Rinaldi, Adolfo Ernesto

Análisis de las áreas de planificación y administración financiera prov. La Pampa.

Informe

11097

METODOLOGIA

El presente trabajo de análisis de las áreas de planificación y administración financiera -que de acuerdo al contrato correspondía realizar- en la Provincia de La Pampa se inicia con un organigrama de la administración provincial en el que se ha coloreado el área analizada.

El resto del trabajo se halla dividido en la siguiente forma:

A) Consejo Provincial de Desarrollo.

B) Oficina Provincial de Presupuesto.

C) Contaduría General.
   C.1) Tesorería General.
   C.2) Departamento Compras y Suministros.

A pesar de ser la Tesorería General y el Departamento de Compras y Suministros dependencias de la Contaduría General, han sido tratados por separado en virtud de la importancia de dichas reparticiones.

Dentro de cada uno de los mencionados se han considerado la estructura, los procedimientos básicos utilizados y los recursos humanos, agregandose asimismo las conclusiones y recomendaciones que se han considerado convenientes.

Por último se agrega un pequeño capítulo de conclusiones y recomendaciones en general a manera de resumen de los anteriores.

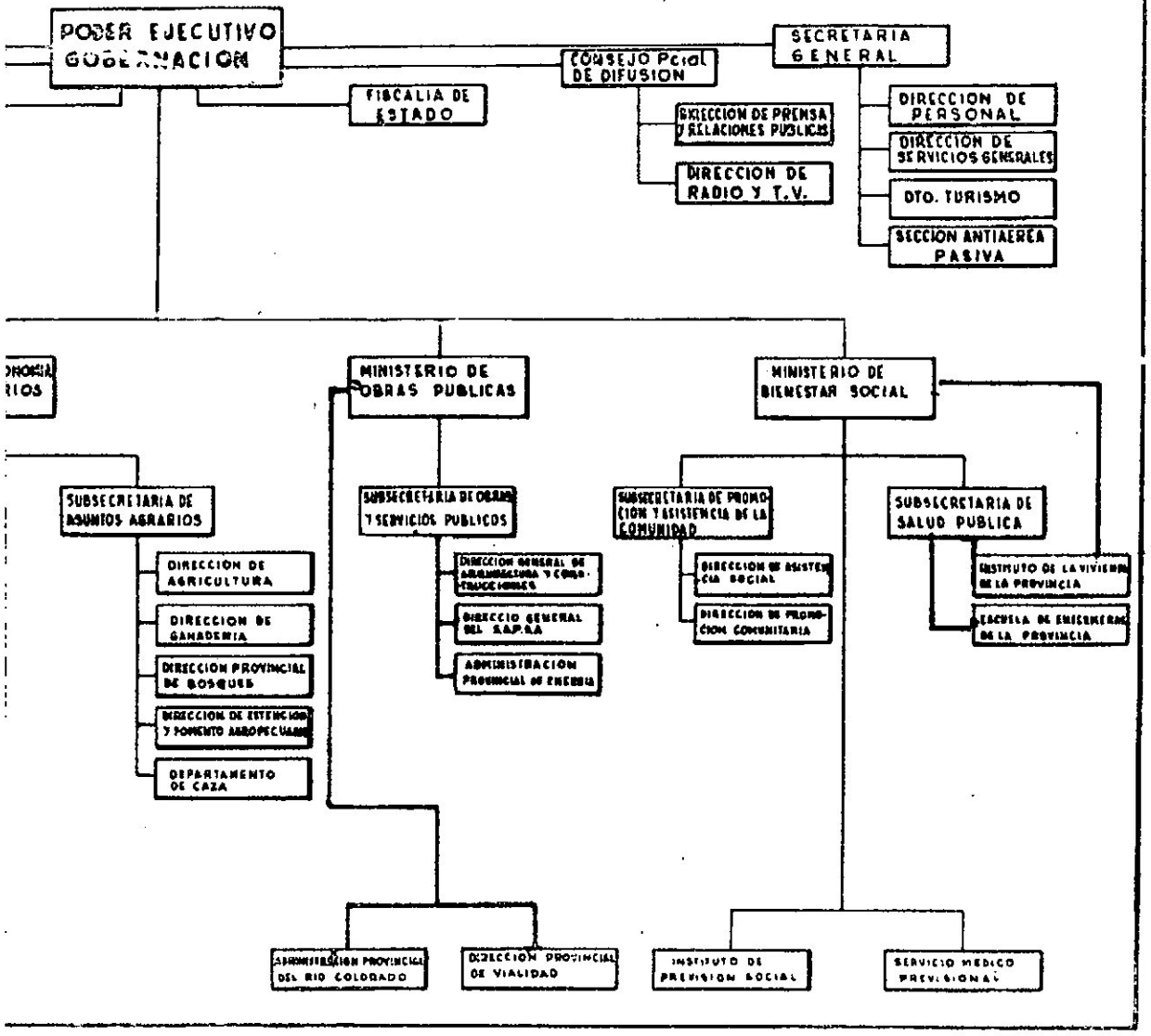
En carpeta adjunta se acompaña la documentación que se indica como anexo en cada uno de los capítulos.

Lic. ADOLFO ERNESTO RINALDI

OVINCIA DE LA PAMPA

Anexo

DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL



CONSEJO PROVINCIAL DE DESARROLLO

1. ESTRUCTURA.

Las funciones que competen al Consejo Provincial de Desarrollo se hallan legisladas en la Ley N° 488 de Competencia de Ministerios de la Provincia de La Pampa.

Según el artículo 24 de la mencionada Ley, el Consejo Provincial deberá:

"1) determinar las políticas y estrategias directamen" "te vinculadas con el desarrollo provincial, en coor-" "dinación con los planes nacionales de desarrollo te-" "niendo en especial consideración los análisis y diag" "nósticos de la Oficina Regional del Comahue"

"2) formular, evaluar y controlar planes sectoriales " "y provinciales de desarrollo, compatibles con los na" "cionales y regionales, coordinando su ejecución"

"3) impartir directivas para la elaboración de progra" "mas, proyectos y presupuestos provinciales"

"4) estudiar las posibilidades de asistencia técnica " "y financiera a la Provincia, coordinando su aplica- " "ción"

"5) entender en las actividades estadísticas oficia- " "les e investigaciones económicas y en la realización" "de los censos que se efectúen en el territorio de la" "Provincia"

"6) supervisar la ejecución de los planes de gobierno" "a nivel de los organismos encargados de realizarlos," "manteniendo en todos los casos un constante contra- " "lor y coordinación; y"

"7) Asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de " "los planes económicos y en todo lo atinente al des- " "arrollo de la Provincia".

Surge del artículo transcripto lo importante de las tareas que el Consejo debe realizar y la estrecha vinculación que el

Organismo debe tener con la programación presupuestaria.

1.1. INTEGRACION.

El Consejo está presidido por el Gobernador e integrado por todos los ministros.

Directamente del Gobernador depende el funcionario que con jerarquía de Secretario de Estado atiende la Secretaría Técnica del CO.PRO.DE y que como Asesor de Desarrollo actúa como Secretario en las reuniones del Consejo.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 2° del Decreto-Acuerdo N°2746 del 31 de diciembre de 1968 el Consejo debe sesionar por lo menos una vez al mes.

A efectos de permitir al Consejo el cumplimiento del apartado 5) del artículo 24 de la Ley 488, por Decreto 1672/69 se subordina a la Secretaría Técnica la Dirección General de Estadística y Censos que funcionaba anteriormente dependiendo del Ministerio de Economía y Asuntos Agrarios.

1.2. DELEGADOS SECTORIALES DE DESARROLLO.

En virtud de lo dispuesto en el artículo 6° del Decreto-Acuerdo mencionado anteriormente y sin perjuicio de sus funciones actúan cada uno en las jurisdicciones que les compete, como Delegados Sectoriales de Desarrollo:

a) Subsecretarios de la Administración Provincial.

b) Presidente de la Administración Provincial del Río Colorado.

c) Presidente de Vialidad Provincial.

d) Presidente del Banco de La Pampa.

e) Rector de la Universidad de La Pampa.

f) Director General de la Caja de Previsión Social y de Trabajo de la Provincia.

Las funciones de los Delegados mencionados deben ser coordinadas y canalizadas por conducto de la Secretaría Técnica del CO.PRO.DE.

Entre las funciones de los Delegados Sectoriales figuran las de reunir y evaluar la información necesaria para el planeamiento sectorial; el planear las actividades comprendidas en el ámbito del sector; el promover la formulación de proyectos por parte de los organismos bajo su esfera de acción y el proporcionar la información necesaria para evaluar la situación sectorial y los resultados de los planes, programas y proyectos.

1.4. SECRETARIA TECNICA DEL CO.PRO.DE.

Esta Secretaría que es atendida, como se indicara anteriormente por el funcionario que actúa como Asesor de Desarrollo tiene asignadas las siguientes funciones:

a) Reunir y evaluar la información necesaria para el establecimiento de los objetivos del desarrollo, sobre la base de los objetivos políticos del Gobierno Provincial.

b) Asesorar en cuanto a las políticas y estrategias de los objetivos seleccionados, proponiendo las directivas para la elaboración de programas, proyectos y presupuestos provinciales.

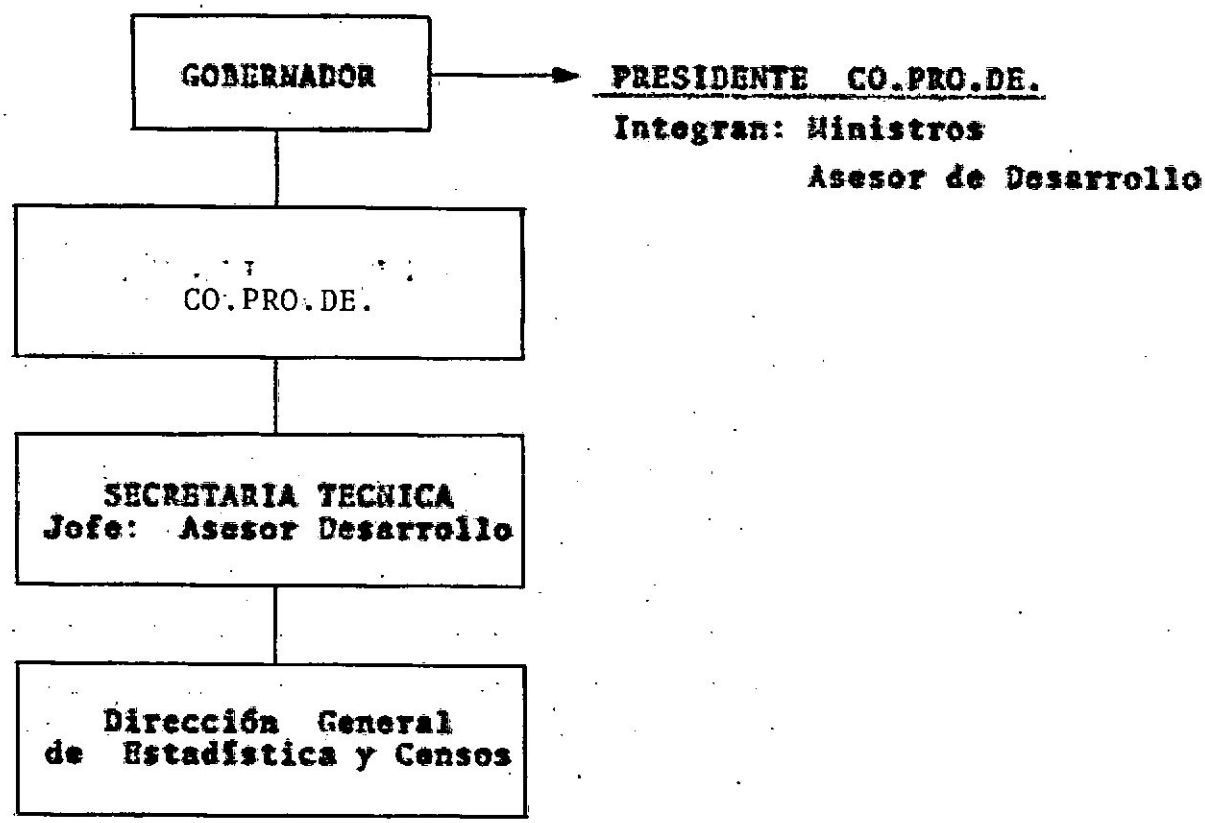
c) Recopilar antecedentes para el estudio de las posibilidades de asistencia técnica y financiera de la Provincia.

d) Suministrar informaciones sobre estadísticas oficiales e investigaciones económicas.

e) Proponer normas para el control de gestión de los planes de gobierno.

1.4. ORGANIGRAMA.

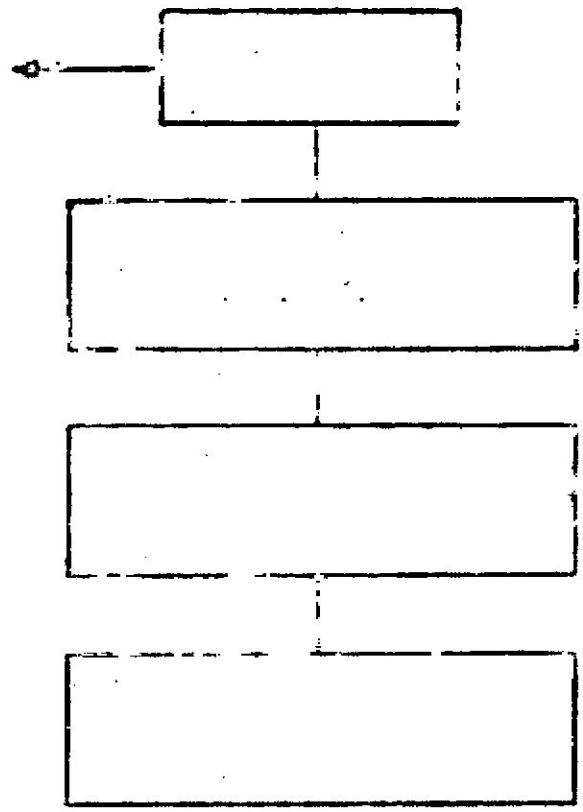
De lo expuesto surgiría el siguiente organigrama:



2. PROCEDIMIENTOS BASICOS.

En diciembre de 1968 el Gobernador de la Provincia en acuerdo general de Ministros aprueba un "Esquema Básico de Objetivos, Políticas y Estrategias para el trienio 1969/71", esquema preparado con intervención de los Delegados Sectoriales de Desarrollo en las respectivas jurisdicciones y aprobado por el CO.PRO.DE. y que cumpliría las funciones de integración y coordinación como documento anticipado hasta la implementación y puesta en ejecución del Plan Provincial para el Desarrollo.

A posteriori por Decreto-Acuerdo del 30 de setiembre de 1970 y ante la necesidad de compatibilizar el mencionado esquema básico con las políticas nacionales aprobadas (Decre-



to 46 de la Junta de Comandantes en Jefe del 17/6/70), se aprueban modificaciones al esquema básico anticipado al Plan Provincial para el Desarrollo para el quinquenio 1971/75, que se halla vigente.

Dicho esquema básico fija objetivos, políticas y estrategias en los siguientes aspectos:

a) Humanos, sociales y comunales.

b) Económicos.

c) Infraestructura y servicios.

d) Administrativos.

Se adjunta en la carpeta de los Anexos un ejemplar de los mencionados esquemas, en los que se puede observar que en algunas de las estrategias se fijan a las distintas jurisdicciones responsabilidades en su ejecución.

Aún no se ha elaborado el Plan Provincial de Desarrollo 1971/74, a pesar de haber transcurrido el primer año del quinquenio que abarca.

De acuerdo a lo expresado por el Asesor de Desarrollo, esto se debe a que la Secretaría Técnica fué recientemente cubierta después de más de un año de acefalía y no existir intención en el Gobierno de elaborar dicho Plan, dado lo próximo de la salida electoral.

Para 1971 el CO.PRO.DE. ha elaborado el Plan Anual de Gobierno partiendo del Esquema Básico anteriormente mencionado y aprobado. Dicho plan de acción contiene los proyectos que dentro de cada área de responsabilidad (jurisdicción) y sector de desarrollo se ejecutarán total o parcialmente durante el ejercicio, las metas que se propone alcanzar como así también las fechas de iniciación y finalización. En el caso de proyectos iniciados con anterioridad al ejercicio no menciona el porciento ejecutado anteriormente.

2.1. CONTROL DE GESTION.

Corresponde a la Secretaría Técnica del CO.PRO.DE.

la proposición de normas para el control de gestión de los planes de gobierno, como asimismo al Consejo de acuerdo al apartado 6) del artículo 24 de la Ley 488, la supervisión de la ejecución de los planes de gobierno.

En 1970, fueron publicados por el CO.PRO.DE. dos estados de ejecución de las acciones, al 30 de junio y al 31 de diciembre, corriendo por cuenta de la Secretaría Técnica unicamente la compaginación de las informaciones recibidas de los distintos delegados sectoriales.

En el ejercicio 1971 aún no se ha reunido información acerca del cumplimiento del plan, habiéndose efectuado a la fecha el requerimiento a las distintas jurisdicciones.

Se considera sumamente necesario el dictado de normas sobre el control de gestión de los planes de gobierno como así también las supervisión de los mismos por parte del CO.PRO.DE.

Es necesario que se cuente también con normas que rijan el procedimiento a seguir en el caso de ser necesario introducir modificaciones al Plan Anual de Gobierno, a efectos de mantenerlo actualizado y sea la expresión cabal de las acciones a realizar, cosa que no sucede en la actualidad.

3. RECURSOS HUMANOS.

3.1. ESTUDIOS CURSADOS POR EL PERSONAL.

a.1.	ASESOR DE DESARROLLO	1 Contador Público Nacional
a.2.	SECRETARIA TECNICA	
a.2.1.	Personal Universitario	1 Ingeniero Industrial 1 Contador Público Nacional
a.2.2.	Personal Administrativo	1 Estudios Secund.completos 1 Estudios Secund.incompl.

Se considera que no es necesario a los efectos del presente estudio incluir la integración de la Dirección De Estadística y Censos.

3.2. CURSOS DE CAPACITACION REALIZADOS:

El Contador Público que forma parte de la Secretaría Técnica ha realizado el curso de Planeamiento Regional (Programa 102 de la O.E.A.).

3.3. COMPOSICION RELATIVA DEL PERSONAL, DE ACUERDO A ESTUDIOS CURSADOS.

CANTIDAD	ESTUDIOS CURSADOS	PORCENTAJE
3	Universitarios completos	60
-	Peritos mercantiles	--
1	Otros Secundarios completos	20
1	Secundarios incompletos	20
-	Primarios	--
5	TOTAL DEL PERSONAL	100

4. CONCLUSIONES.

La estructura actual del CO.PRO.DE. no es adecuada para las fundamentales tareas que por Ley de Ministerios tiene asignadas.

No existe un proceso determinado de planificación ni mecanismos montados para su logro. Su escaso personal no le permite cumplir con sus tareas específicas, sumamente importantes para un sistema presupuestario como el que se desea implantar.

Hay una absoluta falta de coordinación entre el CO.PRO.DE. y la Oficinal Provincial de Presupuesto, a tal punto que a la

fecha se halla prácticamente finalizada la confección del anteproyecto presupuestario para 1972 por parte de la oficina correspondiente y el Consejo Provincial de Desarrollo no sólo no ha iniciado la elaboración del Plan Anual de Gobierno para dicho año, sino que tampoco se ha iniciado la verificación del cumplimiento del correspondiente a 1971.

Por conversaciones mantenidas con el Subsecretario de Economía, estas fallas se atribuyen a que el cargo de Asesor de Desarrollo, ha sido cubierto recientemente, después de más de un año de acefalía, pero se considera que lo que falta son recursos humanos suficientes en número y capacidad para el cumplimiento de las tareas asignadas.

Los comentarios precedentes ponen de manifiesto que en la Provincia de La Pampa no existe un sistema de planeamiento coordinado como así tampoco de control de gestión.

5. RECOMENDACIONES.

Se considera de imperiosa necesidad elaborar un sistema de planificación y de control de gestión que haga posible al CO. PRO.DE. el cumplimiento de las tareas que la ley le tiene asignadas.

En base a ello debe elaborarse el Plan Provincial de Desarrollo de mediano y largo plazo, considerando el "Esquema Básico de Objetivos, Políticas y Estrategias para 1971/75" y haciendo que el sector privado participe de dicho planeamiento. Estos planes serían la fundamentación para la realización de los planes operativos anuales que deberán compatibilizarse con los respectivos presupuestos.

Para lograr estos objetivos es necesario dotar a la Secretaría Técnica del personal mínimo indispensable, delimitando perfectamente las funciones de planificación y Administración del Desarrollo.

Este organismo debe contar con profesionales en Ciencias Económicas que conozcan a fondo las tareas que deban realizar y que puedan contar con el asesoramiento técnico de profesio-

nales de distintas ramas de acuerdo a los temas que deban considerarse.

Es necesario aprovechar el entusiasmo de los profesionales del CO.PRO?DE., con los que se han realizado reuniones de trabajo, y han demostrado marcado interés por capacitarse en la aplicación de esta técnica presupuestaria.

Es imprescindible que se realicen las reuniones mínimas mensuales del Consejo -actualmente dejadas de lado- y se realice la evaluación, reformulación y control de los planes que se dicten.

Todos los delegados sectoriales de desarrollo deberían realizar cursos sobre planeamiento para el desarrollo y capacitarse en presupuesto por programas, tomando conciencia de las responsabilidades programáticas que les caben a cada uno de ellos -en su esfera de acción- al aplicarse el presupuesto por programas.

Es necesario prever -en el caso de que durante el proceso de implantación de esta nueva técnica se considere necesario- la creación de oficinas sectoriales de desarrollo, dependientes de los respectivos delegados.

A N E X O

1 - Boletín oficial del 10-I-69 conteniendo la Ley 488 de competencia de Ministerios.

2 - Boletines oficiales del 17-X-70 y 13-XI-70 con las modificaciones introducidas a la Ley mencionada en 1.

3 - Publicación del CO.PRO.DE. con el esquema básico anticipado al Plan Provincial de Acción para el Desarrollo 1969/71.

4 - Publicación del CO.PRO.DE. con el esquema básico anticipado al Plan Provincial de Acción para el Desarrollo 1971/75.

5 - Plan Anual de Gobierno - 1971.

OFICINA PROVINCIAL DE PRESUPUESTO

1. ESTRUCTURA.

Los primeros antecedentes obrantes en los archivos de la Provincia, acerca de la Oficina Provincial de Presupuesto datan de mayo de 1961 fecha en que por Decreto N° 908 se crea a partir del 1° de junio, el Departamento de Finanzas y Presupuesto en la Subsecretaría de Economía, que de acuerdo al artículo 1° "tendrá como función principal: centralizar, dirigir y sistematizar las tareas de elaboración de los proyectos de Presupuestos Provinciales, suministrar periódicamente estados de ejecución del presupuesto y realización de trabajos especiales que se encomienden referentes a aspectos financieros o presupuestarios".

A posteriori, el 23 de abril de 1962 se dicta el Decreto-Acuerdo N° 700 que en su Capítulo II se ocupa de las funciones básicas del departamento creado el año anterior, diciendo en su artículo 17° "El Departamento de Finanzas y Presupuesto tendrá como funciones básicas el estudio y confección del proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia, el asesoramiento en todo lo relacionado con el mismo, la coordinación y dictamen en cuestiones vinculadas a las finanzas del Estado, como asimismo propiciar normas de racionalización o reorganización administrativa".

En el artículo siguiente las funciones mencionadas quedan entre otras, definidas por las siguientes responsabilidades:

"a) Centralizar, dirigir y sistematizar las tareas de"
"elaboración de los proyectos de presupuestos provin-"
"ciales como así también suministrar toda información"
"técnica o estadística para el conocimiento cabal de "
"la política financiera a seguir en el ejercicio de "
"que se trata"

"b) Preparar la documentación necesaria para la elabo"
"ración de los anteproyectos de presupuestos, siendo "

"obligatoria la presentación en los formularios"
"impresos a tal efecto".

"c) Intervenir en toda modificación que por "
"cualquier índole se introduzca a los presupues"
"tos de la Provincia, debiendo en cada caso pro"
"ducir informe, el que será tenido especialmen-"
"te en cuenta por la Contaduría General de la "
"Provincia a los efectos de las observaciones "
"legales que correspondan".

.....

"g) Suministrar periódicamente, en base a cua- "
"dros comparativos el estado de ejecución del "
"presupuesto".

En el artículo 19 se faculta al Departamento a elaborar un anteproyecto de presupuesto en base a los créditos de ejercicios anteriores si en las fechas fijadas no recibe para su estudio y consideración los anteproyectos de las distintas reparticiones.

En 1967 y por Resolución N° 149/67 del Ministro de Economía y Asuntos Agrarios, y sin que se hayan derogado el Decreto y el Decreto-Acuerdo anteriormente mencionados se cree la Oficina Provincial de Presupuesto que "provisionalmente y hasta su estructuración definitiva, se ubicará en jurisdicción del Consejo Provincial de Desarrollo"

En el artículo 1° asimismo se fijan las funciones y atribuciones que se mencionan:

"a) Contralizar, dirigir y sistematizar las tareas"
"de elaboración de los proyectos de presupuestos "
"provinciales";

"b)Preparar la documentación necesaria para la ela"
"boración de los anteproyectos de presupuesto, "
"siendo obligatoria la presentación en los formula"
"rios que se determinan a tal efecto "

"c) Intervenir en, toda modificación que por"
"cualquier índole se introduzca en los presu"
"puestos de la Provincia, siendo en cada ca-"
"so obligatorio producir informe, el que se-"
"rá tenido en cuenta por la Contaduría Gene-"
"ral de la Provincia a los efectos de las ob"
"servaciones que correspondieren";

"d) Solicitar a las reparticiones de la Admi"
"nistración Central y Organismos Descentrali"
"zados los datos o antecedentes que estime "
"necesarios para el mejor desempeño de sus "
"funciones".

A partir de entonces y por disposición verbal del Subsecretario de Economía, la Oficina Provincial de Presupuesto pasó a depender directamente del mismo.

A través de la frondosa legislación que ha sido transcripta se considera que en todo momento en la Provincia ha existido conciencia acerca de las importantes funciones que en la Administración le caben a un organismo como el que se analiza . Dicha importancia no se vió plasmada en la realidad.

2. PROCEDIMIENTOS BASICOS.

A efectos de reunir las informaciones necesarias para elaborar el anteproyecto del presupuesto de gastos para 1972, la Oficina Provincial de Presupuesto confecciona los formularios necesarios de acuerdo a los modelos que fijan las normas sobre presupuestos provinciales emanadas del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación.

Las mencionadas planillas -de las que en el anexo se agrega un juego completo- fueron elevadas a cada una de las jurisdicciones con una nota -también agregada- en la que se sugiere la designación de un funcionario que haga las veces de nexo, "a efectos de una mejor coordinación en la preparación

del proyecto de presupuesto y para recibir toda información complementaria, como así también aclaraciones sobre las normas que ha establecido el Gobierno Nacional y directivas fijadas por el señor Gobernador...". En la misma nota se fija también la fecha para la presentación de la información.

Con respecto a los recursos que se prevéen para el mismo período se recaba a la Dirección de Rentas la estimación de la recaudación de impuestos provinciales y a la Nación los importes que por distintos conceptos han de corresponder a la Provincia.

A título informativo se indican a continuación los montos presupuestados en los años anteriores y los efectivamente recaudados (en m$n.).

AÑO	JURISDICCION	CALCULADO	REALIZADO	%
1968	PROVINCIAL	2.194.330.000.-	2.034.736.665.-	93,0
	NACIONAL	3.355.259.600.-	3.126.867.935.-	93,0
1969	PROVINCIAL	2.216.373.000.-	2.214.692.561.-	99,9
	NACIONAL	6.437.392.000.-	4.644.376.214.-	72,1
1970	PROVINCIAL	3.487.911.900.-	2.507.570.175.-	71,8
	NACIONAL	7.432.717.800.-	6.838.014.269.-	91,9

En poder de la Oficina la totalidad de la información se confecciona el anteproyecto de presupuesto, documento que es considerado en acuerdo de Ministros, con el Gobernador de la Provincia, de donde surgen las modificaciones a introducir para la elaboración del documento definitivo que se eleva a la Nación para su aprobación.

El documento se realiza en su capítulo de gastos con las siguientes clasificaciones:

a) Por jurisdicción y unidades de organización.

b) Por finalidades y funciones.

c) Por carácter económico de los gastos.

d) Por objeto del gasto.

e) Por cursos de acción (hasta 1971 inclusive).

Durante el ejercicio la Oficina de Presupuesto es la encargada de efectuar las reestructuraciones presupuestarias cada vez que son necesarias. Esta Oficina no evalúa ni controla las ejecución del presupuesto provincial.;

En toda esta tramitación no interviene la Secretaría Técnica del CO.PRO.DE. ni se analiza el presupuesto a la luz del Plan Anual de Gobierno, que inclusive es un hecho generalmente posterior al presupuesto.

Se considera imprescindible la coordinación entre el CO.PRO.DE. y la Oficina Provincial de Presupuesto, ya que la planificación debe necesariamente marchar a la par y con el mismo rumbo que la presupuestación, requisito indispensable para la implantación de la nueva técnica presupuestaria.

Para 1972 han sido dejadas sin efecto las asignaciones por cursos de acción dentro de cada jurisdicción, que son una desagregación de la función que involucra actividades homogéneas destinadas a cumplir objetivos anuales.

Los procedimientos actuales no llevan a hacer de la Oficina Provincial de Presupuesto el órgano necesario para la formulación, ejecución y control de un presupuesto por programas, ya que carece de los elementos humanos necesarios y capacitados para ello.

3. RECURSOS HUMANOS.

La Oficina Provincial de Presupuesto en la actualidad cuenta con el siguiente personal, con el nivel de estudios que se indica:

Jefe	1	Estudios primarios	-	Cat. Oficial Mayor
	1	Estudios primarios	-	Oficial 1°
	1	Estudios secundarios	-	Oficial 3°
	1	Estudios primarios	-	Oficial 3°
Total	4			

3.1. CURSOS REALIZADOS.

Los mencionados en primer término (Oficial Mayor y Oficial 1°) han realizado en 1968 un curso sobre "Aspectos prácticos de la Modernización del Presupuesto" dictado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Pampa.

3.2. COMPOSICION RELATIVA DEL PERSONAL, DE ACUERDO A ESTUDIOS CURSADOS.

CANTIDAD	ESTUDIOS CURSADOS	PORCENTAJE
-	Universitarios	-
-	Universitarios incompletos	-
-	Peritos Mercantiles	-
1	Otros estudios secund.completos	25
-	Secundarios incompletos	-
3	Primarios	75
4	TOTAL DEL PERSONAL	100

4. CONCLUSIONES.

Se considera que la Oficina Provincial de Presupuesto cumple con esfuerzo con las funciones que para la elaboración de un presupuesto tradicional deben realizarse, pero limita las mismas a su formulación y posteriores modificaciones, sin realizar controles ni evaluaciones de su ejecución.

En cuanto a los cálculos de recursos puede afirmarse que en general han tenido un elevado grado de cumplimiento tanto en el orden provincial como en los aportes que debe realizar Nación.

Se insiste en afirmar lo dicho al tratar sobre el CO.PRO. DB. en cuanto a la descordinación entre dicho Consejo y la Oficina que nos ocupa.

Se considera que el grupo humano que presta servicios en la Oficina es muy voluntarioso y deseoso de capacitarse en el conocimiento de nuevas técnicas presupuestarias, pero insuficiente para el cumplimiento de las tareas que el presupuesto por programas exige.

Se considera un retroceso el haber eliminado del presupuesto para 1972 los cursos de acción -verdaderas avanzadas en programación, a pesar de que no se procede actualmente a su análisis y evaluación. De acuerdo a lo manifestado por el Subsecretario de Economía es debido al deseo de implantar en 1973 en forma integral el presupuesto por programas.

5. RECOMENDACIONES.

Es imprescindible que la Oficina Provincial de Presupuesto vuelva a tener la jerarquía de Dirección, con las secciones necesarias para encarar las tareas de programación y sistemas presupuestarios, la formulación de presupuestos y la administración presupuestaria.

Es necesario dotarla del material humano indispensable, para el cumplimiento de sus tareas, estimándose que el número de su personal no debe ser inferior a 10 agentes, entre los que deben contarse un buen número de profesionales y/o estudiantes avanzados en Ciencias Económicas.

Se insiste en afirmar que su tarea debe ser desarrollada en estrecha coordinación con el órgano que ha de tener a su cargo la planificación .

Se estima también necesario que las pautas para los proyectos presupuestarios sean dictadas por decreto del Poder Ejecutivo y no sólo en consideración a las dictadas por el Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación, sino en vista a los planes de mediano y corto plazo que se hubieren elaborado.

La falta de programación presupuestaria se ve reflejada en el número de decretos de reestructuraciones presupuestarias que deben dictarse (en 1970 llegaron a 154), que hacen que el presupuesto al término del ejercicio, poco o nada se parezca al presupuesto original, perdiendo por lo tanto su valor como instrumento de contralor de la gestión en el cumplimiento de objetivos. Una buena política en materia presupuestaria habrá -a no dudarlo- de corregir esta anomalía.

La implantación del presupuesto por programas determina la necesidad de capacitar a todo el personal -el actual y el que habrá de incorporarse-, a efectos de sensibilizarlos al cambio y de dotarlos de los conocimientos técnicos necesarios.

Este personal capacitado debería cumplir funciones de asesores en los distintos ministerios y organismos, logrando a la vez profundizar conocimientos de los aspectos operativos de las unidades ejecutoras de cada sector de la Administración.

A N E X O

1 - Copia del Decreto 908/61.

2 - Copia de la Resolución 149/67.

3 - Instrucciones generales y juego de planillas para la presentación de los anteproyectos de presupuesto para 1972.

4 - Copia de una de las notas con los que se elevaron a las distintas jurisdicciones lo indicado en 3.

5 - Ley N° 3 de Contabilidad de la Provincia.

CONTADURIA GENERAL

1. ESTRUCTURA.

En la sección III - Capítulo 3° Art. 98 de la Constitución de la Provincia de La Pampa se establece que el Contador General y el Tesorero General serán designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Cámara de Diputados.

En el artículo siguiente se establece que el Contador no prestará su conformidad a pago alguno que no esté autorizado por la Ley General de Presupuesto o por leyes especiales que dispongan gastos.

La Ley de Contabilidad en su artículo 38 establece que la Contaduría General "llevará la contabilidad de la Provincia. A tal efecto abrirá las cuentas necesarias que demuestren claramente todas las operaciones relativas a la recaudación de las rentas, ejecución de los gastos, movimientos del Tesoro y gestión del patrimonio".

La reglamentación aclara que dicha contabilidad corresponderá a todas las ramas centralizadas o descentralizadas de la Administración Provincial.

En la actualidad los Organismos Descentralizados llevan su propia registración contable, debiendo mensualmente elevar a la Contaduría General, los estados de ejecución, pudiendo ésta efectuar las auditorías y/o controles que estime conveniente.

Complementando la legislación existente, por Decreto 1569/63 fué aprobado un Reglamento Interno de Contaduría General y Tesorería General, que en la práctica ha venido sufriendo modificaciones, por lo que se encuentran abocados a la confección de un nuevo reglamento que se ajuste a la realidad.

Así por ejemplo en dicho reglamento se establecía la existencia de un Cuerpo de Contadores Fiscales, para efectuar el control externo, que en la actualidad y desde su creación es realizado por el Tribunal de Cuentas. En el anexo correspondiente se agrega un ejemplar del mismo por lo que no se con-

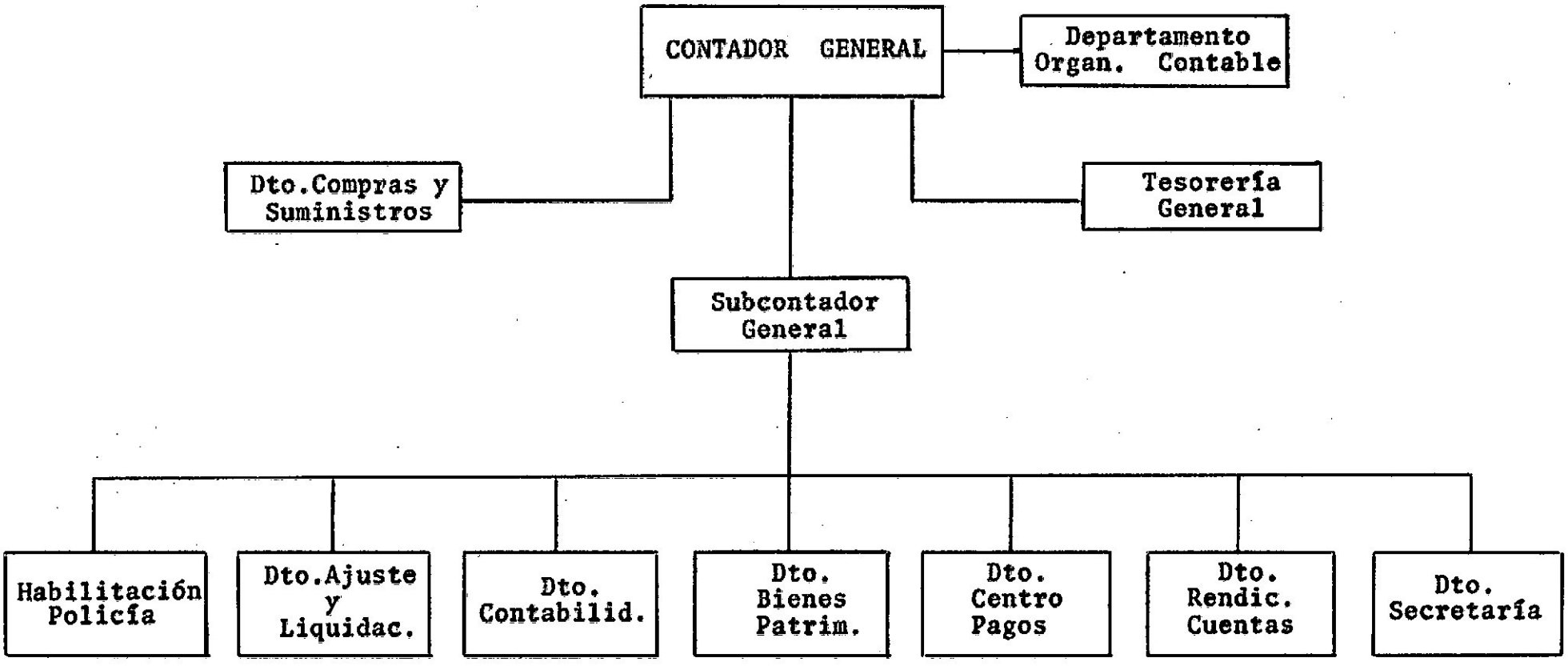
sidera necesario la transcripción de sus disposiciones, como así tampoco al considerar los procedimientos básicos de cada departamento en particular.

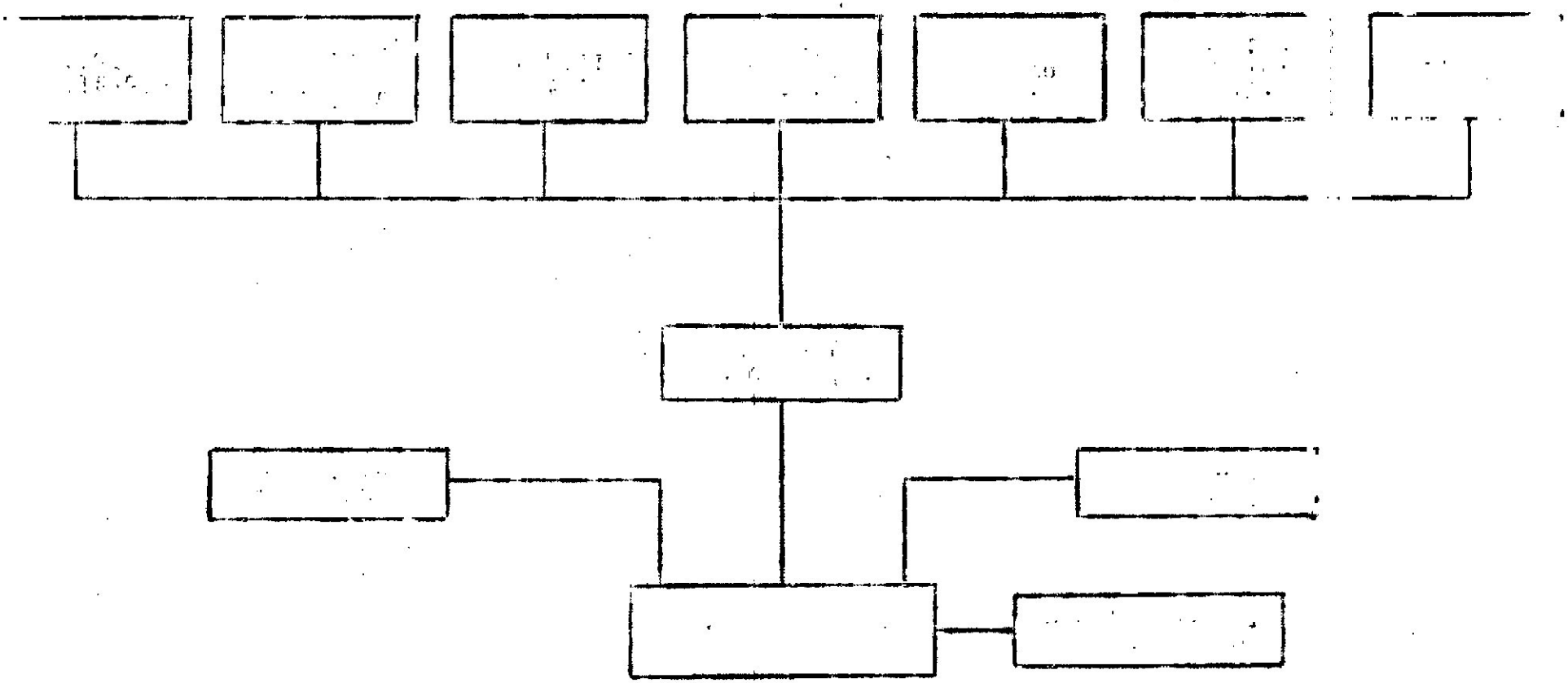
Dentro de la Administración Central no existen delegaciones contables o habilitaciones -excepto en Policía- dado que todos los organismos y dependencias se encuentran ubicados en el mismo edificio (Centro Cívico) y no se consideraron necesarios.

Se estima acertada esta organización centralizada, ya que de esta forma hay unidad de criterio sobre pagos, contrataciones, etc. Estas últimas se hallan totalmente a cargo del Departamento de Compras y Suministros y los pagos en el Departamento Centro de Pagos, ambos dependientes de la Contaduría.

1.1. ORGANIGRAMA.

De la organización actual de la Contaduría General, puede deducirse el siguiente organigrama que por las razones expuestas difiere del que surgiría del Reglamento Interno:


CONTADOR GENERAL
Departamento Organ. Contable
Dto.Compras y Suministros
Tesorería General
Subcontador General
Habilitación Policía
Dto.Ajuste y Liquidac.
Dto. Contabilid.
Dto. Bienes Patrim.
Dto. Centro Pagos
Dto. Rendic. Cuentas
Dto. Secretaría



2. PROCEDIMIENTOS BASICOS.

2.1. DEPARTAMENTO CONTABILIDAD.

Este Departamento toma intervención en todas las operaciones que tengan relación con las realizaciones de gastos públicos, ya que tiene a su cargo la contabilidad de la gestión presupuestaria como así también -a partir de mayo último- la contabilidad de proveedores.

Cuenta para el cumplimiento de sus tareas con una máquina IBM 6420, que es utilizada también para la contabilidad de la gestión financiera, de responsabilidad de la Tesorería General.

Para 1972 la Provincia ha alquilado una computadora IBM 360/20, que habrá de facilitar las tareas, no debiendo entonces el Departamento Contabilidad efectuar la contabilización, sino solo preparar las informaciones necesarias.

La Contabilidad de Gestión se lleva en fichas, que son abiertas con los créditos presupuestarios y con la desagregación con que figuran en dicho documento. Toda repartición que deba efectuar un gasto eleva una solicitud al efecto al Departamento Contabilidad que confecciona un "comprobante de contabilidad" que es utilizado para registrar la afectación preventiva en la correspondiente partida y cuyo duplicado se agrega al expediente firmado con la solicitud de gasto.

Si el requirente no tiene saldo suficiente, automáticamente es rechazado el asiento y comunicado inmediatamente al iniciador. Con ello la Contaduría ejerce preventivamente el control interno, antes del acto del Poder Administrador que concreta su facultad de gastar.

La etapa del compromiso es efectuada cuando se produce alguna de las causas de afectación previstas en el artículo 20 de la Ley de Contabilidad:

"a) Los certificados de obras emitidos has"
"ta el 31 de diciembre".

"b) Las provisiones y suministros recibi -"
"dos por el Estado hasta el 31 de dicien -"
"bre".

"c) Las obligaciones por viáticos, órdenes"
"de pasajes y gastos similares, liquidados"
"hasta el 31 de diciembre".

"d) Los subsidios y subvenciones cuya docu"
"mentación justificativa haya sido aproba-"
"da hasta el 31 de diciembre".

La etapa del mandado pagar se contabiliza con la recepción de la Orden de Pago, y la del "pagado" cuando el Centro de Pagos al pagar, confecciona el comprobante correspondiente.

El Departamento Contabilidad hace confeccionar por medio del Departamento Sistematización de Datos de la Dirección de Rentas -a quien provee la información- un Estado de Ejecución del Presupuesto con carácter mensual, que incluye los siguientes estados:

a) Gasto Público consolidado según clasificación económica.

b) Gasto Público consolidado según clasificaciones institucional y económica.

c) Gasto Público consolidado por finalidades y funciones.

d) Gasto Público consolidado por finalidad y clasificación económica.

e) Gasto Público consolidado por finalidad, función y cursos de acción.

f) Estado de realización de los recursos calculados.

g) Estado de la deuda flotante.

Además con la misma periodicidad remite al Departamento Sistematización de Datos las informaciones necesarias para la confección del Estado de Proveedores que incluye:

a) Resumen de cuenta por proveedor.

b) Listado general de órdenes de provisión no canceladas.

c) Listado de pagos parciales por orden de provisión.

d) Listado general de órdenes de provisión canceladas en el mes.

e) Resumen de cuenta por proveedor clasificado por jurisdicción.

f) Listado de órdenes de provisión no canceladas por jurisdicción.

g) Listado de pagos parciales por jurisdicción.

En todos los casos las deudas se encuentran ordenadas por su antiguedad, elemento utilizado fundamentalmente para la determinación de los pagos.

Cabe destacar que se ha logrado montar un sistema ágil y eficiente, capaz de brindar las informaciones necesarias en cualquier momento y sin recargo de tareas. Los listados mencionados se encuentran disponibles y verificados antes del día 15 de cada mes, al último día hábil del mes anterior.

En el anexo correspondiente se adjuntan los documentos que se utilizan para contabilizar, como así también un Estado de Ejecución.

El control previo de legalidad de todas las solicitudes autorizadas para gastos y el control a posteriori de las rendiciones es realizado por el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

2.2. DEPARTAMENTO AJUSTES Y LIQUIDACIONES.

La jefatura de este Departamento es ejercida directamente por la Subcontadora General.

El Departamento en análisis toma intervención en toda liquidación de haberes y honorarios al personal de la Administración Central, remitiendo mensualmente al Departamento Sistematización de Datos las informaciones necesarias para la liquidación y afectación de sueldos y jornales como asimismo las altas y bajas que se hayan producido.

Sistematización de Datos en el equipo convencional IBM que posee, prepara la totalidad de boletas y sobres de haberes y además realiza los resúmenes por imputaciones que luego de ser revisados por el Departamento que nos ocupa son remitidos al Departamento Contabilidad para su contabilización en la Contabilidad de Gestión, remitiendo asimismo la documentación correspondiente al Departamento Centro de Pagos, para que haga efectivos los haberes.

2.3. DEPARTAMENTO SECRETARIA.

Este Departamento tiene a su cargo la oficina de Mesa de Entradas y de Archivo General. Entre sus funciones específicas se destacan:

"Llevar control de la asistencia diaria del"
"personal de la Contaduría General".

"Llevar actualizada la compilación de leyes,"
"decretos, resoluciones y demás disposicio-"
"nes administrativas oficiales".

"Confección de proyectos de decretos, reso-"
"luciones, etc. que deban dictarse como con"
"secuencia de gestión administrativa propia"
"de la Contaduría General".

Se considera excesiva la jerarquía de Departamento para la Secretaría, debiendo -dadas sus funciones- ser una oficina dependiente directamente del Contador General.

2.4. DEPARTAMENTO RENDICION DE CUENTAS.

El Departamento Rendición de Cuentas era el encargado de llevar la contabilidad de responsables, para ello el artículo 51 del Reglamento cuya modificación se ha iniciado dice: "tomará intervención en todas las entregas de fondos a los responsables a fin de la registración de los correspondientes cargos".

Desde la creación del Tribunal de Cuentas, éste es el órgano encargado de la contabilidad mencionada, efectuando los cargos por las comunicaciones que recibe de la Tesorería General y los descargos, en forma provisoria al recibir las rendiciones y definitiva en el momento de su aprobación.

Es el Departamento encargado de la confección de las rendiciones de los pagos efectuados por el Centro de Pagos.

En el caso de fondos recibidos de la Nación con afectación especial (tal el caso de Fondos de Integración Territorial) por los que corresponde hacer rendiciones para su descargo, la tarea está a cargo también del Departamento que nos ocupa.

2.5. DEPARTAMENTO CENTRO DE PAGOS.

Este Departamento es el que cumple las funciones de "pagador", tanto de gastos como de sueldos, sean del ejercicio o correspondientes a la Deuda Flotante (diferencia entre compromisos y pagos del ejercicio) correspondiente a los dos últimos años. Excepto sueldos la totalidad de los pagos son hechos en cheques.

Está dividido en cuatro secciones que son:

Se considera excesiva la jerarquía de Departamento para la Secretaría, debiendo -dadas sus funciones- ser una oficina dependiente directamente del Contador General.

2.4. DEPARTAMENTO RENDICION DE CUENTAS.

El Departamento Rendición de Cuentas es el encargado de llevar la contabilidad de responsables, para ello y de acuerdo a lo establecido en el artículo 51 del Reglamento "tomará intervención en todas las entregas de fondos a los responsables a fin de la registración de los correspondientes cargos". Los descargos se efectúan en forma provisoria por las rendiciones de cuentas que se elevan al Tribunal de Cuentas y en forma definitiva cuando son aprobadas por dicho organismo. Esta contabilidad es llevada en forma manual.

Es el Departamento encargado de la confección de las rendiciones de los pagos efectuados por el Centro de Pagos.

En el caso de fondos recibidos de la Nación con afectación especial (tal el caso de Fondos de Integración Territorial) por los que corresponde hacer rendiciones para su descargo, la tarea está a cargo también del Departamento que nos ocupa.

2.5. DEPARTAMENTO CENTRO DE PAGOS.

Este Departamento es el que cumple las funciones de "pagador", tanto de gastos como de sueldos, sean del ejercicio o correspondientes a la Deuda Flotante (diferencia entre compromisos y pagos del ejercicio) correspondiente a los dos últimos años. Excepto sueldos la totalidad de los pagos son hechos en cheques.

Está dividido en cuatro secciones que son:

a) Gobierno y Fiscalía.

b) Bienestar Social.

c) Obras Públicas, Economía y Asuntos Agrarios.

d) Bancos.

Las tres primeras individualizan las jurisdicciones para las cuales se efectúan los pagos y la última es la encargada del control y conciliación de las cuentas bancarias de las otras tres secciones.

Al frente de cada sección se encuentra un pagador y cuenta con personal auxiliar para el cumplimiento de sus tareas.

Al ser recibidos en el Departamento los expedientes para pago, se verifica el cumplimiento de los requisitos legales y quedan a la espera de fondos para proceder a su pago.

Cuando la Tesorería General tiene los fondos suficientes, comunica a los pagadores, los que confeccionan un pedido de fondos (generalmente incluyen la totalidad de los pagos pendientes correspondientes a un mes -el más atrasado).

Al recibir los fondos se formula cargo (Contabilidad de Responsables) a cada uno de los pagadores, que abonan las facturas y elevan la documentación mediante una relación que es firmada de conformidad al Departamento Rendiciones de Cuentas. El descargo provisorio del responsable se realiza cuando este último Departamento eleva al Tribunal los correspondientes legajos de rendición.

La Sección Bancos diariamente efectúa el registro en los libros respectivos y en conciliación, sirviendo la misma como verificación de los pagos efectuados.

2.6. DEPARTAMENTO ORGANIZACION CONTABLE.

Es el Departamento de creación más reciente, cuya je

fatura es ejercida por el Contador General y cuenta con un grupo de profesionales en Ciencias Económicas, o próximos a graduarse y tiene asignadas las siguientes funciones:

a) Determinar los sistemas contables que deben llevar la Administración Central y los organismos descentralizados, controlando su cumplimiento.

b) Efectuar auditorías totales o parciales en la Administración Central y/u organismos descentralizados.

c) Analizar los Estados de Ejecución mensuales y dictar las normas correspondientes para su confección y distribución.

d) Canalizar y analizar toda información que la Contaduría General deba proporcionar al exterior sobre ejecución o gestión presupuestaria y/o financiera.

e) Coordinar los movimientos internos de la Contaduría General.

Se considera que este Departamento debe formar parte activa del sistema presupuestario que se desea implantar, aprovechando la capacidad y entusiasmo del personal que forma parte de él.

2.7. DEPARTAMENTO BIENES PATRIMONIALES.

A cargo de este Departamento se encuentra la contabilidad patrimonial de toda la Administración Central y la supervisión de la de los Organismos Descentralizados.

No existe el inventario permanente del patrimonio provincial que según el artículo 53 del Reglamento Interno de la Contaduría General debe llevar este Depar-

tamento.

No se encuentra por lo tanto claramente definido el sistema de asignación de responsabilidades sobre los bienes patrimoniales, siendo los que se encuentran al frente de las oficinas los que tienen a su cargo los mismos.

Dado que no se cuenta con un inventario permanente, no puede determinarse si existen bienes sin su correspondiente responsable.

Las altas y bajas son contabilizadas por el Departamento, las primeras por las planillas de cargo que acompañando a la orden de pago se realiza por la adquisición de bienes inventariables y que el Departamento Centro de Pagos no da curso sin la intervención de este Departamento Bienes Patrimoniales. Las bajas en virtud de las comunicaciones y planillas de descargo que formulan los responsables.

Existe un proyecto de decreto elaborado por este Departamento -en el Ministerio de Economía y Asuntos Agrarios- que tiende a superar las dificultades y anomalías apuntadas arriba.

En el mismo, a la vez que se define, a efectos de su unificación -la terminología a utilizar en la contabilidad de bienes patrimoniales-, se ordena un censo general de la totalidad de los mismos a excepción de los inmuebles, tanto en la Administración Central como en los Organismos Descentralizados. A la vez que se realizaría el censo, se determinaría la responsabilidad sobre los distintos bienes, y se fija en el proyecto los niveles de responsabilidad para su cumplimiento.

Se fijan además los distintos criterios a utilizar para la valuación de los bienes que se censen y el sistema de amortización para las máquinas.

Por último establece también los criterios generales que habrán de adoptarse para el establecimiento del período de vida útil de los distintos tipos de bienes.

2.8. HABILITACION JEFATURA DE POLICIA.

Esta es la única habilitación existente en la Administración Central -exclusivamente por razones geográficas- y su personal depende de la Contaduría General.

A su cargo se encuentra un profesional en Ciencias Económicas y cumple con las funciones que el Reglamento Interno fija para los delegados contables.

Realizan la totalidad de las tareas de contabilización, pago, rendición de cuentas, etc. de los créditos y gastos de la Policía de la Provincia, a excepción de la liquidación de haberes que es efectuada por el Departamento Ajuste y Liquidaciones.

La Contabilidad es llevada en forma manual y mensualmente elevan al Departamento Contabilidad de la Contaduría General un estado de ejecución y el movimiento de débitos y créditos de proveedores a efectos de su incorporación en las respectivas contabilidades.

En el anexo se agrega un formulario del Estado de Ejecución.

Además a diario se remite a la Contaduría General los comprobantes de contabilización originados en el día.

En esta habilitación se tramitan la totalidad de los expedientes de gastos y pagos de la Policía de toda la Provincia.

3. RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se incluye la totalidad del personal de la Contaduría General con excepción de los que corresponden al Departamento Compras y Suministros y Tesorería General,

que son considerados individualmente.

3.1. ESTUDIOS CURSADOS POR EL PERSONAL.

Contador General	1	Contador Público Nacional
Subcontadora General	1	Contador Público Nacional
Universitarios completos	6	Contadores Públicos Nac.
Estudios univ. incompl.	6	(Ciencias Económicas)
Peritos Mercantiles	9	
Otros est.sec.completos	17	
Estudios secun.incompl.	12	
Estudios primarios	21	
TOTAL	73	

3.2. COMPOSICION RELATIVA DEL PERSONAL DE ACUERDO A ESTUDIOS CURSADOS.

CANTIDAD	ESTUDIOS CURSADOS	PORCENTAJE
8	Universitarios completos	10,96
6	Universitarios incompletos	8,22
9	Peritos mercantiles	12,33
17	Otros est.secun.completos	23,29
12	Estudios secun.incompletos	16,44
21	Primarios	28,76
73	TOTAL DEL PERSONAL	100,-

3.3. CURSOS DE ESPECIALIZACION.

El Contador General y uno de los profesionales del Departamento Organización Contable han realizado en 1968 un curso sobre "aspectos prácticos de la Modernización del Presupuesto", dictado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Pampa.

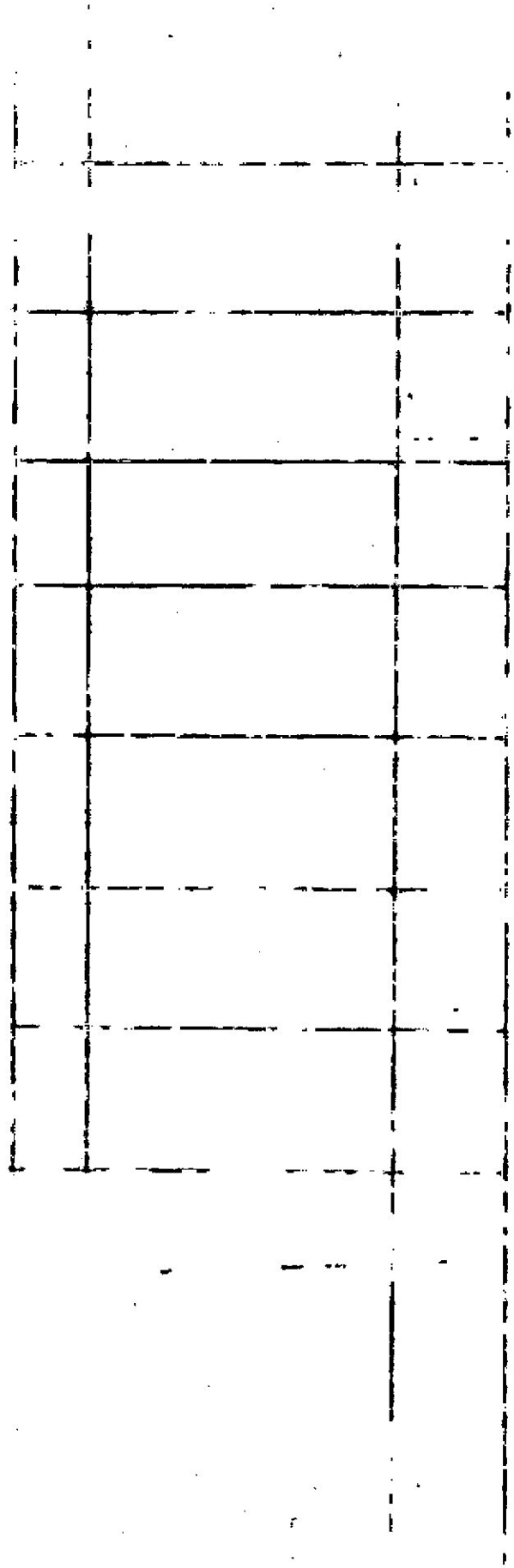
Otro de los profesionales del Departamento mencionado realizó el curso de Administración Financiera dictado por el C.I.C.A.P. (Proyecto 214 de la O.E.A.) durante el corriente año, dictado en la ciudad de Santa Rosa.

Dos agentes del Departamento Contabilidad realizaron cursos de operadores de la máquina 6420 de IBM.

3.4. COMPOSICION DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACUERDO A LOS ESTUDIOS CURSADOS POR EL PERSONAL.

ESTUDIOS CURSADOS	Centro Pagos	Contab.	Bienes Patrim.	Secret.	Rend. Ctas.	Ajuste Y Liquid.	Hab. Jefat. Policía	Organiz. Contable	TOTAL
Universitarios completos	-	-	1	-	-	-	1	4	6
Universitarios incompl.	1	-	-	2	-	2	-	1	6
Peritos mercantiles	1	3	2	-	-	3	-	-	9
Otros secund. completos	5	3	1	1	2	2	3	-	17
Secundarios incompletos	4	1	1	2	-	4	-	-	12
Primarios	5	2	1	1	6	1	5	-	21
TOTAL	16	9	6	6	8	12	9	5	71

NOTA: No se incluyen Contador y Subcontador General



4. CONCLUSIONES.

A la actual estructura de la Contaduría General -que difiere de la fijada en el Reglamento Interno- se ha llegado a través de numerosas modificaciones impuestas por la práctica. Se considera la actual funcional y satisfactoria de las necesidades actuales y para un presupuesto por programas.

La contabilidad es llevada en forma centralizada siendo el sistema ágil y útil. Se considera que debería registrarse también el compromiso legal del gasto y no sólo la obligación como ocurre actualmente.

La habilitación existente en la Jefatura de Policía (única correspondiente a la Administración Central) lleva su propia contabilidad en forma manual, pero se ha podido verificar que cuenta con personal suficiente para tener la misma al día y cumplimentar las disposiciones sobre envío de información.

Se considera más orgánico que el Departamento Centro de Pagos pase a depender de la Tesorería General.

Las normas contables no se encuentran agrupadas en cuerpo orgánico alguno, pero el personal cumple con las mismas y con las que verbalmente se imparten.

Las contabilidades de Gestión Presupuestaria y Gestión de Fondos son llevadas en forma analítica, sintetizandose en forma mensual por medio del equipo convencional IBM. Asimismo se estima acertado el envío de información mensual que se eleva a las autoridades superiores, en virtud de lo acelerado de su obtención.

Existen además la Contabilidad de Bienes Patrimoniales, que debería complementarse con un inventario general, tarea que se halla proyectada y en vías de realización. Es de suma utilidad la Contabilidad de Proveedores incorporada recientemente.

Se considera que la Contaduría General se halla en condiciones apropiadas, estando mentalmente bien dispuestos el

grupo de profesionales que forman parte de ella para la aplicación del presupuesto por programas.

La incorporación de la computadora prevista para 1972 habrá de agilizar aún más las tareas de la Contaduría.

El personal que revista actualmente por la Contaduría se considera suficiente (a excepción del Departamento Bienes Patrimoniales) para las tareas que en la actualidad realizan y las que un presupuesto por programas demandaría. Quizá se haga necesario redistribuir al mismo en especial incorporando al Departamento Contabilidad a personas que posean un mayor nivel de conocimientos (p.ej.: estudiantes avanzados en Ciencias Económicas).

5. RECOMENDACIONES.

Es necesario que el personal que tenga a su cargo las tareas inherentes a la contabilización del presupuesto por programas sea capacitado en dicha técnica.

Se estima que es de fundamental importancia la aprobación del proyecto de decreto sobre bienes patrimoniales, aunque se ha hecho referencia en el capítulo correspondiente, ya que el mismo permitirá, a la vez que una correcta individualización de los bienes, la fijación de responsabilidades sobre los mismos. De esta manera podría quizá en un futuro incorporarse a los costos de los programas, la amortización de los bienes.

Debería dotarse al Departamento Bienes Patrimoniales de personal para que efectúe en las distintas reparticiones y organismos la verificación física de los bienes inventariados, en forma periódica.

En oportunidad de implantarse el presupuesto por programas, la información mensual de la evolución de los créditos, debería remitirse a los responsables de los programas en la forma más analítica posible.

Es necesario activar la confección del nuevo Reglamento Interno a fin de adaptarlo a la actual organización.

A N E X O

1 - Constitución de la Provincia de La Pampa.

2 - Reglamento Interno de la Contaduría General (Decreto Nº 1569/63).

3 - Juego de planillas y fichas utilizadas para la contabilidad de gestión presupuestaria.

4 - Estado de Ejecución que eleva la habilitación en forma mensual.

TESORERIA GENERAL

1. ESTRUCTURA.

La designación del Tesorero General por imperio de la Constitución de la Provincia de La Pampa corresponde al Poder Ejecutivo con acuerdo de la Cámara de Diputados (art. 98). Dispone asimismo que el Tesorero no podrá efectuar pago alguno sin autorización del Contador General.

La Ley N° 3 de Contabilidad y Organización de la Contaduría General y Tesorería General y su Decreto Reglamentario N° 95/54, en el Capítulo II -De la gestión del ejercicio- fija el régimen al que se ajustará la Tesorería General para todo pago que realice.

En el artículo 30 se establece la obligación de pagar preferentemente con cheques, indicando en su reglamentación los requisitos a que tanto la Tesorería General como las tesorerías principales (hoy Centro de Pagos) y las de los organismos descentralizados deberán ajustarse para la efectivización de los pagos.

A efectos de lograr una adecuada centralización que posibilite la utilización de los recursos ingresados, el tercer párrafo del artículo 18 de la Ley citada establece que "todas las reparticiones, oficinas, empleados o agentes que recauden o perciban fondos pertenecientes a la Provincia, estarán obligados a ingresarlos en la Tesorería General de la Provincia o en la cuenta bancaria a su orden, antes de la expiración del siguiente día hábil". Se ha podido verificar su cumplimiento.

El Reglamento Interno aprobado por Decreto 1569/63 a que hicimos referencia al estudiar la Contaduría General, complementa las disposiciones constitucionales y legales acerca de la Tesorería General.

También en este caso han perdido actualidad muchas de sus disposiciones por lo que se ha encarado su actualización.

2. PROCEDIMIENTOS BASICOS.

Las distintas oficinas recaudadoras dependientes de la Dirección de Rentas ingresan a la cuenta bancaria "Rentas Generales" de la Tesorería General las recaudaciones diarias que realizan.

Hasta tanto la Tesorería reciba la comunicación que indica el origen de los fondos recaudados y consecuentemente proceder a su distribución, permanecen en la cuenta mencionada sin ser usados. Luego mediante la emisión de los correspondientes cheques se depositan en las cuentas que correspondan. Estas pueden ser: Fondo Neto Disponible (que son los fondos que quedan en la Tesorería General para los pagos generales de la Provincia) y las que corresponden a terceros, tales como coparticipación a municipalidades y comisiones de fomento, Instituto de Vivienda, Vialidad, etc. En el caso de las municipalidades se efectúa luego el ingreso que corresponde a cada una de ellas de acuerdo a los porcentajes de distribución preestablecidos.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 305 de la Ley N° 271 (Código Fiscal) y sus modificaciones Leyes 286, 351 y 423 se descuenta de todas las recaudaciones brutas de los impuestos y tasas el 10°/.., excepto del Impuesto Inmobiliario, que se destina al fondo estímulo del personal de la Dirección de Rentas y el 11°/.. del Inmobiliario que se distribuye el 1°/.. al fondo mencionado y el 10°/.. al fondo del personal de la Dirección General de Catastro. Estos fondos son depositados por la Tesorería General en cada una de las cuentas respectivas.

Asimismo recibe los fondos que por coparticipación federal corresponden a la Provincia y aquellos que son otorgados por la Nación con aplicación específica. En estos casos se depositan también en las correspondientes cuentas.

Cuando los ingresos corresponden a las cuentas especiales - Ley 216 Plan de lucha contra las plagas depredadoras de la

agricultura y ganadería y Ley 271 de Energía- son depositados en las cuentas de cada una de ellas.

Corresponde a la Tesorería General la contabilidad de Gestión de Fondos, que es realizada con la máquina con cinta magnética con que cuenta el Departamento Contabilidad de la Contaduría General. Diariamente se comunican las recaudaciones y sus imputaciones, y en planillas especiales (se adjuntan en el anexo) mediante programas que se incorporan a la máquina IBM mencionada, ésta distribuye entre quienes corresponda y en los porcentajes establecidos las recaudaciones habidas y a la vez que establece el total recaudado a la fecha, indica el porcentaje del mismo sobre el cálculo de los recursos presupuestarios. La operación es muy rápida y permite conocer a diario la forma en que se van cumplimentando los cálculos realizados a priori.

La Tesorería General entrega mediante cheques contra pedidos de fondos a las distintas secciones del Departamento Centro de Pagos, habilitaciones y organismos descentralizados los montos necesarios para que éstos efectúen los respectivos pagos (proveedores, sueldos, viáticos, etc.). Solo paga directamente las erogaciones correspondientes a las dos cuentas especiales mencionadas anteriormente.

Efectúa las correspondientes comunicaciones (por lo entregado por pedidos de fondos) o rendiciones (por lo pagado directamente) al Tribunal de Cuentas para que éste proceda a contabilizar en la respectiva contabilidad de responsable.

Diariamente remite un parte al mencionado Tribunal de ingresos y egresos.

Como queda dicho la contabilidad de responsables de las distintas jurisdicciones y organismos descentralizados es llevada por el Tribunal, que conmina a rendir vencidos los términos fijados por la ley.

El Tesorero General además, por reciente disposición, es el cotitular de cada una de las cuentas bancarias de las secciones del Departamento Centro de Pagos, juntamente con los respectivos pagadores.

Es competencia también de la Tesorería General la registración y control de la Deuda Pública de la Provincia. Lleva el contralor de los créditos a largo plazo que se otorgan, procediendo a protestar los documentos no cancelados a su vencimiento para que luego la Fiscalía de Estado inicie la tramitación judicial correspondiente.

Lleva el movimiento de cada una de las cuentas bancarias en el respectivo Libro de Bancos.

3. RECURSOS HUMANOS.

3.1. ESTUDIOS CURSADOS POR EL PERSONAL.

La Tesorería General está a cargo de un Contador Público Nacional, no estando cubierto actualmente el cargo de Subtesorero General. El resto del personal ha cursado los siguientes estudios:

2	Peritos mercantiles
4	Estudios secundarios completos
2	Estudios secundarios incompletos
5	Estudios primarios
Total 13	

3.2. COMPOSICION RELATIVA DEL PERSONAL DE ACUERDO A ESTUDIOS CURSADOS.

CANTIDAD	ESTUDIOS CURSADOS	PORCENTAJE
1	Universitarios completos	7,15
2	Peritos mercantiles	14,30
4	Otros estud.secund. compl.	28,60
2	Estudios secund. incompl.	14,30
5	Estudios primarios	35,65
14	TOTAL DEL PERSONAL	100,--

4. CONCLUSIONES.

Su estructura actual es correcta, aunque tal como se ha comentado en el capítulo correspondiente a la Contaduría General, sería conveniente incorporar a la misma el Departamento Centro de Pagos.

El plan de mecanización de las operaciones es correcto, lo que habrá de darle una fluidez y rapidez mayor aún a sus operaciones.

5. RECOMENDACIONES.

Debería cubrirse el cargo de Subtesorero General, a los efectos de permitir a su titular una mayor libertad de acción para el cumplimiento de las tareas asignadas.

Es necesario que la Tesorería complemente los estados que produce con la información sobre recursos adeudados a la Provincia.

Activar la confección del nuevo Reglamento Interno.

Debería incorporar la función de programación financiera, a los fines del cambio que se pretende.

A N E X O

1 - Juego de planillas y fichas utilizadas para la contabilidad de la gestión financiera.

2 - Planilla que se remite al Tribunal de Cuentas de la Provincia.

DEPARTAMENTO COMPRAS Y SUMINISTROS

1. ESTRUCTURA.

El Departamento de Compras y Suministros dependiente en la actualidad de la Contaduría General tiene su origen en la creación por Decreto-Ley 568/54 de la Dirección de Compras y Suministros. Por Decreto-Ley 541/55 se transformó en Oficina de Compras y Suministros con un jefe o encargado a su frente, en lugar de un director. El Decreto 900/56 reglamentó su funcionamiento.

Sus funciones principales son dos:

a) Adquisiciones para stock del Depósito (para provisiones a las reparticiones), abonadas con los fondos de su cuenta especial cuyo monto actual es de $ 277.363,31, por los cuales el Departamento es deudor de la Provincia.

b) Centralización de las adquisiciones de las distintas reparticiones de artículos fuera de stock.

2. PROCEDIMIENTOS BASICOS.

2.1. SUMINISTROS.

Las reparticiones de la Administración Central, ante la necesidad de elementos de consumo formulan una"solicitud de Provisión" en formularios al efecto -cuya copia obra en el anexo- y lo eleva al Departamento de Compras y Suministros, que si cuenta con existencia lo factura en el mismo formulario y hace la reserva correspondiente en su stock.

Luego el Departamento Contabilidad efectúa la afectación preventiva y el compromiso si el organismo solicitante cuenta con crédito suficiente. Previa intervención del Tribunal de Cuentas vuelve al Departamento para su provisión y confección de la liquidación y Orden de Pago Interno. El organismo que recibió el material debe abonar su importe que se ingresa a la cuenta especial del Departamento Compras y Suministros. Anteriormente

se exigía que el pago se realizara en forma concomitante con la entrega del material, pero dadas la dificultades financieras de la Provincia y a efectos de no demorar la provisión de elementos que pudieran ser imprescindibles para el funcionamiento del requirente, se adelanta su aprovisionamiento.

Trimestralmente eleva al Tribunal de Cuentas un balance acompañado de un inventario de los elementos en stock.

El depósito o almacén de suministros está ubicado en dos locales del subsuelo del Centro Cívico, encontrandose el material acopiado por número de catálogo. En la actualidad los elementos catalogados superan los 1.500.

Todo movimiento de entrada y salida de material es asentado en el Departamento Compras y Suministros en un fichero tipo Kardex cuyos registros de existencias son utilizados para el levantamiento de los inventarios trimestrales.

Se considera que el procedimiento que se sigue es correcto como asimismo seguro y efectivo el contralor que se efectúa.

No existe a la fecha un plan de aprovisionamientos entre las distintas reparticiones, sino que se va proveyendo a medida que se reciben las órdenes de provisión.

El Departamento Compras y Suministros realiza el control de la calidad de los bienes que se compran para stock, de los que indefectiblemente en el llamado a licitación se solicita se acompañen las muestras que correspondan.

2.2. COMPRAS.

El régimen legal de compras surge de lo dispuesto en el artículo 33 de la Ley de Contabilidad que modificado por Ley 539 de abril de 1970 quedó redactado de la si -

guiente manera:

"Toda compra por cuenta de la Provincia,"
"así como todo contrato o convención so-"
"bre trabajos o suministros de especies "
"deberá hacerse de acuerdo a las siguien"
"tes limitaciones":

"Hasta $ 1.000.- conforme a la reglamen-"
"tación a dictar por el Poder Ejecutivo "
"o el Poder Judicial en la esfera de su "
"jurisdicción"

"De $ 1.000,01 a $ 5.000.- previo concur"
" so de precios"

"De $ 5.000,01 a $ 30.000.- previa lici-"
" tación priva-"
" da o pública "

"Más de $ 30.000.- previa licitación pú-"
" blica"

"....."

Habiendose por la Ley mencionada actualizado los montos para los distintos tipos de adquisiciones a los índices de precios vigentes y en cumplimiento de lo dispuesto en su artículo 1° "in fine" de que "El Poder Ejecutivo determinará las autoridades competentes para autorizar, aprobar y adjudicar las compras o ventas", se dictó el Decreto-Acuerdo 633/70. En su artículo 1° se establecen las siguientes autoridades facultadas para autorizar previamente las adquisiciones y para su aprobación o adjudicación en atención a los montos:

AUTORIDAD COMPETENTE PARA AUTORIZAR Y APROBAR O ADJUDICAR

	MONTO PESOS LEY 18188	AUTORIZACION PREVIA	APROBAC. O ADJUD.
a) Compra Directa	De 0,01 hasta 1.000	Director o nivel equivalente conforme a la remuneración mensual establecida por la Ley de Presupuesto.	Director General, Secretario Ejecutivo de la Adm. Provincial del Río Colorado o niveles equivalentes o intermedios conforme a la remuneración mensual establecida por la Ley de Presupuesto.
b) Concurso de Precios	De 1.000,01 hasta 2.500	Director General, Secretario Ejecutivo de la Admin. Provincial del Río Colorado o niveles equivalentes o intermedios conforme a la remuneración establecida por la Ley de Presupuesto	Subsecretario o nivel equivalente conforme a la remuneración mensual establecida por la Ley de Presupuesto.
	De 2.500,01 hasta 5.000	Subsecretario o nivel equivalente conforme a la remuneración mensual establecida por la Ley de Presupuesto.	Ministro, Secretario Gral. de la Gobernación, Asesor de Desarrollo, Directorios de Organismos Descentralizados y Tribunal de Cuentas.

	MONTO PESOS LEY 18188	AUTORIZACION PREVIA	APROBAC. O ADJUD.
c) Licitación Privada	Más de 5000 Hasta 30.000	Ministro, Secretario Gral. de la Gobernación, Asesor de Desarrollo, Directorios de Organismos Descentralizados y Tribunal de Cuentas.	Poder Ejecutivo o Directorios de Organismos Descentralizados hasta el importe para el que se encuentran expresamente autorizados.
d) Licitación Pública	Más de 30.000		

Reglamenta además las adquisiciones directas hasta $ 1.000.-, estableciendo que debe efectuarse consulta de precios a tres firmas como mínimo cuando la adquisición supere los $ 200.-. Fija además la obligación de efectuar las adquisiciones a firmas inscriptas en el Registro de Proveedores, que es llevado por el Departamento de Compras y Suministros.

Este fichero es llevado ordenado por actividad de bienes y servicios y complementado por padrones con clasificaciones por orden alfabético y numérico (en este último caso el número corresponde al de inscripción).

Ningún organismo podrá efectuar compras directas hasta que el Departamento Compras y Suministros no certifique la carencia de stock de los elementos requeridos. Para acelerar este tipo de adquisiciones se encuentra en estudio la implantación de un sistema de "chequeras órdenes de provisión - pago al contado", que estaría eximida de la vista fiscal y aseguraría al proveedor el pago al siguiente día hábil del aprovisionamiento. Se utilizaría para compras hasta $ 200.-.

En su artículo 5° el Decreto mencionado establece que toda licitación pública o privada como asimismo todo concurso de precios deberá realizarse a través de la Oficina de Compras y Suministros cuando se trate de elementos para la Administración Central.

Existen pliegos de condiciones generales y particulares para licitaciones públicas, licitaciones privadas y concursos de precios que se consideran adecuados. Se adjunta dicha documentación en el anexo correspondiente.

En los casos de compras (cualquiera fuere el régimen legal) la recepción del material y el control de su calidad (en base a las muestras recibidas) es realizado por la repartición que lo solicitara.

2.3. TRAMITACION DE LOS EXPEDIENTES POR ADQUISICIONES.

2.3.1. Por Compra Directa.

a) El solicitante lo eleva para que el gasto sea previamente autorizado, a la autoridad competente que determina el Decreto-Acuerdo 633/70, según el monto estimado.

b) Autorizado el gasto pasa a Contaduría General (Departamento Contabilidad) para su afectación preventiva y se remite al Delegado del Tribunal de Cuentas para su control previo.

c) Vuelve al solicitante quien deberá cumplir los requisitos que exige el Decreto-Acuerdo mencionado, según supere o nó los $ 200.-. No obstante no ser exigido por la reglamentación, la mayoría de las dependencias giran el expediente al Departamento Compras y Suministros para que éste efectúe la adquisición, lo que demuestra la agilidad que el Departamento imprime a las mismas.

d) Recibidos los bienes o la prestación de servicios de conformidad, el iniciador deja constancia de ello en el original de la orden de provisión que corre agregada al expediente y lo eleva para aprobación del gasto y que se ordene pagar, a la autoridad competente para ello. En el caso de tratarse de bienes inventariables se efectuará la planilla de cargo que también se agrega al expediente.

e) Pasa a Contaduría General para contabilizar el compromiso y el mandado pagar y si corresponde para que el Departamento Bienes Patrimoniales registre el cargo.

f) Pasa al Centro de Pagos para su pago.

g) Pasa al Departamento Rendiciones de Cuentas.

2.3.2. <u>Por Concurso de Precios, Licitación Privada Y Pública.</u>

a) El solicitante eleva el expediente a la autoridad competente para autorización del gasto (Decreto-Acuerdo 633/70) según el monto estimado.

b) Autorizado el gasto, pasa a Contaduría General (Departamento Contabilidad) para su afectación preventiva.

c) Pasa al Departamento Compras y Suministros, quien llama a concurso (o licitación) y una vez recibidas las propuestas, labrada la correspondiente acta y confeccionada la planilla comparativa, lo devuelve al iniciador para que éste determine la adjudicación.

d) Vuelve a Compras y Suministros, quien completará el trámite de adjudicación: proyecto de decreto, si corresponde y confección de la orden de compra (5 copias).

e) Con el proyecto de decreto, cuando corresponde, se eleva al Delegado del Tribunal de Cuentas y una vez aprobado por éste es girado directamente a la firma del Ministro del ramo quien lo eleva al Poder Ejecutivo para su aprobación y vuelve a Compras y Suministros.

f) Dicho Departamento distribuye las órdenes de compra: la 1° y 5° al proveedor, 2° y 3°se agregará al expediente, 4° queda en Compras y Suministros.

g) Vuelve al iniciador hasta que se efectúa la recepción de los bienes o servicios.

h) Pasa a Contaduría General para imputar el compromiso y el "ordenado pagar" (previsto ya en la Orden de Provisión o decreto condicionado a la entrega de los bienes o prestación de los servicios) y para que el Departamento Bienes Patrimoniales si correspondiere registre el cargo. Además se hace el registro correspondiente en la Contabilidad de Proveedores.

i) Pasa al Centro de Pagos para su pago.

j) Pasa al Departamento de Rendiciones de Cuentas.

4. RECURSOS HUMANOS.

4.1. ESTUDIOS CURSADOS POR EL PERSONAL.

	2	Estudios secundarios completos
	3	Estudios secundarios incompletos
	9	Estudios primarios
Total	14	

4.2. COMPOSICION RELATIVA DEL PERSONAL DE ACUERDO A LOS ESTUDIOS CURSADOS.

CANTIDAD	ESTUDIOS CURSADOS	PORCENTAJE
-	Universitarios	-
-	Universitarios incompletos	-
-	Peritos mercantiles	-
2	Otros estudios secund.completos	14,2
3	Estudios secundarios incompl.	21,3
9	Estudios primarios	65,5
14	TOTAL DEL PERSONAL	100,-

4 CONCLUSIONES.

La actual estructura de este Departamento es adecuada a laa actuales necesidades.

El régimen legal de compras establecido en el artículo 33 de la Ley de Contabilidad y modificado por Ley 539/70 se considera muy adecuado, y el sistema que utiliza el Departamento para las mismas sumamente ágil. Prueba de ello lo da el hecho de que las distintas reparticiones prefieren realizar sus compras directas por medio de este Departamento. El proceso total para adquisiciones por el sistema de licitaciones públicas (desde que la dirección iniciadora pide autorización para el gasto hasta la colocación de la orden de provisión al adjudicarlo), cumpliendo los requisitos legales de publicaciones, etc., lleva aproximadamente 30 días, que se considera bastante acelerado.

El régimen de suministros es acertado, aunque se considera necesario que, en base a estadísticas, a principio del ejercicio se transfieran los fondos respectivos de los usuarios de suministros en un porcentaje a fijar de los consumos anteriores y se ingresen los fondos a la cuenta especial de Compras y Suministros.

Esto permitiría una mayor libertad a los movimientos del Departamento en cuanto a adquisiciones de artículos para stock y habrá de lograr el objetivo que se ha fijado de proveer los bienes en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

El actual sistema permite obtener el resultado económico del Departamento en lo referente a suministros (variaciones positivas o negativas de los stocks), en consideración a los aprovisionamientos efectuados.

5. RECOMENDACIONES.

Se estima conveniente calcular las necesidades básicas de bienes de consumo de las unidades ejecutoras, relacionando los puntos críticos de existencia con la demora en los trámites de compras, para no tener inmovilizados stocks. Con una buena catalogación, esta tarea puede incorporarse a las

que habrá de realizar la computadora a incorporar.

Consecuentemente con ello es necesario confeccionar manuales de stock.

Sería necesario continuar -dentro de lo posible- con la catalogación de artículos de uso común a efectos de lograr su normalización, adquisición en forma global y por ende obtención de menores precios.

A N E X O

1 - Formulario de Adquisiciones.

2 - Decreto 633/70.

3 - Cláusulas particulares del pliego de condiciones.

4 - Liquidación y orden de pago interno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

GENERALES

CONCLUSIONES.

A manera de resumen y aún a riesgo de ser repetitivo habrán de volcarse en este capítulo, y con una visión completa del análisis efectuado, las principales conclusiones.

El régimen legal vigente en el área objeto de análisis se considera acertado, siendo necesaria su adaptación en el caso de aceptarse las recomendaciones que se proponen a lo largo del presente trabajo.

Llama la atención la falta de legislación referente al régimen de personal. No existen en la Provincia disposiciones sobre planteles básicos, carrera tipo, etc. Sería muy conveniente lograr su efectivización a efectos de que el personal cuente con los alicientes necesarios para asegurarse su permanencia y avance en una carrera determinada, en especial aquel que será necesario utilizar para la aplicación del presupuesto por programas.

El Departamento Sistematización de Datos se encuentra en la actualidad en su faz organizativa y su dependencia es de la Dirección de Rentas. Se considera que el mismo habrá de poder cumplir con la totalidad de las tareas que la implantación de la nueva técnica presupuestaria requiera, dado que a las mismas se le han otorgado primera prioridad. Es necesario destacar que al incorporarse a la computadora a recibirse la totalidad de las tareas planeadas para las distintas áreas, quedarán horas de la misma disponibles, lo que corrobora lo afirmado en el párrafo anterior.

El Departamento de Estadísticas en la actualidad elabora entre otras las correspondientes a producto bruto y población que se consideran pueden ser de utilidad para los procesos de planificación y programación presupuestarias. Es conveniente que este Departamento tome intervención en el nuevo proceso presupuestario elaborando las estadísticas que a medida que su implementación avance, se consideren necesarias.

Caracteriza a la Provincia de La Pampa, la falta total y ab

soluta de un sistema de planeamiento, a pesar de la importancia y multiplicidad de disposiciones que figuran al respecto en laa leyes vigentes.

Lo mismo sucede con el control de gestión. Los escasos recursos humanos del órgano encargado de ambas funciones, ponene de manifiesto la necesidad de darle la importancia que debe tener, haciendose necesario que con urgencia se implante en la Provincia un sistema de planeamiento adecuado.

La estructura actual, así como los recursos humanos con que cuenta la Oficina Provincial de Presupuesto son insuficientes para el logro del cambio del sistema presupuestario. A la fecha sólo pueden llevar con esfuerzo a buen término el sistema presupuestario tradicional.

La Contaduría General se halla en condiciones y con los medios necesarios para adaptarse rápida y eficientemente a un sistema de presupuesto por programas.

Se estima que capacitando a su personal -deseoso del cambio- podrían perfectamente cumplir las funciones de asesoramiento contable - financiero de las distintas jurisdicciones y unidades ejecutoras de los programas. Los sistemas de contabilidad vigentes no ofrecen inconveniente alguno frente a la posibilidad del cambio, salvo la preparación específica del personal encargado de la registración contable.

La Tesorería General no presenta dificultades respecto a la implantación de un presupuesto por programas ya que el mismo no altera su aspecto organizativo.

Con respecto al Departamento de Compras y Suministros se considera que la actual estructura responde a la necesaria para un sistema presupuestario como el que se desea implantar, por lo ágil de su funcionamiento, haciendose necesario quizá continuar con la catalogación y normalización de artículos de uso común, sean éstos bienes inventariables o no.

RECOMENDACIONES.

Si se desea implantar en la Provincia el presupuesto por programas para 1973, se considera necesario tomar las medidas que se indican a continuación:

1er. Trimestre de 1972:

- Debe encararse la implantación de un sistema de planeamiento, dotando de los elementos humanos necesarios a la Oficina Técnica del CO.PRO.DE., debiendo preverse -en caso de que se considere necesario- la creación de oficinas sectoriales de desarrollo.
- En forma concomitante, o en caso de no poder iniciarse el montaje de un sistema de planeamiento, igualmente, debe iniciarse las evaluaciones necesarias y la fijación de políticas que lleven a la concresión de un sistema de presupuesto por programas; ya que en caso de defecto total o parcial del sistema de planeamiento, el presupuesto por programas igualmente puede constituirse en un elemento planificador en si mismo.
- Poner al frente de cada sistema y/o departamento a crearse al respectivo especialista, a efectos de lograr la eficiencia necesaria.
- Dotarlos del personal necesario para el cumplimiento de sus funciones.
- Elevar a la Oficina Provincial de Presupuesto a su vieja jerarquía de Dirección.
- Dividir la misma en las secciones necesarias para encarar las tareas de programación de sistemas presupuestarios y su administración; dotándola del personal necesario para ello.
- Necesariamente los organismos mencionados deben trabajar en estrecha colaboración a efectos de lograr que el presupuesto por programas que se elabore sea el cabal indicador de los planes que el gobierno se propone llevar

adelante y el elemento básico para el posterior control de gestión.

2° Trimestre de 1972:

- Formulación del Plan Provincial de Desarrollo, que ha de servir de base para la formulación del Plan Operativo para 1973.
- Realizar en Santa Rosa cursos de Planificación y Presupuesto por Programas -a través quizá del Consejo Federal de Inversiones-. Sería conveniente que a dichos cursos asistan los profesionales y el personal que se considere necesario del CO.PRO.DE., de la Contaduría General, de la Tesorería General y de Compras y Suministros. La Provincia cuenta con una Escuela de Capacitación Administrativa, dentro del mismo Centro Cívico que podría servir de sede para dichos cursos. Por conversaciones mantenidas con su director se ha podido comprobar que cubriría las necesidades y que se cuenta con la más amplia colaboración.
- Realización del Censo General de Bienes Patrimoniales de la Provincia en la forma en que el proyecto de Decreto mencionado en el análisis prevee.
- Destacar a la Provincia a un experto en Presupuesto por Programas a efectos de realizar un relevamiento de actividades.

3er. Trimestre de 1972:

- Con el auxilio del experto mencionado en el párrafo anterior elaboración de los programas y su presupuestación para 1973, aprovechando la experiencia del relevamiento.
- Dictar un curso a nivel de Jefes de las unidades ejecutoras a efectos de que comprendan la necesidad de la nueva técnica presupuestaria y en especial de las responsabilidades programáticas que les cabe.
- Integración de grupos de trabajo con los jefes de departamentos que participen en la faz operativa de las reformas

a fin de que coordinen su labor sin superpones esfuerzos.

- Instrucción por parte de los cursantes de los cursos mencionados a sus subordinados, de la nueva técnica presupuestaria a fin de sensibilizarlos al cambio.
- Debe ponerse en marcha un sistema de control de Gestión que tenga a su cargo además del control financiero, el control del gasto, etc.
- Este sistema debe estar perfectamente coordinado con los mencionados anteriormente (de Planeamiento y de Presupuesto por Programas), a efectos de lograr la eficacia y utilidad que el sistema que se desea implantar debe tener. Sería lamentable, por ejemplo, que se planeen ejecutar obras en un determinado ejercicio y que no cuenten con las asignaciones presupuestarias correspondientes.

Las presentes recomendaciones no implican dejar de analizar el diagnóstico realizado y los comentarios efectuados.

El presente trabajo sólo ha querido esbozar un plan mínimo de labor para eliminar problemas básicos. Sólo se pretende que el mismo sirva de base a los expertos presupuestarios, para que de acuerdo a sus criterios se guíe el accionar futuro de las dependencias analizadas, acorde con las decisiones que se vayan adoptando.

REUNIONES DE TRABAJO

No pudieron realizarse numerosas reuniones de trabajo, dado que se estaba en la Provincia abocados al proyecto de presupuesto para 1972 pero por conversaciones y reuniones mantenidas con el Asesor de Desarrollo, Subsecretario de Economía, Contador General, Tesorero General, Jefe de Compras y Suministros, Jefe de Presupuesto, profesionales del CO.PRO.DE. y de la Contaduría General se ha podido comprobar el apoyo de los mismos al sistema, habiendose debatido el tema y comentado con amplitud.

Fueron comentados también con los responsables de las distintas áreas las conclusiones del presente trabajo que fueron totalmente compartidas, demostrando en todos los casos interés por la creación del comité de reformas presupuestarias y la capacitación en la nueva técnica.