláusula Undécima: El C.F.I. se obliga a pagar el precio único y fijo de cuarenta y ocho mil pesos ($ 48.000) que parcialmente se anticipará en las épocas y monto que se establecen en el anexo III, pagos que serán provisionales hasta la aceptación definitiva de la obra.

Cláusula Décimosegunda: En el caso de mora en el pago del precio o de sus anticipos o cuotas se devengará de pleno derecho a favor del CONSULTOR un interés igual a la tasa de los bancos oficiales en operaciones de descuentos ordinarios.

Cláusula Décimotercera: Las obligaciones y gravámenes impositivos del CONSULTOR estarán a cargo de él, y se deducirán del precio las retenciones que establezcan las leyes vigentes, para su depósito en las cuentas correspondientes.

CAPITULO IV - De la Ejecución.

Cláusula Décimocuarta: En la ejecución del estudio el CONSULTOR ajustará la orientación del mismo a las directivas existentes sobre la materia en el orden nacional y a los que se le hagan saber en cada caso, sea antes de la iniciación de las tareas o en oportunidad de recabarse informes, consultas o exposiciones sobre la marcha de los mismos.

Cláusula Décimoquinta: Cuando en el transcurso del estudio o trabajo se planteen una o más alternativas o para su continuación fuere necesario o conveniente un pronunciamiento del C.F.I., y éste se excediere en más de un mes en decidir, deberá indemnizar al CONSULTOR los daños emergentes, que se acrediten

///

fehacientemente, hasta un máximo del diez por ciento (10%) del precio estipulado en el contrato, pero no lucro cesante.

Cláusula Décimosexta: El CONSULTOR no podrá recomendar en sus estudios y trabajos la utilización de una patente o marca determinada que requiera una erogación por parte del usuario, salvo conformidad escrita del C.F.I.

Cláusula Décimoseptima: El CONSULTOR no podrá asociarse ni tener dependencia económica o financiera, directa o indirecta con empresas proveedoras o constructoras cuyo objeto, directo o indirecto, sea implementar los proyectos o programas y demás objetivos emergentes del estudio.

CAPITULO V - Del Contraior.

Cláusula Décimooctava: El CONSULTOR comunicará al C.F.I., por escrito, la iniciación del estudio y sus etapas.

Cláusula Décimonovena: El CONSULTOR informará al C.F.I. el progreso del estudio, detallando los resultados o la marcha de las tareas cuando le sea requerido.

Cláusula Vigésima: El C.F.I. supervisará el desarrollo de los estudios y trabajos por intermedio del personal que designe, de lo cual notificará al CONSULTOR.

Cláusula Vigésima Primera: El CONSULTOR se obliga a asistir a las reuniones que convoque el C.F.I., a los efectos de considerar la marcha de los trabajos o las entregas parciales o final y a hacer exposiciones sobre los mismos.

CAPITULO VI - De la Entrega y Aceptación de la Obra.

Cláusula Vigésima Segunda: El CONSULTOR entregará los estudios o trabajos parciales y final en la Mesa de Entradas del C.F.I. redactados en castellano,

///

con traducción al mismo de los textos o documentos originales en otro idioma, mecanografiados en papel blanco de 72 gramos, de tamaño de 22 por 28 centímetros, a doble espacio en tres ejemplares.

Cláusula Vigésima Tercera: En la consideración de los estudios o trabajos el C.F.I. sólo tendrá en cuenta si se ajustan a las cláusulas estipuladas y a las reglas técnicas del caso, de acuerdo al principio de buena fe.

Cláusula Vigésima Cuarta: El C.F.I. dentro del mes de recibidos los estudios o trabajos parciales y final, deberá aceptarlos observarlos o rechazarlos, entendiéndose que los acepta en caso de silencio.

Cláusula Vigésima Quinta: En caso de observaciones el CONSULTOR deberá contestar por escrito los que se le formulen, con las aclaraciones, ampliaciones o rectificaciones que estimen corresponder, dentro del plazo de dos semanas de notificado.

Cláusula Vigésima Sexta: Las contestaciones a las observaciones serán consideradas por el C.F.I. en la forma establecida por el artículo vigésimo quinto.

Cláusula Vigésima Séptima: En los casos de aclaraciones, ampliaciones o rectificaciones aceptadas, la Consultora deberá reordenar los ejemplares entregados, a su costa, no considerándose aceptada la obra hasta tanto no lo hiciere.

Cláusula Vigésima Octava: Una vez aprobados los estudios o trabajos, parciales o final, el CONSULTOR entregará ocho ejemplares encuadernados, armados en cartón de cinco kilogramos, y una copia del material que haya empleado como fuente de información o una relación detallada del mismo.

Cláusula Vigésima Novena: Hasta tanto se haga esa entrega el C.F.I. podrá retener el pago del diez por ciento del precio total.

Cláusula Trigésima: El CONSULTOR conservará hasta dos meses después de

///

aceptados los estudios o trabajos, las matrices, gráficos y demás elementos de reproducción que haya empleado, los que pondrá a disposición del C.F.I. cuando le fuere requerido.

Cláusula Trigésima Primera: El CONSULTOR, hasta seis meses después de aceptados los estudios o trabajos, deberá contestar por escrito las consultas que le formule el C.F.I. al respecto.

CAPITULO VII - De la Rescisión del Contrato.

Cláusula Trigésima Segunda: El contrato podrá ser rescindido por el C.F.I. con imputación de culpa al CONSULTOR cuando:

a) La mora para las entregas parciales o final excediere de dos semanas;

b) Se rechazaran entregas parciales;

c) Se rechazara la entrega final, aun cuando se hayan aceptado entregas parciales; o

d) no se diere cumplimiento a las demás obligaciones estipuladas.

Cláusula Trigésima Tercera: En todos los casos, el CONSULTOR deberá devolver las sumas percibidas, con deducción de las que:

a) Correspondan a estudios o trabajos parciales que hayan sido aceptados; o

b) a juicio del C.F.I. correspondan a estudios o trabajos entregados en cuanto le resultaren de utilidad y en la medida de ésta.

Cláusula Trigésima Cuarta: En todos los casos, también el C.F.I. podrá imponer indemnización de hasta el veinte por ciento de la suma que deba devolverse.

Cláusula Trigésima Quinta: Las devoluciones e indemnizaciones establecidas son acumulables a las multas por mora en que hubiere incurrido el CONSULTOR, las que no podrán exceder de las correspondientes a un mes cuando se rescindiere

///

el contrato.

Cláusula Trigésima Sexta: El contrato podrá ser rescindido por el CONSULTOR con imputación de culpa al C.F.I. cuando la mora en los pagos supere los dos meses corridos.

Cláusula Trigésima Séptima: En tales casos, el C.F.I. deberá indemnizar al CONSULTOR los daños emergentes que se acrediten fehacientemente, hasta un máximo del diez por ciento del precio estipulado en el contrato, pero no el lucro cesante.

Cláusula Trigésima Octava: En caso de incumplimientos recíprocos de similar importancia el contrato se rescindirá de pleno derecho, debiendo devolverse las sumas percibidas conforme al artículo Trigésimo tercero, pero sin indemnizaciones ni multas.

Cláusula Trigésima Novena: El presente tributará el impuesto de sellos en la parte correspondiente al CONSULTOR y a cargo de éste. A todos los efectos legales las partes se someten a la competencia de los Tribunales Federales de la Capital Federal, constituyendo domicilios legales en los lugares indicados en el encabezamiento del presente.

De común acuerdo se firman dos ejemplares de un mismo tenor en hojas útiles y cinco (5) anexos en hojas útiles en el lugar y fecha indicados al principio del presente.

ANEXO I

METODOLOGIA - PLAN DE TRABAJO

1. Introducción - Objetivos.

Tal como se indica en el Pliego de especificaciones técnicas del llamado a Concurso, la Provincia ha fijado prioridad a la agilización de las estructuras organizativas y los procedimientos administrativos. En la medida en que el país se han realizado relativamente pocos intentos de diseñar y poner en funcionamiento el órgano que tenga esa responsabilidad, en un plazo limitado y breve, es necesario complementar el plan de tareas y la metodología con:

1. La adhesión al enfoque con que se planificó la tarea, que se expone como Anexo I de la presente.

2. La especificación de medidas detalladas, (por retroacción del avance de la operatoria encargada al Experto) que serán notificadas verbalmente o por escrito a dicho Experto.

2. Metodología.

Los aspectos básicos de la metodología son los siguientes:

1. Adopción del enfoque de "Sistemas de información"; que implica:

   a) Observar la Administración Pública Provincial como un conjunto, que puede ser subdividido en subconjuntos, cada uno de los cuales, realiza tareas homogéneas, especializadas, e integradas con los demás.

   b) Que cada unidad maneja exclusivamente información, o sea conjuntos de símbolos representativos de hechos; y que por lo tanto, todo otro nombre que se asigne a esa actividad debe reducirse a información.

2. La actividad administrativa total tiene dos tipos: a) la programable (o sea que se puede describir en un manual de procedimientos u otra herramienta equivalente, la sucesión de tareas elementales necesarias para cumplir un trámite, función, o meta); y b) no programables, (o sea que para ellas sólo se puede especificar el conjunto de criterios a

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO Nº 41

utilizar en una situación específica, o sólo la meta a lograr, o el método general de razonamiento a aplicar, en grados decrecientes de programabilidad). En realidad, en la actividad concreta, todo organismo tiene un continuo de diversos matices de ambos tipos de situaciones descriptas.

De lo anterior se concluye que, tanto en el entrenamiento del personal de la unidad de reforma administrativa como en la actividad de reforma, se aplicarán los modelos y técnicas modernas acerca de decisiones programadas y no programadas.

3. En cuanto a la actividad programable, se diseñará como diagramas de lógica. A tal efecto, en los cursogramas se utilizarán los símbolos standard que figuran en el Anexo II de la presente.

Lo anterior es lo que diferencia, en cuanto a lo programable, este enfoque del tradicional de Organización y Métodos. Este se ocupa principalmente del ordenamiento de pasos y etapas de la actividad, sin ocuparse de la consistencia lógica integral de todos los sistemas, aspecto en el cual deberá hacerse especial énfasis.

4. En cuanto a la no programable, se enseñarán y aplicarán los criterios y modelos para la toma de decisiones no estructuradas.

5. Se dará un gran énfasis a los aspectos de Administración para el Desarrollo. Esto implica integrar el Planeamiento con los sistemas de Administración (cuya estructura se enuncia en el Anexo I) tanto de insumos como de productos, desarrollando las estrategias que permitan operativizar los planes. Dentro de este esquema, juegan un rol preponderante los mecanismos para articular la participación del personal de la Administración Pública en el proceso de reforma administrativa. En suma, que la Reforma Administrativa la deben hacer los propios funcionarios de la Administración Pública Provincial, por medio de sus órganos (central normativo y sectorial operativo).

/.

Completan este cuadro los mecanismos de control, que cierran el circuito lógico al permitir comparar lo planificado con lo realmente ejecutado, y en consecuencia detectar los desvíos que hubieran sucedido a fin de adoptar las medidas correctivas de la acción que fueran pertinentes, o eventualmente razonar acerca de la conveniencia de modificar las normas por ser éstas mejorables. El control no se refiere sólo a los aspectos legales y contables, sino además principalmente al producto (medido en bienes y servicios) logrados por la actividad de las unidades organizativas, y además la relación entre este producto y los costos incurridos.

6. La sensibilización y el adiestramiento juegan un rol preponderante en el proceso.

En materia de sensibilización, el Experto deberá colaborar en los Cursos que dicte el CFI coordinando los aspectos pedagógicos y dictando las clases que le sean asignadas. En materia de Adiestramiento, además de dictar el curso cuyo programa se enuncia en el Anexo III, impulsará el adiestramiento en materia de administración pública, programando e implantando los instrumentos adecuados al efecto en el marco de la realidad provincial. Se entiende por adiestramiento la enseñanza de instrumentos (de nivel operativo) conceptuales y su aplicación en la práctica administrativa.

3. Plan de Trabajo.

3.0. Introducción.

En el Pliego de Especificaciones Técnicas Particulares se efectuó una somera descripción del Estudio a los efectos de que los potenciales concursantes tuvieran conocimiento del marco general de actividades que les será requerida. En este acápite se enuncia la secuencia de actividades a realizar (cuyo ensamble se observa en el Cronograma inserto como Anexo IV del presente) y se especifica el contenido de cada una de las actividades. Como se indicó en el punto 1, durante la ejecución del Estudio podrán notificarse al Experto las modificaciones o agregados que fueran necesarios a la luz del avance ocurrido, los cuales no podrán cambiar sustancialemente la metodología ni el cúmulo de tareas asignadas al Experto.

/.

Para cada actividad se enuncia la fecha de su comienzo y su terminación en meses. Se entiende que tales meses se c tan a partir de la fecha de comienzo del Estudio, redonde al día 15 o último del mes siguiente más próximo.

3.1. Organo de O. y M.

3.1.1. Tareas preparatorias.

Consisten en:

1. Coordinar la especificación local de las actividades co el Representante ante el CFI nominado a tal efecto por Provincia y con el coordinador técnico local (Jefe de y M. u otro funcionario que designe el Representante).

2. Mantener reuniones o seminarios con los funcionarios e bles de primer nivel (Directores) y con las autoridades políticas que resulte conveniente, a los efectos de co netrarlos en los conceptos y objetivos de la Reforma A nistrativa a realizar en la Provincia, poner en su conc miento el plan de tareas del Estudio y nociones de las t nicas y estrategias a utilizar, y comprometer el apoyo su autoridad formal en apoyo del proyecto.

3. Programación, lanzamiento y control del proceso de invi ción e inscripción al Curso.

4. Toda otra tarea preparatoria que las condiciones locale hagan conveniente.

Fecha de comienzo: mes 0 (cero)
Fecha de terminación: mes 0,5

3.1.2. Selección de los concursantes.

Se analizarán las solicitudes de inscripción que fueran pr sentadas y si de un primer análisis no fuera satisfactor el nivel de los aspirantes, se intensificará la actividad búsqueda.

Una vez en poder de solicitudes de suficientes aspirantes que garanticen un buen nivel de aprendizaje, se hará su se ción en coordinación con el Representante de la Provincia los técnicos del CFI, considerando los siguientes factore

1. Educación: se preferirán graduados universitarios en administración o equivalentes; funcionarios con estudios en O. y M., sistemas, o procesamiento de información; y estudios universitarios incompletos, en este orden. En ningún caso se admitirán a quienes no tengan el ciclo secundario completo.

2. Experiencia: se preferirán a los que tengan un mínimo de tres años y hasta doce de experiencia en la administración pública provincial, especialmente en tareas de planeamiento, programación, financieras, de sistemas y de información, administrativas centrales (o de concentración de datos) y administrativas periféricas, en este orden.

3. Cultura general, rigor lógico y personalidad: La posesión de estos valores influirá decisivamente en la selección, y se evaluarán en una entrevista personal que se realizará con cada uno de los postulantes pudiendo el Experto aplicar los tests que estime conveniente. Los primeros dos factores se evaluarán en conexión con los requerimientos para participar en un programa conforme a la metodología y plan de trabajos que se indican en este documento. En cuanto a la personalidad se hará énfasis en los que demuestren aptitud para participar en actividades cooperativas y tomar decisiones resultantes del consenso o de acuerdo a lo que las circunstancias impongan.

4. Edad: se preferirán los aspirantes que tengan entre 22 y 35 años de edad.

5. Origen por Ministerio: se buscará que asistan al curso funcionarios de todos los Ministerios, Secretarías o unidades dependientes del Poder Ejcutivo Provincial, preferentemente en proporción a la cantidad de personal que revista en cada uno de ellos.

6. Jerarquía: Se buscará que asistan funcionarios con mando superior formal (Ej. Jefe de Sección) y/o informal.

Asistirán al curso un mínimo de 30 y un máximo de 35 funcionarios y empleados.

Fecha de comienzo: mes 0,5
Fecha de terminación: mes 1.

/.

3.1.3. Dictado del curso de formación.

El curso comprenderá los aspectos de Teoría y de Técnica que se enuncian en el Anexo III. Se obtendrá una máxima participación de los cursantes, no incurriendo en la clase magistral.

Se proporcionará a los alumnos un adecuado y completo material de lectura adicional, seleccionado conjuntamente con los técnicos del CFI. Se procurará el apoyo de la Provincia para su impresión. El CFI proporcionará este apoyo en la medida de sus disponibilidades.

Fecha de comienzo: mes 1
Fecha de terminación: mes 3.

3.1.4. Ejercitación.

Los alumnos ejercitarán la aplicación de las herramientas conceptuales y operativas que se enseñan en el curso. A tal efecto, el Experto realizará conjuntamente con el coordinador técnico local la selección del conjunto de mandatos, los cuales serán sumamente simples y cubrirán toda la gama de técnicas que se enseñen. Serán ejecutados por paneles formados por cuatro cursantes y deberán concluir con un informe final que será evaluado (en conjunto y con énfasis en el aporte de cada participante) por el Experto. Cada panel deberá tener un líder, que será seleccionado por su capacidad para desempeñar este rol, y el que actuará como nexo con el Experto. A los efectos de facilitar la tarea de los alumnos se cursará nota firmada por el Representante de la Provincia dirigida a los jefes de los sectores en los que se realizarán los ejercicios indicando sus objetivos, alcances y la colaboración que les es requerida.

Durante el período de ejercitación, mantendrá rotativamente reuniones con los paneles para asesorarles en la forma de ejecución, de tal manera que cada panel sea atendido una vez cada cuatro días hábiles. Además, supervisará su acción de campo y evacuará las consultas que le efectúe el líder de cada panel.

Al comienzo del mes 3½ el Experto invitará por medio del Representante de la Provincia a los Ministros y Secretarios de Estado, a proponer los proyectos de Reforma Administrativa que crean necesarios en su sector, por medio de un formulario que el Experto diseñará al efecto.

Fol. 46

Fecha de comienzo: Mes 2
Fecha de terminación: Mes 4

3.1.5. Profundización de la teoría y técnica. Seminario.

Terminada la ejercitación, se efectuará en forma de Seminario una profundización de la teoría y de la técnica. Se hará énfasis en:

1. Los aspectos axiomáticos de la técnica.
2. Los conceptos de estrategia.
3. Las dificultades de resistencia al cambio halladas.

Además, se seleccionarán los mejores trabajos prácticos presentados y previa exposición por el panel que lo ejecutó, se discutirán en conjunto su desarrollo y conclusiones.

Fecha de comienzo: mes 4
Fecha de terminación: mes 4,5

3.1.6. Selección del personal y de los proyectos.

Finalizado el Seminario, se seleccionará al personal que se estima que reúne las condiciones para formar parte de los organos de Reforma Administrativa, lo cual se hará conjuntamente con el Representante de la Provincia y los técnicos del C.F.I.

Se seleccionarán dos grupos:

1. Un grupo de 8 funcionarios para formar parte de la unidad central, que se implantará de inmediato.
2. Un grupo de 2 funcionarios por cada Ministerio y Secretaría dependiente del Poder Ejecutivo Provincial para formar parte de las unidades sectoriales, que serán implantadas por la Provincia con el asesoramiento técnico del C.F.I. luego de la terminación del Estudio.

Se articularán los medios ambientales y legales a fin de que los que pasen a revistar en la unidad central pasen a esta de inmediato, creando las condiciones motivacionales adecuadas.

De entre las propuestas de proyectos que se reciban de acuerdo al procedimiento indicado en 1.4 se escogerán los que sean relevantes por razones técnicas, estratégicas provinciales, y por estar al alcance de las capacidades técnicas de los funcionarios del organo central. De esta selección, y de las

/.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO Nº 46 47

razones de la postergación de los demás, se dará cuenta a los correspondientes Ministerios y Secretarías por medio del Representante de la Provincia.

Fecha de comienzo: mes 4,5
Fecha de terminación: mes 5

3.1.7. Puesta en marcha de los primeros proyectos.

Seleccionados los proyectos se hará con los mismos en orden de prioridades un plan de tareas, y su asignación a los técnicos del organo central.

Se pondrán en práctica con la activa participación de los sectores en los cuales se ejecute, procurando que las conclusiones sean adoptadas por estos como recomendaciones propias.

El experto tendrá una fundamental participación en la supervisión técnica de los proyectos, y en la articulación de las relaciones entre los técnicos del órgano y los sectores en los que se efectúan los trabajos.

Fecha de comienzo: mes 5
Fecha de terminación: mes 8

3.1.8. Redacción de la estructura, misión y funciones del órgano.

Se redactará para el órgano de Reforma Administrativa:

1. Su organigrama, indicando su dependencia y su estructura interna.

/a

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO Nº 45

2. Su manual de misión y funciones.

3. Las fichas de Descripción de Cargos de cada uno de los tipos y niveles de analistas que revistarán en el órgano.

4. El nivel de remuneración aconsejable por cada cargo, y el futuro régimen de selección y de promoción.

5. El personal administrativo a asignar al organismo.

Concluído, se analizará con el Representante de la Provincia y los técnicos del CFI, y conjuntamente con el primero se atenderá la aprobación por parte del Poder Ejecutivo Provincial.

Fecha de comienzo: mes 3.
Fecha de terminación: mes 4½.

3.1.9. Redacción de los manuales operativos del organismo.

Se redactarán los manuales y normas que describan la operatoria que servirán de norma para las actividades técnicas, estratégicas y de autoridad del organismo, en cada una de las fases de su comportamiento. Serán expuestas al Representante de la Provincia y a los técnicos del CFI, quienes tendrán la facultad de aprobarlos.

Fecha de comienzo: mes 5
Fecha de terminación: mes 8.

3.1.10 Definición de los requerimientos físicos.

El Experto definirá los requerimientos de locales, mobiliario y útiles, y de material de lectura y apoyo, que sean necesarios para el funcionamiento del organismo. Lo analizará con el Representante de la Provincia y los técnicos del CFI, y con el primero formulará el programa para su aprovisionamiento.

Fecha de comienzo: mes 4½
Fecha de terminación: mes 5

/.

3.1.11. Implantación de la instalación física y equipamiento.

El Experto coordinará las tareas de instalación física y e - quipamiento, según el programa indicado en el punto anterior.

Fecha de comienzo: mes 5½
Fecha de terminación: mes 7

3.1.12. Futuro plan de actividades del órgano.

Estando aprobados los instrumentos legales pertinentes, instalados los aspectos físicos y en funcionamiento los primeros proyectos, el Experto efectuará una recapitulación crítica y analítica de los resultados logrados, y una programación de las actividades que durante el primer año, luego de terminado su Estudio, deberá efectuar el organismo, recomendando además la forma de institucionalización definitiva del órgano y de las unidades sectoriales.

Fecha de comienzo: mes 7.
Fecha de terminación: mes 8

3.2. Macroanálisis

3.2.1. Relevamiento

El macroanálisis de los sistemas organizativos y administrativos provinciales, consiste en la evaluación del estado de los mismos, de acuerdo a un cuestionario y los formularios que proporcionará el CFI al experto, quince días antes de la fecha de su comienzo.

Se referirá a los principales sistemas de planeamiento, administración y control, y su objetivo es tener una clara apreciación global de los aspectos relevantes de las necesidades de Reforma Administrativa en la Provincia.

El Experto no deberá efectuar el relevamiento de las necesidades más allá de lo descripto en el cuestionario que le sea entregado, aunque deberá aportar todo su juicio para completarlo en el caso de preguntas abiertas o débilmente estructuradas ex-profeso.

/.

El relevamiento se efectuará in-situ y mediante entrevistas que el Experto mantenga con los funcionarios que en el cuestionario se indique.

Fecha de comienzo: mes 3
Fecha de terminación: mes 5½

3.2.2. Redacción y presentación del informe.

Concluído el relevamiento el Experto redactará y presentará un informe que incluya.

1. Las respuestas al cuestionario, debidamente cumplimentadas.

2. Las conclusiones que obtenga para cada uno de los grupos funcionales de preguntas.

3. Una apreciación general acerca de los sistemas organizativos y administrativos según surja de lo relevado.

4. Una propuesta de prioridades de acción, y un programa de trabajo detallado indicando los recursos necesarios y las condiciones a remover o a generar antes de su lanzamiento.

Fecha de comienzo: mes 5½
Fecha de terminación: mes 6

3.2.3. Análisis y discusión del informe.

El informe que se presente será analizado con el Representante de la Provincia y los técnicos del CFI quienes formularán las objeciones que entiendan tal informe merece, y tomarán decisiones acerca de las prioridades y programa de trabajo.

Fecha de comienzo: mes 6
Fecha de terminación: mes 6½

3.2.4. Redacción final del informe.

Hecho el análisis, el Experto redactará el informe final corrigiendo (en caso de corresponder) los pertinentes acápites mencionados en el punto 2.2.- Además participará en las reu-

/

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES BIBLIOTECA CENTRO DE DOCUMENTACION Y PUBLICACIONES

niones que el CFI programa con los demás expertos que estén realizando Estudios similares en otras Provincias, a fin de obtener conclusiones generales.

Fecha de comienzo: mes 6½
Fecha de terminación: mes 7½

3.3. Adiestramiento.

3.3.1. Recopilación de necesidades.

El Experto recopilará las necesidades provinciales de adiestramiento en el sentido en que se explicó en la Metodología. A tal efecto diseñará un formulario de encuesta y las instrucciones para su cumplimentación que deberán ser aprobadas por el CFI, y que se solicitará sea llenado por todos los Directores de la Provincia. El Experto explicará, individualmente o en una reunión general, a todos los Directores los objetivos y ventajas del adiestramiento del personal.

Fecha de comienzo: mes 2
Fecha de terminación: mes 3

3.3.2. Informe sobre necesidades.

Recibidos los requerimientos el Experto los analizará, compatibilizará, e informará al Representante de la Provincia, y al CFI de las conclusiones a las que arribe.

Fecha de comienzo: mes 3
Fecha de terminación: mes 5.

3.3.3. Selección y programación de los cursos.

El Experto, conjuntamente con el Representante provincial y los técnicos del CFI seleccionarán los cursos que deban dictarse de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Prioridad para la administración provincial.

2. Disponibilidad de docentes en esta administración, ya que los cursos de adiestramiento se dictarán por funcionarios en ejercicio.

/.

Hecha la selección, el Experto programará las actividades necesarias para su puesta en práctica.

Fecha de comienzo: mes 5½
Fecha de terminación: mes 6

3.3.4. Lanzamiento de los primeros cursos.

El Experto efectuará:

1. La diagramación general de los cursos que puedan ponerse en práctica de inmediato.

2. La selección de los docentes y su coordinación, tratando de obtener mediante ellos los programas, material didáctico y todo otro elemento necesario para el dictado.

3. La supervisión del comienzo de estos cursos.

Fecha de comienzo: mes 6
Fecha de terminación: mes8

3.4. Generales.

3.4.1. Certificación de estadía en campaña.

La Provincia deberá certificar el tiempo de estadía en campaña del Experto.

3.4.2. Informes.

Conforme al Pliego de Especificaciones Técnicas Particulares el Experto presentará:

1. Un informe mensual de progreso.

2. Un informe a la terminación de las tareas: 1.2, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.11, 1.12, 2.2, 2.4, 3.2, 3.4, y los demás que se soliciten en este documento.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO Nº 124

A N E X O I

REFORMA ADMINISTRATIVA EN LA PROVINCIA.

1. Introducción.

Este documento tiene por objeto especificar el contenido que debe tener un programa de asistencia técnica en materia de Reforma Administrativa por parte del Consejo Federal de Inversiones al Gobierno de la Provincia.

2. Situación Vigente.

La situación vigente tiene, en grandes rasgos, las siguientes características:

1. Un excesivo énfasis en la acción y los resultados en desmedro del planeamiento. En pocas Provincias se ha implantado un efectivo sistema de planeamiento, y en aquellas que existe una unidad cuya misión es la planificación (e inclusive los casos en que su actividad se ha concretado en un plan), el mismo no está totalmente integrado con las políticas a nivel regional aprobadas por las Juntas Regionales de Gobernadores, y con el Plan de Desarrollo. Por otro lado, generalmente, no son compatibles con los presupuestos anuales los que deberían ser la asignación de recursos a los planes operativos (además de atender a los gastos de funcionamiento de la estructura).

   Esta falta de programación tiene un resultado inverso al pretendido cuando se enfatiza en resultados: las intenciones se plasman en leyes y no en acción (y frecuentemente ni siquiera en leyes), y las acciones no son precedidas por un adecuado estudio de los condicionantes y de las repercusiones regionales y sectoriales y tienen efectos totalmente distintos a los buscados.

2. La administración no está normalizada. El personal -en su mayoría- actúa de acuerdo a hábitos (herencias culturales frecuentemente perniciosas) y no está adecuadamente motivado ni capacitado para cooperar en la acción de gobierno. Cabe agregar que tampoco está bien remunerado en la mayor parte de los casos, y si bien este factor no puede dominarse dada la limitada masa de recursos que tienen los gobiernos provinciales, sí puede mejorarse la distribución interna de la masa fija de dinero disponible en función de criterios técnicos tales como capacitación necesaria para el de -

/.

sempeño de un cargo, experiencia, oferta limitada de técnicas críticas, condiciones de trabajo, etc.
Las estructuras organizativas no responden a criterios de ordenamiento de la división de trabajo y asignación de responsabilidades y autoridad.

Frecuentemente, cuando en los directivos se hace conciente la necesidad de brindar un nuevo servicio, se crea una unidad nueva para que la atienda, en vez de aprovechar la estructura vigente asignando las diversas funciones necesarias para el desempeño del nuevo servicio a unidades existentes e incorporando los especialistas que fueran necesarios.

También, razones coyunturales hacen a veces aconsejable el cambio de dependencia jerárquica de una unidad (o su subdivisión, fusión), y cuando las razones desaparecen no se reajusta la estructura. También, los sectores operativos en todos los niveles tienen su propio servicio de apoyo administrativo en vez de utilizar un servicio centralizado normativo común que tiene las ventajas de la mayor productividad por razones de especialización.

Tampoco existen manuales de procedimientos que sistematicen la actividad, faciliten el entrenamiento del personal nuevo, y permitan especificar los límites de la actividad de cada una de las subunidades.

Dentro de este panorama, resalta el retraso de las administraciones provinciales en incorporar los procesos a las modernas técnicas de procesamiento electrónico de datos. La introducción de estos equipos permite trabajar en los niveles politicos con información veraz y reciente y superar viejas dicotomias acerca de criterios de clasificación de tales informaciones, y a nivel operativo trasladar a un medio eficiente las tareas voluminosas, rutinarias y tediosas. Aún en las provincias en las cuales se han realizado algunas aplicaciones, éstas son parciales, inconexas y tentativas, y están lejos de producir el impacto tecnológico que es frecuente hallar en los paises desarrollados del mundo.

Tampoco está ordenado el apoyo logístico de bienes y servicios que requiere la administración pública adquirir de terceros o producir para su funcionamiento. No se programa, administra y controla con el criterio de que las unidades cuenten con ellos en los momentos oportunos. Así no es infrecuente que servicios no

/.

se presten meramente por falta de algún bien o servicio. También se produce despilfarro por inadecuación del bien a la actividad en la que debe aplicarse, por mantenerse ociosos (sin uso) maquinarias e instalaciones, por compra a precios superiores a los que correspondiera al real poder de compra de los Estados provinciales, por reiteración innecesaria de trámites y similares.

Finalmente, las autoridades provinciales no tienen un inventario de las necesidades de reforma administrativa, que esté actualizado y que indique las prioridades de temas a ser abordados.

3. El sistema de control está inadecuadamente ordenado. Los órganos que han sido creados a tales efectos tienen mayor preocupación por los aspectos documentales y legales que por la eficacia y eficiencia: no importa que una partida haya sido gastada en fines irrelevantes, si se lo hizo en el marco de los documentos y las leyes vigentes.

Las autoridades superiores cuya tarea en la acción es la coordinación y control superior o global se ven recargadas con controles de rutina y poca importancia y ven distraída su atención: y en consecuencia, por la falta de una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos, deben cumplir funciones de supervisión en vez de funciones de dirección.

4. Todo lo anterior puede resumirse en la afirmación de que la característica relevante en las administraciones provinciales es un ineficiente uso de los recursos y consecuente disminución de su capacidad de prestar adicionales servicios a la comunidad; no debe confundirse la función social del Estado de encubrir el desempleo creando cargos e incorporando personal a fin de evitar fricciones. Este personal no debe incorporarse a sectores que brindan servicios a la comunidad, sino a nuevos servicios que el Estado no presta o a la construcción de bienes. El objetivo a lograr debe ser entonces mejorar los sistemas de planeamiento, administración, ejecución y control según los lineamientos que se describen a continuación.

3. Lineamiento de una administración eficaz del sector público.

Una administración pública eficaz se caracteriza por una total consistencia entre las políticas aprobadas y la acción desarrollada. Gráficamente esta consistencia se exhibe en el Anexo I. de la presente.

/.

Para lograr la consistencia deseada es necesario:

1. Formular planes (globales, regionales y sectoriales) que sean compatibles con las políticas aprobadas, y con adecuadas dosis de descentralización, compatibles con las políticas regionales y con el Plan Nacional de Desarrollo.

2. Desagregar los planes en programas de acción, que indiquen la secuencia de etapas que deben seguirse para lograr las metas perseguidas (planes operativos).

3. Asignar recursos a los programas. Para ello es necesario cambiar el tradicional sistema de presupuestación vigente, por el presupuesto por programas, lo cual a su vez requiere una laboriosa tarea de capacitación, adiestramiento y adecuación de los sistemas de información.

4. Ordenar los sistemas administrativos de los sectores de apoyo, particularmente de:

   1. Administración de personal y recursos humanos.
   2. Administración de bienes y servicios.
   3. Administración financiera.
   4. Servicios de Computación de datos.
   5. Servicios de organización administrativa.

5. Lograr eficiencia en los sectores operativos que brindan los bienes y servicios a la comunidad.

6. Diseñar sistemas adecuados de captación y registración de los datos relevantes.

7. Diseñar los sistemas de control, y adecuarlos a los niveles de actividad que tienen la responsabilidad sobre determinado nivel de decisiones.

   Esto significa evitar la actual confusión que asigna controles de detalle a los altos niveles, y a veces, controles relevantes a niveles bajos.

   Por ello deben diferenciarse los siguientes controles:

/.

1. Controles sobre la actividad, que deben ejercerse por los mandos medios.
2. Controles de los sistemas administrativos, a cargo de las unidades de reforma administrativa.
3. Control de la asignación de recursos, a cargo de las unidades de programación financiera.
4. Control del cumplimiento de los planes, a cargo de las unidades de planeamiento.
5. Control de la marcha global de los planes y programas, o Control de Gestión, a cargo de las Autoridades Políticas Superiores.

Es sólo así que podrá lograrse una armónica acción (último fin de toda administración provincial).

4. Forma de convertir la situación vigente al estado deseado.

El mejoramiento de la situación actual no debe pretender un inmediato logro de las condiciones ideales. Por el contrario, es conveniente un mesurado plan que comience por remover las dificultades básicas y ponga en marcha el proceso de reforma administrativa.

Dentro de este proceso le caben responsabilidades al Consejo Federal de Inversiones y a las Provincias. El CFI organismo natural de las Provincias y al servicio de las Provincias tiene el rol histórico de asignar toda su experiencia técnica al despegue del proceso mediante la sensibilización y capacitación de funcionarios de todos los niveles y la puesta en funcionamiento de los organismos y sistemas básicos de Reforma. Las Provincias deben identificarse con los objetivos de modernización, dictar los documentos básicos de política de mejoramiento administrativo, motivar al personal y una vez en régimen el proceso, continuarlo hasta su eficaz funcionamiento, etapa en la cual el Consejo Federal de Inversiones también prestará su asistencia técnica.

5. Plan de Tareas.

En consecuencia, y para lograr las metas dispuestas se propone el siguiente plan de tareas a ser desarrollado conjuntamente por la Provincia, y el Consejo Federal de Inversiones, aunque bajo la responsabilidad principal del último:

/.

1. Realización de un Macroanálisis Administrativo, que detecte las principales fallas en los sistemas administrativos y fije las prioridades de los sistemas a mejorar.

2. Dictado de un Seminario Informativo de Técnicas de Planeamiento y Administración, dirigido a funcionarios Superiores (Nivel Subsecretarios y Directores). Tiene como meta sensibilizarlos y actualizarlos frente a las modernas técnicas en desarrollo; y será de corta duración compatible con el normal desempeño de sus funciones.

3. Dictado de Cursos Formativos para los niveles medios y administrativos superiores, de mayor duración, que les cree la aptitud general de manejar las técnicas.

4. Puesta en funcionamiento del sistema de Reforma Administrativa, dotándole de los órganos, técnicas y personal idóneos para el avance del proceso.

5. Comienzo de modernización de los sistemas que hayan resultado prioritarios según el macroanálisis y lo discutido en los Seminarios de Sensibilización realizados según se indicó en el párrafo tercero.

6. <u>Institucionalización</u>.

A fin de que el plan de tareas no temine siendo una expresión de deseos más, deberá institucionalizarse mediante un acuerdo firmado por las máximas autoridades de la Provincia y del Consejo Federal de Inversiones, y confirmado respectivamente mediante un Decreto y una Resolución.

En consecuencia el Plan de Tareas a ejecutar será:

1. Firmar el convenio al que se alude en el párrafo anterior, en el cual se fijen responsabilidades coordinadas a ambas instituciones: al CFI, la obligación de prestar un constante apoyo técnico en materia de reforma administrativa, y a la Provincia, la de poner su autoridad al servicio del proyecto, y de motivar a sus funcionarios para la ejecución de las tareas.

2. Realización de las tareas 1, 2, 3 y 4 enunciadas en el punto 5.

/.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO Nº 19

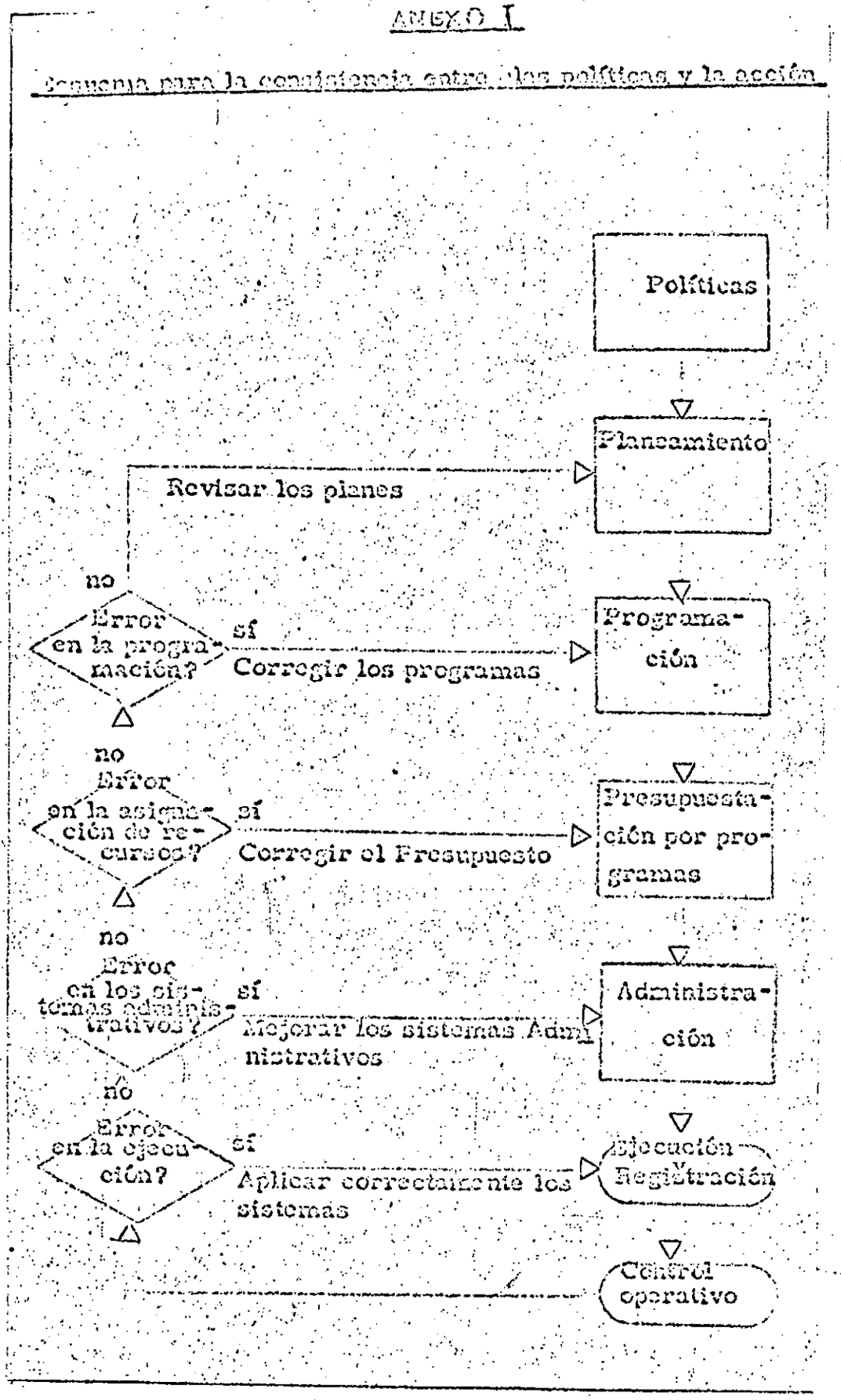
3. En base a las conclusiones que se obtengan en la ejecución de estas tareas, redactar y firmar un Plan de Reforma Administrativa que contenga la secuencia de etapas y productos a lograr en los primeros tres años de actividad de Reforma.

4. Sin perjuicio de lo anterior, ejecutar todos los proyectos cuya necesidad ya haya sido detectada por el prediagnóstico efectuado por técnicos del CFI y que resulte conveniente comenzar de inmediato.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES 6 TOMO 60

ANEXO I

Secuencia para la consistencia entre planes políticas y la acción



A N E X O II

Código de cursogramas

1. La adopción del concepto de sistemas de información y ·
mas de lógica para la actividad administrativa programa.
ca:

1. Observar la administración como formada por sucesiva
actividad de información, o más precisamente, siste
que pueden ser partidos en subsistemas, los cuales
den partirse en subsistemas, los cuales a su vez pu
se en subsistemas, y así sucesivamente hasta llegar
des administrativas elementales, cuya cantidad es f
cir que la administración puede observarse como un
sistema de información, o como un conjunto de siste
mación (de Suministros, de rentas , de protección s
interrelacionados de manera compleja), o como la "su
ticiones de cada uno de los sistemas mencionados (en
por ejemplo, los subsistemas de recaudaciones, fisca
administración de legajos, etc.), y aún con más deta
necesario. Los diagramas generales se conviene en de
"en bloque" y los específicos "de detalle". Los gene
bren una más amplia gama de actividades aunque no co
cha información específica. Los de detalle son ricos
ción específica pero cubren aspectos parciales del t
consecuencia, ambos tipos de diagramas son necesario
damente debe comenzarse con los de conjunto para, me
sivas particiones, llegar a los detalles.

2. Que en cuanto a las actividades administrativas ele
sólo cinco: registración, comunicación, control, có
chivo, y que cada una de estas tiene un símbolo que
ta inequívocamente. Por lo tanto, que cualquier otra
administrativa que frecuentemente tenga nombre en la
no es elemental, y puede ser particionada en (todas
las cinco mencionadas.

2. La graficación de cursogramas supone diferenciar:

1. Las operaciones, según se mencionó en 1.2.

2. Los portadores de información, o sea aquellos elemen
les en los cuales se graba la información.

3. Las reglas de graficación, o sea las formas convenci
que los códigos de operaciones y los de portadores d
ción se interconectan entre sí.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
Nº 62

3. Los códigos de operaciones y su explicación son los siguientes:

3.1 Registración.

Consiste en la grabación de información en un portador Pueden presentarse cualquiera de los siguientes casos:

a) Que la grabación se realice como consecuencia de aplicar un símbolo a un hecho que se observa (por ejemplo, cuando un agente de policía anota en un Acta los acontecimientos que observó en un choque).

b) Que la grabación se realice transfiriendo datos de un portador a otro de igual tipo, sin alterar (por procesamiento) dichos datos (por ejemplo, cuando el nombre de un contribuyente que figura en su documento de identidad se transfiere a un Registro de Contribuyentes que se efectúe en un libro a tal efecto).

c) Que la grabación se realice transfiriendo datos de un portador a otro de otro tipo (por ejemplo, cuando datos de una Declaración Jurada se perforan en una ficha)

d) Que la grabación se realice por procesamiento de datos que figuran en un portador, registrando el resultado en el mismo o en otro portador (por ejemplo, cuando los diversos importes de una Declaración se suman, restan, multiplican, etc, y el resultado se registra en la misma Declaración o en otro documento).

Son casos particulares de esta operación, el ingreso (imput) de datos, y la salida (output) de los mismos.

.2. Comunicación.

Este símbolo indica la dirección del flujo de operaciones, o sea, la secuencia en que se ejecutan las operaciones con la información.

Cuando lo que se transfiere es la información sin el portador (por ej., transmisión verbal personal o telefónica de datos) se utilizan líneas quebradas.

63

.3. Control

Implica la selección entre alternativas, es decir, cuando en un momento de un proceso la información puede sufrir dos o más tipos distintos de operaciones según sean las condiciones que se presenten.

No debe confundirse con la decisión. Recuérdese que la decisión implica tres etapas:

a) Inteligencia: obtención de la información relevante acerca de una situación problemática.

b) Análisis: evaluación de tal información y planeamiento de estrategias alternativas para resolver la situación problemática.

c) Selección: introducción de un criterio de valor, y mediante la aplicación de éste a las alternativas, elegir la que mejor satisfaga la situación.

La operación de control en el sentido que aquí se utiliza, se refiere a la etapa de selección entre alternativas. Sin embargo, no debe referirse solamente a la situación de decisión de los altos niveles organizativos, sino también se aplica a los controles de rutina programados (por ejemplo, aceptación o rechazo de una mercadería según satisfaga o no las especificaciones técnicas indicadas en el pliego de un concurso).

Se diferencia de otros sistemas de codificación, que denominan a este código "alternativas" y requieren que previamente se dibuje un código de "control" (para decisiones programadas) o de "decisión" (para no programadas), ya que utiliza un sólo código, al reconocer que toda "decisión" y todo "control" implican siempre la existencia de alternativas disyuntivas. Además, debe hacerse notar que es frecuente encontrar en cursogramas que luego de un control (o firma de un jefe, etc.) se diagraman solo las operaciones de los casos en que el control concluye en la aceptabilidad de la información, cuando en realidad, si bien menos frecuente, son mucho más interesantes de analizar las circunstancias de no aceptabilidad ya que en estos la programación es menor, la discrecionalidad mayor, y consecuentemente es mayor la divergencia de criterios que se aplican.

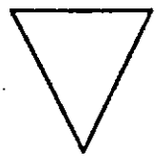
64

4. Cómputo

Indica la realización de cualquier operación matemática con la información (suma, resta, multiplicación, división, etc.) y/o lógica (silogismo, etc.).

Se diferencia de los sistemas clásicos de graficación ya que en estos es frecuente encontrar un símbolo que denota "operación" (generalmente un pequeño círculo) sin especificar si la operación es matemática o de otra índole.

5. Archivo.



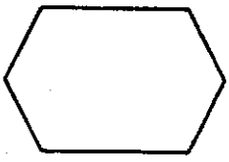
Es la acumulación centralizada de datos para ser recuperados y utilizados en el futuro.

Cabe destacar que lo relevante no es el archivo de la información, sino la capacidad de "desarchivarla" en el futuro (recupero de información). Por lo tanto, debe indicarse los criterios y subcriterios de ordenamiento de la información archivada (por fecha, por código de contribuyente, alfabético por denominación de la mercadería, etc,). Las formas en que es posible estructurar un archivo de información exceden el ámbito de este trabajo.

No se cree sea conveniente distinguir, tal como lo hacen las formas clásicas, entre archivos "provisorios" y "definitivos". Ningún archivo es definitivo, ya que si lo fuera, indicaría que la información nunca se recuperará en cuyo caso es conveniente que se destruya. Además, los provisorios tienen diferentes grados de "provisoriedad" según el tiempo de medie entre un recupero y el siguiente (ritmo de recupero de consulta de la información).

6. Símbolos auxiliares.

6.1. Proceso predefinitivo.



Se utiliza cuando en un proceso suceden operaciones de una subrutina que ha sido definida previamente en otro diagrama y ya está probada (por ejemplo, las operaciones de caratulación de expedientes no es necesario que

se describan en todos los procesos que se portan en un expediente; basta colocar el símbolo indicado con especificación del proceso predefinido del que se trata).

6.2. Conector.

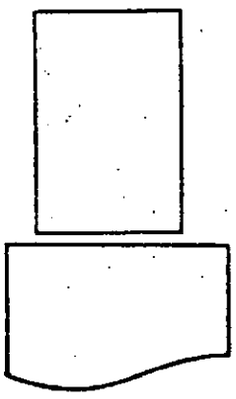
Representa la interrupción del dibujo de la secuencia de las operaciones (debido a limitación física -generalmente de disposición en el papel). Se utiliza un par de correctores, el primero para indicar dónde se interrumpe la secuencia, y el segundo dónde continúa. Este código se utiliza cuando la interrupción y continuación se producen en la misma hoja.

Si la interrupción se muestra en una hoja, y la continuación en otra, se utiliza otro código, según se muestra a la derecha.

Portadores de información.

1. Formulario.

Es todo portador de base de papel o cartulina en el cual se registran datos en forma manual, o mecánica de impulso manual (máquinas de escribir, aunque fueran eléctricas).

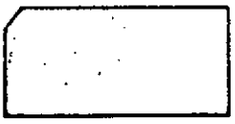


Es frecuente que los listados producto del procesamiento en equipos de registro directo, convencionales o computadores se simbolicen mediante un código diferente, según se muestra a la derecha.

No es conveniente utilizar (como se hace en los sistemas convencionales) un símbolo diferente para los llamados "registros" (fichas en las que se concentra información relevante, tales como cuentas corrientes, etc., tanto sean producto de un registro manual como directo). Es suficiente el uso del primero de los símbolos enunciados.

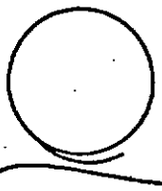
.2. Ficha perforada.

El símbolo que se indica a la derecha representa una ficha perforada que contenga registros tanto de ingreso como de salida.



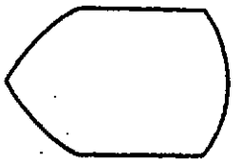
.3. Otros portadores usuales en computación de datos.

El Símbolo que se indica a la derecha representa una cinta magnética.



El símbolo que se muestra a la derecha representa una cinta perforada.

El símbolo que se muestra a la derecha representa los registros que se ponen a disposición del ser humano simultáneamente al procesamiento de los datos mediante el equipo, tales como indicadores en línea, sistemas de pantalla visual, impresoras de consola, etc.

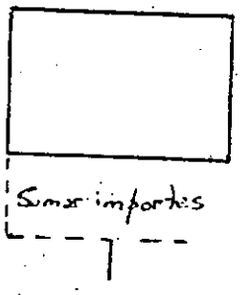


Reglas de graficación.

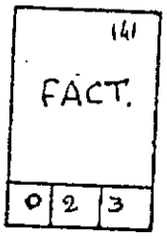
1. El flujo normal de operaciones es de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

2. Cuando se cruzan dos líneas la horizontal debe efectuar un codo.

3. Anotaciones: Es conveniente agregar dentro de cada s símbolo de operación una síntesis explicativa de la misma. De no caber dentro del símbolo, puede efectuarse una línea punteada a cuya derecha se escriban las notas aclaratorias y a cuya terminación se cierren mediante una línea horizontal.



4. La cantidad de copias de los formularios se indica mediante rectángulos en la parte inferior del símbolo utilizando el cero para el original, y los números naturales positivos para cada una de las copias. En la parte superior derecha se coloca el código del formulario, y centralizado su denominación sintética



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
CENTRO DE
DOCUMENTACION
Y PUBLICACIONES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
FOLIO 67

5. No conviene repetir el código de "formulario" cuando este se desplaza de un sector a otro. Es suficiente indicar sobre la línea de flujo el código del formulario y separado por una barra, la copia de que se trata.

6. Luego de cada operación debe controlarse que salga "igual cantidad de portadores que los que entraron".

7. Dentro de cada código de control debe indicarse la pregunta que contrastada con la información ingresante, determinará las próximas operaciones aplicables.

   Pueden repetirse varios símbolos de control consecutivos.

8. En los cursogramas nunca deben representarse objetos empíricos, sino operaciones con datos.

9. Al lado de cada símbolo correspondiente a una operación debe indicarse su número correlativo.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES FOLIO 68

Programa del Curso.-

1. Estructura Orgánica.

1.1. Principios de organización.
1.2. Crítica de los principios.
1.3. Teoría de la estructura.
1.4. Organigramas.
1.5. Manual de misión y funciones.
1.6. Conceptos de la estructura del Poder Ejecutivo Nacional.
1.7. Estructura orgánica del Poder Ejecutivo Provincial.

2. Procedimientos Administrativos.

2.1. Relación con la Teoría de las Decisiones.
2.2. Prediagnóstico: concepto, objetivo y alcances.
2.3. Relevamiento: técnicas, proceso, verificación de hipótesis del prediagnóstico.

2.4. Diseño: proceso. Discusión de la propuesta.
2.5. Implantación. Prueba piloto. Capacitación y entrenamiento del personal. Puesta en paralelo. Ajuste. Control de garantía.
2.6. Manuales de procedimientos. Descripción del contenido de los puestos de trabajo.

3. Cursogramas.

3.1. Concepto de lenguaje administrativo. Los primeros lenguajes
3.2. Cursogramas de lógica: concepto. Símbolos standard. Reglas de graficación.

3.3. Ejemplificación: cursogramas aplicados a la administración pública.
3.4. Ejercitación.
3.5. Tablas de decisión lógica.

4. Formularios.

4.1. Diseño de formularios: etapas del diseño, tamaño y forma, peso y calidad del papel, colores, escritura, impresión, identificación, otros requisitos.

FOLIO 69

4.2. Administración de formularios: control en línea de cantidad y calidad.

4.3. Control de formularios: objetivos del control, unidad responsable, programa de control.

5. Determinación de Standards de Trabajo.

5.1. Concepto de medición del tiempo del trabajo administrativo. El programa de medición.

5.2. Técnicas de medición: estimaciones, registros de tiempo, cronometraje, muestreo del trabajo, micromovimientos, tiempos standard predeterminados.

5.3. Aplicaciones a presupuestación, incentivos, análisis de eficiencia de sectores.

6. Distribución de Oficinas.

6.1. Los factores funcionales en la distribución de oficinas.

6.2. Los factores ambientales en la distribución de oficinas.

6.3. Diseño de una nueva distribución de oficinas.

7. Resistencia al Cambio Administrativo.

7.1. Reacciones del personal en situaciones de cambio administrativo.

7.2. Estrategias para la reforma administrativa.

8. Organización de la Unidad de O y M.

8.1. Estructura. Funciones. Operación.

8.2. El analista: requisitos, entrenamiento, las relaciones personales en actividad.

9. La Reforma Administrativa y el Desarrollo.

9.1. Normas del Plan Nacional de Desarrollo en materia de reforma administrativa.

9.2. Seminario: Discusión de una estrategia para la reforma administrativa en el orden nacional.

/.

10. Introducción al Procesamiento de Datos.

10.1. Equipos de registro directo.
- 10.1.1. Esquema general de la operación.
- 10.1.2. Descripción del equipo: teclado, comandos, carro, grupo impresor, elementos de cálculo, funciones automáticas, posibilidades de programación.
- 10.1.3. Controles: métodos de comprobación y control.

10.2. Equipos de procesamiento electrónico de datos.
- 10.2.1. Unidades que componen el sistema.
- 10.2.2. Representación de los datos.
- 10.2.3. Programa almacenado.
- 10.2.4. Sistemas de programación y sistemas operativos.

11. Introducción a los Sistemas Administrativos de apoyo.

11.1. Sistema de abastecimiento e insumo: Estimación y presupuestación de necesidades. Abastecimiento. Recepción y controles cuantitativos y cualitativos. Almacenaje. Distribución e insumo. Registro y Control. Informes. Normas de la legislación provincial. Niveles de decisión.

11.2. Sistema de administración de personal: Sistemas administrativos-documentales. Selección. Capacitación. Promoción. Evaluación de cargos y de rendimiento. Salarios. Informes. Estatuto del Empleado Público Provincial. Relaciones humanas aplicadas.

11.3. Sistema presupuestario: doctrinas presupuestarias. El Presupuesto por Programas: concepto, objetivos y estructura. Proceso de presupuestación, administración y control. Informes.

11.4. Sistema de registración contable. Contabilidad Central y de los Servicios Administrativos. Normas de la Ley de Contabilidad

12. Seminario.

1. Profundización de la teoría y técnica.
2. Exposición y análisis en grupo de los trabajos prácticos.

01 REPÚBLICA ARGENTINA

CRONOGRAMA

TAREAS	0	1	M	2	E	3	S	4	E	5	S	6	7	8
1. Denominación														
1. ORGANO DE O. y M.														
1.1. Tareas Preparatorias														
1.2. Selección de cursantes														
1.3. Dictado del curso de formación														
1.4. Ejercitación														
1.5. Profundización de la teoría y técnica. Seminario														
1.6. Selección personal y proyectos.														
1.7. Puesta en marcha de los primeros proyectos														
1.8. Redacción de la estructura, misión y funciones del órgano.														
1.9. Redacción de los manuales operativos del organismo.														
1.10 Definición de los requerimientos físicos.														
1.11 Implantación de la instalación física y equipamiento.														
1.12 Futuro plan de actividades del órgano.														
2. MACROANALISIS.														
2.1. Relevamiento														
2.2. Redacción y presentación del informe.														
2.3. Análisis y discusión del informe.														
2.4. Redacción final del informe.														
3. ADIESTRAMIENTO														
3.1. Recopilación de necesidades.														
3.2. Informe sobre necesidades.														
3.3. Selección y programación de cursos.														
3.4. Lanzamiento de los primeros cursos.														