



15355

CATALOGADO

BUENOS AIRES, 23 de Setiembre de 1974.-

MEMORANDUM



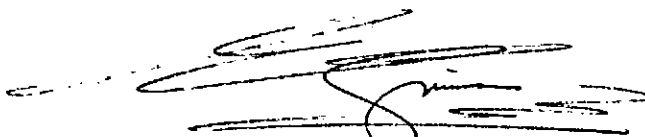
Para información del: Secretario General del Consejo Federal de Inversiones.

Dr. Alberto GONZALEZ ARZAC

Producido por: Lic. Eugenio GIMENO BALAGUER

Elevo a su consideración y efectos el INFORME DE PROGRESO N° IV, correspondiente al sexto y último mes en cumplimiento del Plan de Asesoramiento en la Implantación de un Sistema Integral de Control de Gestión en la Provincia de Río Negro.

Saludo a Ud. con distinguida consideración.


Lic. Eugenio GIMENO BALAGUER

0
N. 311 2
G 19
JTV



Se adjunta al presente:

- 1- Informe de Progreso N° VI
- 2- Planilla P.S. 1 - Instrucciones
- 3- Planilla P.S. 2 - Instrucciones
- 4- Planilla: Programación Física de Obras.
Instrucciones.
- 5- Manual: Compras, en Obras y Servicios Públicos
- 6- Publicación: "Sistema Provincial de Control de
Gestión"/1974.
- 7- Aprobación del VI Informe de Progreso
- 8- Certificación Provincial de la estadía en Viedma.-

INFORME DE PROGRESO N° VI

I.- REVISION DE LAS ACTIVIDADES PENDIENTES.

Se han concluido por parte de la Provincia los números 2,3, y 4, consignadas en el Folio N° 11 del Informe de Progreso N° V; la número 1 referida a los apartados A y B de dicho Informe de Progreso, continúa realizándose - pero aún no se ha cumplimentado totalmente.

II.- ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE MI PERMANENCIA EN LA PROVINCIA.

A.- Asesoramiento en la Implentación del Sistema de Control de Gestión.

Se mantuvieron reuniones con distintas reparticiones con diversos - propósitos y que a continuación se exponen sintéticamente:

1.- Reunión con el Cr. Haroldo Avalé y el Sr. Julio Pesado de la Dirección de Análisis Administrativo.

Se evaluó la marcha de los trabajos relativos a la confección de "Cursogramas tipo" que contemplen los pasos previos a la iniciación de las obras públicas. Se adjunta al presente Informe los nuevos manuales concluidos. Posteriormente se confeccionarán "Manuales tipo" por grupos de reparticiones en las que los pasos y los tiempos previos al replanteo de obras públicas sean similares, estos manuales permitirán la confección de los cursogramas.

En algunos casos se omitió deliberadamente consignar el tiempo del paso por no poderse precisar exactamente, por ejemplo: firma de una resolución.



2.- Reunión en el Instituto Provincial de Promoción de la Vivienda (I.P.P.V.)

Con el responsable de Control de Gestión en la Provincia, Cr. - Juan Carlos Dimatz, con la sectorialista de Planeamiento en Vivienda, Lic. Graciela Casas y con la responsable de Control de Gestión en el I.P.P.V., Cra. Isolina J. de Holgado, tratamos la forma en que se programará la inversión física por ítem de obra, en unidades de medida, y en porcentaje total de obra.

Posteriormente abordamos temas referidos a la apertura programática y - las relaciones con los niveles de control, como así también los requerimientos de información que tenían previstos en el orden nacional.

3.- Reunión en la Secretaría de Prensa

Con el Cr. Juan C. Dimatz y la encargada de Control de Gestión - en la Secretaría de Prensa, tratamos lo referente al listado de actividades y sus correspondientes unidades de medida, concluyendo en que era sumamente difícil programar las acciones, ya que la Secretaría de Prensa centralizaba toda la difusión, pero eran los distintos organismos de la Administración Provincial los encargados de presentar el material a ser difundido, y quienes tenían la correspondiente partida para los gastos que insuñera su difusión.

La mayoría de sus acciones se catalogaron como no cuantificables y de - carácter permanente.

4.- Reunión en el Consejo de Salud Pública

Con el Cr. Juan C. Dimatz, y los responsables de Control de Gestión en el Consejo, Cr. Sarricuet y Sr. Reca, tratamos problemas generales de estructura presupuestaria y acordamos que una vez definida analizaríamos las unidades de medida.

5.- Reunión en la Dirección de Tierras.

Con la Ing. Marta Solís, responsable de Control de Gestión en esa Dirección, mantuvimos una reunión en la que puso de manifiesto las modalidades propias de esa repartición; las actividades externas se realizan desde los meses de noviembre a marzo, y a juicio de los responsables de la ejecución de las tareas que comprenden las mismas son no programables en forma mensual. No obstante se determinaron las unidades de medida y en base a ellas se informará la ejecución.

6.- Reunión en el Consejo Provincial de Educación.

Con la Profesora María Rosa Traverso y demás integrantes de Planeamiento del Consejo intercambiamos ideas sobre aspectos relativos a la confección del Presupuesto para el año 1975 en lo referente a unidades de medida y cuantificación de actividades y tareas en general.

Se acordó cuantificar y determinar unidades de medida en las actividades y tareas que se traduzcan en un servicio directo o final a la comunidad, dejando las actividades y tareas intermedias y comunes sin unidades de medida específicas.

7.- Reunión en el Centro de Investigaciones Científicas (C.I.C.)

Con el Ing. Norberto Storti, el Cr. Juan C. Dimatz, y el Director del C.I.C. Profesor Héctor Rey, analizamos el listado de actividades y tareas de dicho Centro y determinamos las unidades de medida para cada una de ellas.

8.- Asesegregación y anualización del Plan Trienal.

No se avanzó significativamente en la "redeterminación" de las me-

tas para el año 1975 y su consulta con los sectores ejecutores; no obstante se planteó la necesidad de hacerlo, y se consideró conveniente - esperar a la realización de una reunión programada para fines del mes de Setiembre con funcionarios y técnicos de la Provincia y del Consejo Federal de Inversiones; como así también la fijación de las pautas de la Programación de la Ejecución Presupuestaria por parte de los organismos responsables de la Provincia.

C.- Diseño e implantación de la Dirección de Control de Gestión.

En reunión con el Ing. Norberto Storti, a cargo de la Dirección - General de Planeamiento, y con el Dr. Juan C. Dimatz, responsable de Control de Gestión, tratamos la necesidad de que se afecte definitivamente y con dedicación exclusiva a las personas que integrarán la Dirección de Control de Gestión; concluyendo en que, en una primera etapa - era necesario designar un encargado de la Dirección afectado a esas funciones y dos encargados de la parte operativa, uno con dedicación a los sectores que ejecutan Obras Públicas y otro, con dedicación a los sectores que ejecutan Servicios Públicos.

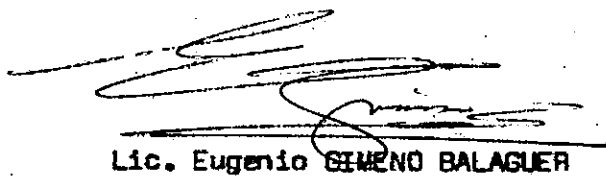
Destacamos también la necesidad de que se mantenga un contacto permanente con las reparticiones a los distintos efectos que surjan: requerimientos de información, asesoramiento, recordar y exigir el cumplimiento de plazos, etc.

D.- Comienzo de la redacción del Manual de Control.

Se han confeccionado dos planillas de programación para actividades y tareas y una para obras públicas; las tres se acompañan al presente

te con sus respectivas instrucciones para su llenado. El objeto de cada una de ellas se destaca en las instrucciones.

Se considera conveniente que las reparticiones procedan a su llenado - una vez que estén fijadas las pautas de la Programación de la Ejecución Presupuestaria.



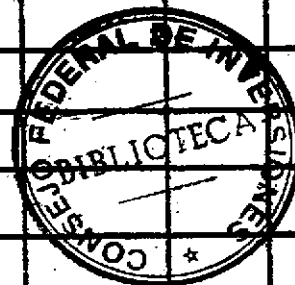
Lic. Eugenio GIMENO BALAGUER

UNIDAD EJECUTORA:

PROGRAMA:

ACTIVIDAD:

MES	1 TAREA N°	2 FECHA INIC.	3 FECHA FINAL.	4 CANTIDAD MENSUAL	5% SOBRE TOTAL	6 ETAPAS	1 TAREA N°	2 FECHA INIC.	3 FECHA FINAL.	4 CANTIDAD MENSUAL	5% SOBRE TOTAL	6 ETAPAS
ENE												
FEB												
MAR												
ABR												
MAY												
JUN												
JUL												
AGO												
SEP												
OCT												
NOV												
DIC												
TOTAL	TAREA N°	2	3	4	5	6	TAREA N°	2	3	4	5	6
MES												
ENE												
FEB												
MAR												
ABR												
MAY												
JUN												
JUL												
AGO												
SEP												
OCT												
NOV												
DIC												
TOTAL												



CONFECCIONO:

FECHA:

.....
DIRECTOR DE LA REPARTICION

INSTRUCCIONES

P.S. 1

PROGRAMACION FISICA DE TAREAS

Objeto

Programar anualmente las tareas de las actividades que presten un servicio directo o final a la comunidad. Cada planilla sirve para la programación de cuatro tareas.

Descripción: Se describe sintéticamente la caracterización de la tarea.

Unidad de medida: Se consigna el nombre de la unidad que sirve de base para cuantificar la tarea.

Fecha de iniciación: Se marca con una X el mes en que comenzará a ejecutarse la tarea.

Fecha de finalización: se marca con una X el mes en que se estima la finalización de la tarea.

Cantidad mensual: se consignará la cantidad de unidades de medida a realizar cada mes, bimestre o trimestre.

% sobre total: porcentaje programado de ejecución sobre el total a realizar cada mes, bimestre o trimestre.

Etapas: se consignarán aquellas en las que se pueda dividir la tarea a los fines de su seguimiento, para ser llenada únicamente en el caso de tareas no cuantificables.

PROGRAMACION FISICA DE SERVICIOS

Programa:.....
Subprograma:.....
Fecha de Iniciación:.....
Fecha de Finaliz.:.....

Localization:.....
 Responsibility:.....

[illegible]

Fecha del Informe:
Elaborado por:

Firma del Jefe del Programa

Firma del Director



INSTRUCCIONES

P.S. 2.

PROGRAMACION FISICA DE SERVICIOS

Objeto

Programar el conjunto de actividades a desarrollar en el año tomando como base las unidades de medida que puedan dar una idea cuantificable de las metas fijadas para el programa o subprograma.

Actividad:

Se consignarán las actividades en las que se pueda encontrar unidades de medida cuantificables y se traduzcan en acciones directas o finales a la comunidad.

Unidad de medida:

Consignar el nombre de las unidades que sirven de base para cuantificar las actividades.

Volúmenes de trabajo programados para el período:

Consignar en cantidades los volúmenes de trabajo programados de acuerdo a los recursos presupuestarios asignados para el año.

Programación para el período en porcentajes:

Consignar mensual, bimensual o trimestralmente las cantidades de volúmenes de trabajo que se estima realizar.

PROGRAMACION FISICA DE OBRAS

PROGRAMA:.....

SUBPROGRAMA:.....

FECHA DE INICIACION:.....

FECHA DE FINALIZACION:.....

RESPONSABLE:.....

LOCALIZACION:

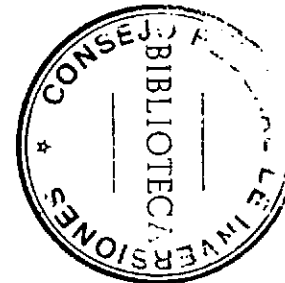
POR CONTRATO.

POR ADMINISTRACION.

ITEM	UNIDAD DE MEDIDA.	% QUE REPRESENTA DEL TOTAL DE LA OBRA.	TOTAL PROGRAMADO.	TOTAL REALIZADO HASTA 31/12/74	TOTAL PROGRAMADO PARA FINALIZACION	% DEL PERIODO CON RELACION AL TOTAL PROGRAMADO	PROGRAMADO EN PORCENTAJE DEL TOTAL ANUAL											
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

FECHA DEL INFORME:
ELABORADO POR:

.....
Firma del Jefe del Programa



.....
Firma del Director





INSTRUCCIONES

P.O. 1.

PROGRAMACION FISICA DE OBRAS

Objeto de la planilla

Programar el tiempo y la secuencia en que se ejecutarán cada uno de los ítems en que se divide la obra.

Ítem: se incluirán en orden secuencial los distintos ítems en que se divide la obra.

Unidad de Medida: se especificará la denominación de la unidad por la cual se cuantifica la labor desarrollada en cada ítem de la obra.

% del ítem respecto al total de la obra: se especificará el "peso" de cada ítem respecto al volumen físico total de obra tomando como modelo lo consignado en: "Tabla de porcentajes - guía de ejecución física de obra para proyectos tipo" (1)

Total Programado: consignar las cantidades totales de trabajo estimadas para la ejecución de cada uno de los ítems de la obra en el año 1975.

Total realizado hasta el 31/12/74: Consignar en unidades físicas el total realizado del ítem hasta el 31/12/74.

Total programado para finalización: consignar el número total de unidades a realizar para concluir la obra.

% del período con relación al total programado: consignar el % que representa el total programado con relación al total programado para finalización.

Programado en porcentaje del total anual: consignar el % a ejecutarse en ca

da uno de los meses del año.

(1) Ver Informe de Progreso nº V - Folio 34



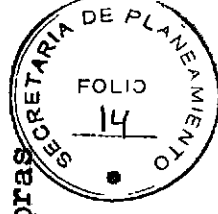
Manual:

COMPRAS

Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

<u>Tiempo</u>	<u>Paso</u>	<u>Descripción</u>	<u>Sector</u>
S/O	1	Confección de los estudios previos	D. Arquitectura
S/O	2	Confección del anteproyecto	D. Arquitectura
S/O	3	Confección del proyecto definitivo, pliegos y condiciones específicas	D. Arquitectura
	4	Eleva proyecto de obra con pliegos de bases y condiciones	D. Arquitectura
1/2	5	Aprueba proyecto de obra	Sr. Subsecretario
	6	Pase al Departamento de Compras para el llamado a licitación	Sec. Privada
1	7	Controla si el expediente está completo y reúne las condiciones para el llamado a licitación	Dpto Compras
1	8	Confecciona proyecto de resolución aprobando el llamado a licitación y autorizando la publicación de la misma	Dpto Compras
	9	Pase para la firma del señor Ministro	Dpto Compras
	10	Firma Resolución	Sr. Ministro
	11	Pasa expediente al Departamento de Compras	Sec. Privada
4	12	Se completa formulario de autorización de publicidad y se envía a la D. de Prensa	Dpto Compras
15/20	13	Venta de pliegos de la licitación	Dpto Compras
1	14	Confecciona invitación para asistir al acto de apertura de la licitación	Dpto Compras
1	15	Acto de apertura y confección del acta correspondiente	Dpto Compras
	16	Agrega documentación y arma el expediente	Dpto Compras
1	17	Confecciona proyecto de resolución designando Comisión de Preadjudicaciones	Dpto Compras
	18	Pasa a la firma del señor Ministro	Dpto Compras



Tiempo Paso

DESCRIPCION

Sector

(2)

- | | | |
|----|---|--------------------|
| 19 | Firma Resolución | Señor Ministro |
| 20 | Envía expediente a la C. de Preadj. a efectos de estudiar las propuestas | Sec. Privada |
| 21 | Realiza estudios de las propuestas | C. Preadj. |
| 22 | Remite expediente aconsejando sobre las propuestas | C. Preadj. |
| 23 | Análisis del informe de la Comisión de Preadjudicaciones | Señor Ministro |
| 24 | Remite expediente con la decisión tomada al respecto | Sec. Privada |
| 25 | Confecciona proyecto de decreto adjudicando licitación y entrega las fianzas de los no adjudicatarios y determina inversión en el cobrante ejercicio Dpto Compras | Dpto Compras |
| 26 | Confecciona pases y envía expediente a la Dirección de Administración | Dpto Compras |
| 27 | Pasa a Delegación contable para la afectación preventiva e intervención del Contador General de la Provincia | Dpto Compras |
| 28 | Pasa a Fiscalía de Estado para su intervención | Deleg. Contable |
| 29 | Pasa al Consejo de Obras Públicas para certificar la capacidad Técnica-financiera | Fiscalía de Estado |
| 30 | Vuelve el expediente al Ministerio de O. y S. Públicos | C. Obras Públicas |
| 31 | Adjunta original de Decreto | Dpto Compras |
| 32 | Pasa para la firma del señor Ministro | Dpto Compras |
| 33 | Refrenda Decreto | Señor Ministro |
| 34 | Pasa a Gobernación (Secretaría General) | Sec. Privada |
| 35 | Firma Decreto | Sr. Gobernador |
| 36 | Remite expediente al Ministerio de O. y S. Públicos | Sec. Priv. Gobern. |
| 37 | Envía al Dpto de Compras expediente con decreto firmado | Direc. General |
| 38 | Confecciona y envía telegrama comunicando adjudicación | Dpto Compras |
| 39 | Firma contrato e intercambia fianzas (fianza de oferta por f. de contrato) | Dpto Compras |



<u>Tiempo</u>	<u>Paso</u>	<u>Descripción</u>	<u>Sector</u>
10	40	Sellado de contrato y garantía	Adjudicatario
	41	Pasa al Departamento de Obras por contrato para otorgar la orden de iniciación.	Dpto Compras
10	42	Solicita plan de trabajos	Dpto O. Por Cont.
	43	Estudio del Plan de Trabajos	Dpto O. por Cont.
	44	Confección y firma acta de replanteo	Dpto O. por Cont.
+15	45	Comienza plazo de iniciación de la obra	Dpto O. por Cont.
	46	Pasa a Delegación Contable	Deleg. Contable
	47	Afectación de los montos establecidos y confección de orden de pago	

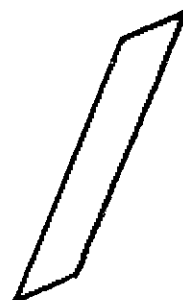
PLAZOS PREFIJADOS:

Firma Contrato - 15 días corridos - Ley 286
 Sellado de contrato y garantía - Ley de sellos.- 10 días hábiles
 Presentación de Plan de Trabajos - no menor de 10 días - Ley 286
 Plazo de iniciación de la obra - 15 días corridos





PROVINCIA DE RIO NEGRO SECRETARIA DE PLANEAMIENTO



SISTEMA PROVINCIAL DE
CONTROL DE GESTION

/ 1974



AUTORIDADES PROVINCIALES

Señor Gobernador: D. Mario José FRANCO

Ministro de Gobierno: Dr. Jorge Félix FRIAS

Ministro de Economía y Hacienda: Cr. Omar Raúl LEHNER

Ministro de Asuntos Sociales: Sr. Alberto Orphal PAWLY

Ministro de Agricultura, Gend. y Minería: A°. Pedro YUNES

Ministro de Obras y Servicios Públicos: Ing. José IOGNA

Secretaría General de la Gobernación: Dr. Oscar E. ALBRIEU

Secretaría de Planeamiento: Escr. Remo J. COSTANZO

Secretaría de Turismo: D. Juan CASTRO

Secretaría de Prensa y Difusión: D. Marcelo PIERUCETTI

El presente documento de trabajo resume las consideraciones generales sobre el Sistema Provincial de Control de Gestión.

Dirección de Control de Gestión
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO.



Provincia de Río Negro
Secretaría de Planeamiento

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL SISTEMA

PROVINCIAL DE CONTROL DE GESTION

Viedma - Río Negro.-



INDICE

	Pág.
I.- Control. Conceptos.....	1
II.- Instrumentos legales.....	3
1. En el orden Provincial.	
a. Ley de Ministerios.	
b. Plan Trienal de Gobierno.	
2. En el Orden Nacional.. ..	5
a. Plan Trienal.	
b. Decreto 831/74.	
III.- Objetivos del Sistema Provincial de Control de Ges— tión.....	12
IV.- Circuito Operativo del Sistema de Control.....	13
V.- Integración del Control Financiero y Control Físico.	14
VI.- Logros del Sistema de Control.....	15
VII.- Control de Gestión del Presupuesto por Programas. Un elemento útil para la determinación de costos.....	15
VIII.- Consideraciones Finales.....	18



I.- Control. Conceptos.-

"El control es la última etapa del proceso de administración de los planes de desarrollo y puede definirse como el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias"(1)

Según la misma fuente anterior "la necesidad de controlar la ejecución de los planes deriva en parte del deseo de estimular a los organismos encargados de ejecutarlos; en parte por la necesidad de asegurar la responsabilidad; y en parte de la posibilidad de divergencias entre la evolución prevista en el plan y la evolución real".

En la práctica el control de la evolución del plan anual de gobierno permite determinar la validez y el acierto entre la proyección del Plan Trienal de Gobierno y la política económico-social ejecutada, como también el grado de cumplimiento de los programas y proyectos básicos.

El control es el medio de que se vale la dirección para determinar qué fines se están alcanzando satisfactoriamente y a tiempo, o en la programación establecida.

Es importante la existencia de un sistema de contabilidad analítica que permita evaluar los resultados con facilidad y precisión, y proporcionar la base para un control de resultados, con la exigencia de la definición de unidades de medida.

El control reduce a unidades mensurables los programas de trabajo y registra con precisión los resultados, de tal modo que los componentes de la organización pueden saber a un momento dado cómo marcha su ejecución respecto a las metas.

(1) "Aspectos Administrativos de la Planificación". Documentos de un Seminario Naciones Unidas. Nueva York, 1968, Pág. 434.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento

La clase de control que se emplee dependerá del tipo de programa de que se trate y será tan detallada como lo exija dicho programa.

Al proyectar el Sistema de Control se pondrá especial cuidado en que la información buscada sea útil, adecuada y mensurable.

Dado que el funcionamiento del Sistema de Control de Gestión se basa en informes exactos, deben obtenerse como rutina datos específicos sobre las operaciones corrientes: tales informes se presentarán en unidades monetarias, en unidades de tiempo o en unidades de medición física.

El criterio para juzgar el Sistema de Control será determinar si la información obtenida es lo bastante pertinente, clara y detallada para permitir determinar donde se debe realizar una investigación o tomar ciertas medidas.

Para poder percibir donde están los puntos que causan problemas deberá poderse comparar el trabajo realizado tal como fue comunicado mediante el Sistema de Control, con una norma, pauta o cuota que muestre cual debería ser la situación.

El control se basa en medidas pero el gobierno tiene a su cargo deberes que no se pueden clasificar ni como productos ni como servicios, en ello hay que poner énfasis para el logro de una cuantificación.

Para preparar un análisis de las variaciones determinar las correcciones adecuadas en el insumo del Sistema, es preciso tener valores estándares con los cuales comparar los valores que se midan. Este punto de referencia para las acciones corrientes estará en el Plan Anual y en la Programación de la Ejecución Presupuestaria.

La evaluación, como componente del Sistema, comprende el análisis crítico de los resultados obtenidos en el período, efectuado con el fin de determinar las causas de las variaciones sugerir posibles medidas correctivas.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento



La etapa de definición de medidas correctivas, resulta del análisis de las variaciones y la especificación de sus causas.

La adopción y transmisión de medidas correctivas cierra el círculo del proceso de control creando un nuevo insumo del sistema, aportando experiencia a la planificación y presupuestación.

Para que el proceso resulte eficaz el control ha de ser paralelo a la ejecución y dentro del plazo mínimo de tardanza entre la operación y su control.

II.- Instrumentos Legales.

1.- En el Orden Provincial

a. Ley de Ministerios N° 836/73

En el capítulo III, "De las Secretarías y Subsecretarías", en el artículo 32 se establecen las competencias de la Secretaría de Planeamiento. Se transcriben a continuación las correspondientes al Apartado A - "Planeamiento y Control de Gestión".

1.- Reunir y evaluar antecedentes e información necesaria para la fijación de los objetivos de desarrollo y para el proceso de planeamiento provincial.

2.- Efectuar el análisis y diagnóstico sectorial y territorial a nivel provincial.

3.- Asistir a las reuniones del gabinete provincial cuando su presencia sea requerida y a las del Consejo Provincial de Planeamiento actuando en dicho Consejo como secretario permanente.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento

- 4.- Asesorar al Consejo Provincial de Planeamiento.
- 5.- Asistir al Consejo Provincial de Planeamiento en todo lo concerniente a la planificación y el control de la pertinente gestión de Gobierno.
- 6.- Evaluar, compatibilizar y coordinar los planes y programas.
- 7.- Proponer directivas y normas a impartir a las autoridades responsables de la ejecución del Plan de Gobierno.
- 8.- Estudiar la posibilidad de asistencia técnica y financiera extranjera y de origen nacional, público o privado y evaluar los programas y proyectos respectivos.
- 9.- Realizar la coordinación con organismos nacionales, regionales o de otras provincias, competentes en la planificación y programación de objetivos de Gobierno.
- 10.- Asistir al Consejo Provincial de Planeamiento en la ejecución del control superior de gestión del sector público y la participación del sector privado.
- 11.- Participar con el organismo responsable de la elaboración del presupuesto anual de Gobierno.

b. Plan Trienal de Gobierno 1974-76

Dentro de los objetivos generales del Área Institucional, establece:

"Implementar un efectivo control de la gestión pública, a fin de evaluar el cumplimiento de los planes y programas, manteniendo permanentemente actualizados los datos que permiten una conducción eficaz y la reformulación de los objetivos de Gobierno" (3.1.2.6.)



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento

Dentro de los objetivos particulares establece:

"Elaborar una metodología para todos los sectores del gobierno en materia de control de gestión, a efectos de obtener información actualizada y - competitibilizada en un órgano central". (3.1.3.33).

"Coordinar con la Contaduría General los instrumentos de control presupuestarios, a efectos de brindar información unificada". (3.1.3.34).

"Implementar adecuadamente las sectoriales de control de gestión y coordinar su labor con el órgano central a fin de obtener información discriminada por área ejecutiva". (3.1.3.35).

2.- En el Orden Nacional

a. Plan Trienal

En su capítulo II: "Requisitos y Control del Plan", página 25 se expresa:

"La planificación como proceso político-administrativo no se agota en la formulación de un plan. Incluye, además, el análisis de la ejecución de las actividades previstas y la revisión periódica de sus principales programas y proyectos. Asimismo, debe comprender la permanente evaluación de su viabilidad y consecuencias, toda vez que es previsible que se vayan presentando condiciones nuevas que permitan acelerar la consecución de sus propósitos o que impongan la reformulación de algunas de sus metas.

"Este Plan debe ser controlado con mayor intensidad y de modo diferente a cualquier otro que se haya elaborado en el pasado. Ello es así porque se trata fundamentalmente de un plan de esfuerzos y realizaciones concertadas y no de un plan predictivo.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento



"Las metas fijadas por el Gobierno del Pueblo no obedecen a cálculos - que prolonguen algunas tendencias pasadas. Su cumplimiento no depende -ni podrá depender nunca- de la minuciosidad o lucidez de una proyección técnica sino de la forma en que los argentinos cumplamos con el país. Y en particular, de la medida en que el gobierno, los trabajadores y los empresarios actúen de acuerdo con las Actas de Compromiso que suscribieron. El control, en tonces, no tiene como objetivo la sola confrontación del Plan con la realidad para corregir tasas de crecimiento o coeficientes; significa, principalmente, advertir cuándo los compromisos contraídos están siendo violados o cum plidos a medias, investigar las causas de esas desviaciones y proponer las me di das correctivas correspondientes o la reformulación parcial del Plan.

"El conjunto de las operaciones que implica el control del Plan debe re lacionarse íntimamente con la conducción de la política económica y social - en el corto plazo. En este sentido no sólo debe compararse el grado de cum plimiento de las políticas, programas y proyectos; además, el control debe - tener un sentido de anticipación, para detectar las desviaciones que podrían ocurrir frente a nuevas tendencias que se insinúan en el proceso económico.

"Las operaciones que implica esta última modalidad del control son de dos órdenes. Unas deben facilitar la determinación de tales tendencias y la evaluación de su influencia sobre el Plan. Otras deben promover medidas de política que faciliten la corrección de los efectos nocivos; ellas constituyen la parte fundamental del plan operativo anual, que debe acompañar al de mediano plazo.

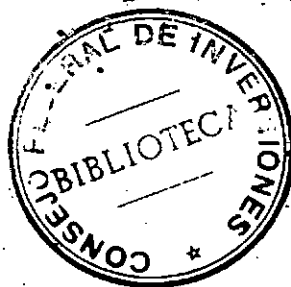
"El control del Plan necesita corrientes sistemáticas de información que constituyan la base para evaluar su marcha y determinar la eventual necesidad de su revisión. La generación de esas corrientes de información con una cali dad razonable y con la oportunidad requerida es una labor prioritaria en el - proceso de planificación.



Provincia de Río Negro
Secretaría de Planeamiento

b.- Decreto N° 831

Se transcribe a continuación el contenido del mencionado instrumento legal que crea el Sistema Nacional de Control de Gestión.



BUENOS AIRES, 18 MAR 1974

VISTO el Decreto n° 145 del 13 de octubre de 1973 que establece la obligatoriedad de proveer mecanismos administrativos para el control de la gestión pública, a nivel ministerial;

El Decreto n° 1854/73 que establece la competencia de la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Nación y sus Direcciones,

El Decreto n° 574/74 por el cual se crea el CONSEJO NACIONAL PARA LA RECONSTRUCCION ADMINISTRATIVA (CONARA),
y

CONSIDERANDO:

Que es necesario coadyuvar con todos los recursos y medios disponibles al eficaz cumplimiento de los objetivos nacionales enunciados en el Plan Trienal de Gobierno 1974/77.

Que sin desconocer que el gran protagonista de estas realizaciones es el Pueblo, es indudable que corresponde al Estado la tarea de propulsar la acción a desarrollar para cumplir las metas propuestas en el mismo.

Que constituyendo la Administración Pública Nacional el instrumento mediante el cual se canalizan las decisiones de Gobierno, es necesario lograr que su accionar sea más racional y eficaz, reorganizándola y vigorizándola en

ES COPIA

que los factores que hacen a la conducción superior.

Que hay más que nunca es indispensable que los funcionarios públicos, en todos sus niveles, adquieran conciencia de su responsabilidad en el cumplimiento de un Plan que es expresión del consenso mayoritario del pueblo.

Que es necesario que estas responsabilidades se integren en un Sistema Nacional de Control de Gestión del Estado, que abarque todos los niveles de decisión, bajo la dirección del Consejo Nacional para la Reconstrucción del Estado (CONARE).

Que dicho Sistema deba tener por objetivo proporcionar a los administradores y administrados informaciones que reflejen verdaderamente el resultado de la política seguida, aportando una base cierta y oportuna para la resolución con objetividad y autoridad de los problemas coyunturales y la modificación realista de metas de acuerdo a los resultados.

Que la implementación del Sistema no implicará mayores gastos presupuestarios, según lo establecido en el Decreto n° 145/73.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

D E C R E T A

ARTICULO 1°.- Créase el Sistema Nacional de Control de Gestión, que tendrá entre sus funciones:

- a) Asistir permanentemente a las autoridades de los Ministerios, Secretarías y organismos ejecutores, en materia de control de cumplimiento de metas y desarrollo

ES COPIA

de programas.

- b) Proveer la información requerida por la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Nación en función de su competencia.
- c) Suministrar los datos necesarios para mantener actualizada la Sala de Situación de la Presidencia de la Nación.

ARTICULO 2º.- Serán componentes del Sistema Nacional de Control de Gestión los siguientes organismos:

- a) Dirección General de Control de Gestión de Estado de la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Nación.
- b) Direcciones nacionales o generales o unidades con funciones de Control de Gestión de cada Ministerio, Secretarías, organismos descentralizados y empresas del Estado.

ARTICULO 3º.- Sin perjuicio de lo que se establece en el Artículo 4º.-, las unidades mencionadas dependerán funcional y jerárquicamente de las autoridades que se establezcan en las diferentes estructuras, pero en cada área Ministerial se deberán proveer los mecanismos que aseguren a estos organismos acceso rápido y eficiente a la información y a los niveles de decisión.

ARTICULO 4º.- La Dirección General de Control de Gestión de Estado, de la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Nación, tendrá a su cargo cuando así lo disponga en forma expresa para cada caso el Consejo Nacional para la Re-

construcción Administrativa:

- 101734
- a) Proyectar directivas para el cumplimiento de la misión de la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Nación en cuanto a informar al Primer Magistrado sobre el desarrollo de planes, programas y medidas, y para mantener un panorama permanentemente actualizado de la situación del país.
 - b) Coordinar las tareas y el cumplimiento de la institucionalización del Sistema Nacional de Control de Gestión.
 - c) Proyectar normas que unifiquen diseños, periodicidades, terminología a utilizarse, capacitación y otros aspectos normativos del sistema.
 - d) Establecer proyectos de circuitos de información permanente y los responsables de su envío en tiempo y forma a la Secretaría Técnica de la Presidencia de la Nación.
 - e) Por intermedio del CONARA recabar información de los integrantes del sistema y verificar la calidad de lo producido regularmente.

ARTICULO 5º.- Comuníquese, publíquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL, y archívese.

DECRETO N° 831

JOSE B. GELBARD
MINISTRO DE ECONOMIA

ES COPIA



Provincia de Río Negro

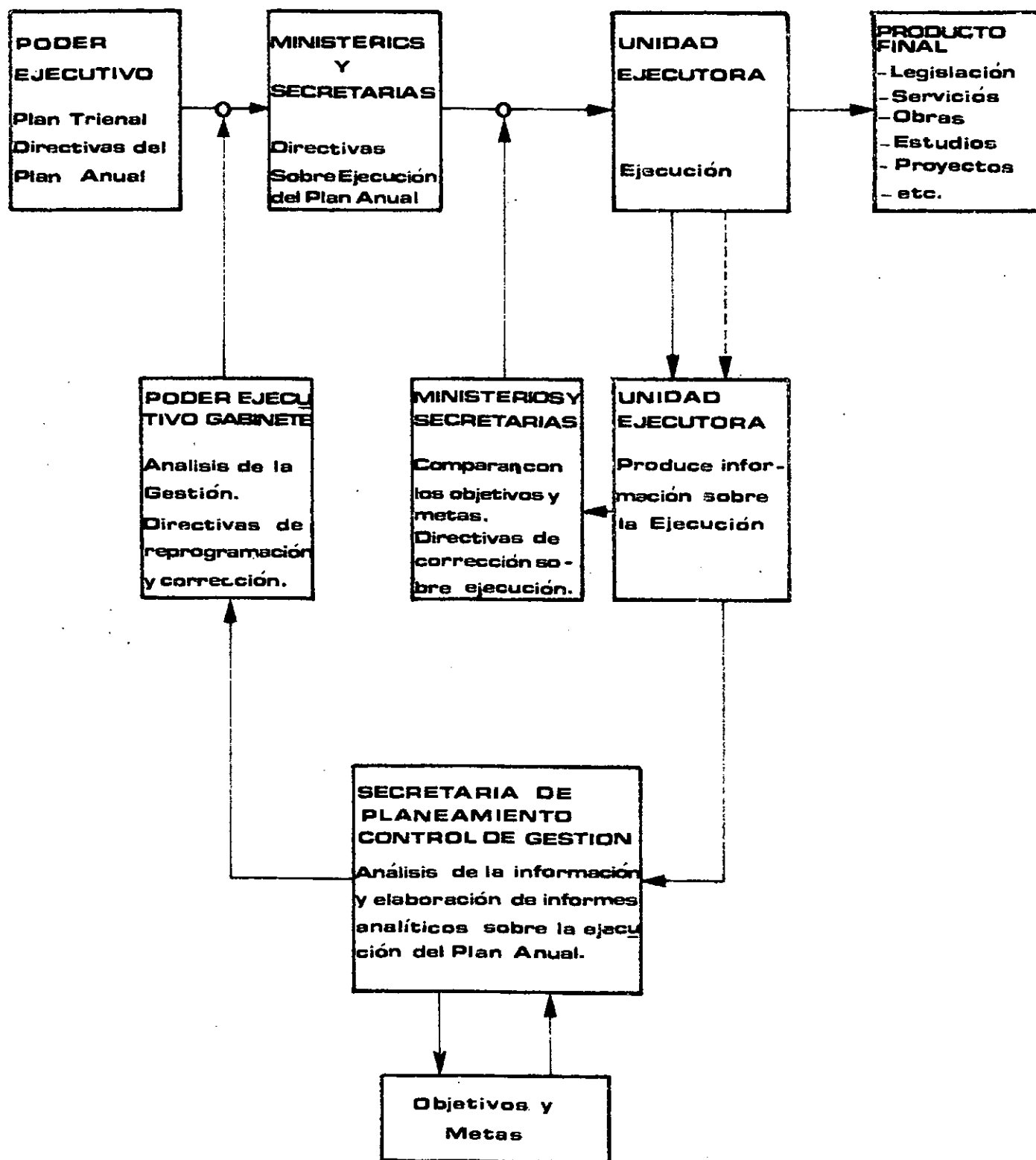
Secretaría de Planeamiento

III.- Objetivos del Sistema Provincial de Control de Gestión.

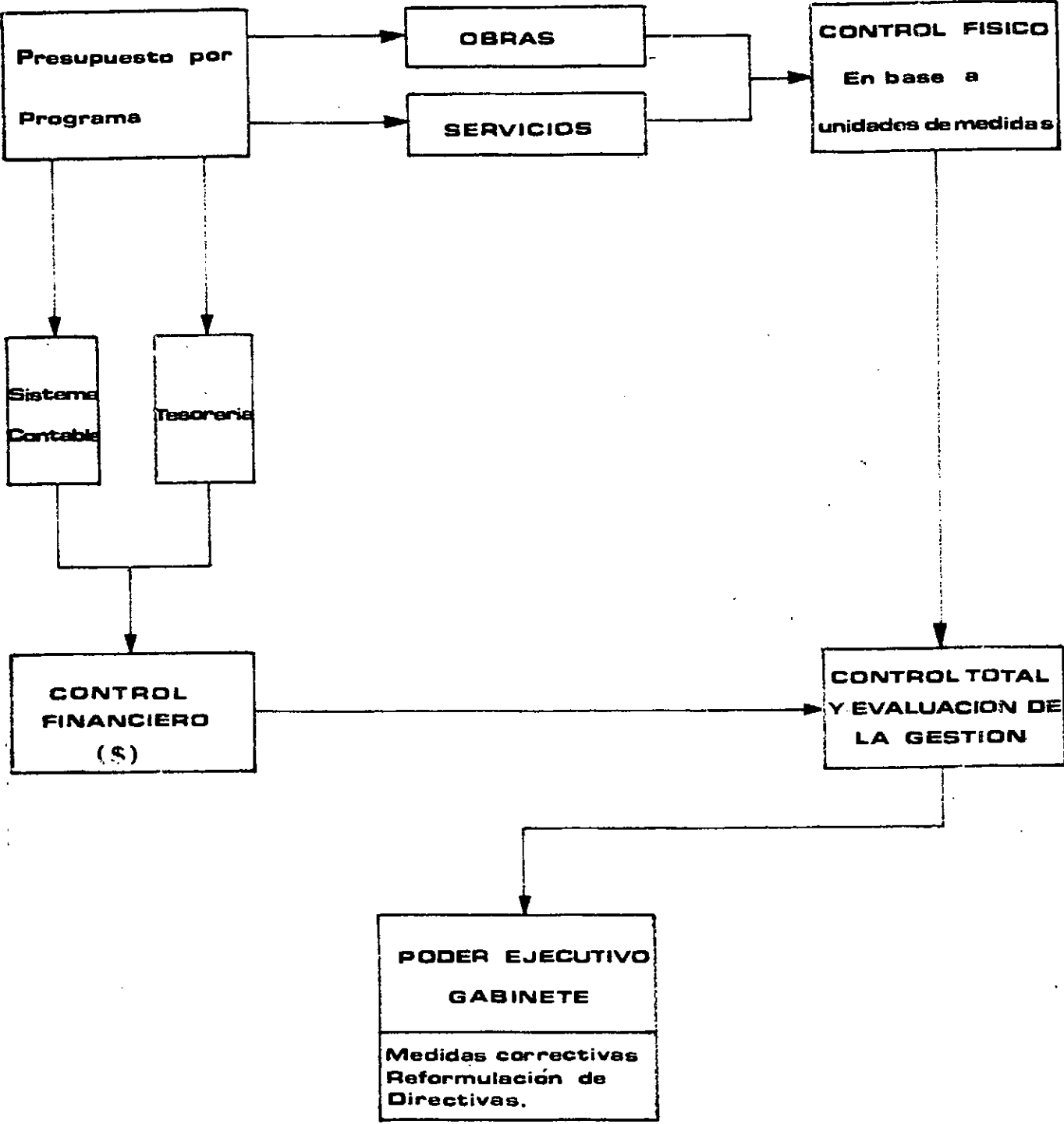
Además de contemplar las generales que determinen los instrumentos locales, enumeramos como específicos:

- 1.- Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas globales del Plan Anual y Plan Trienal de Gobierno.
- 2.- Verificar el avance de los distintos programas de inversión y acciones en general, y el ritmo de cumplimiento de los mismos.
- 3.- Detectar los desvíos de la ejecución respecto a la programación establecida.
- 4.- Analizar los desvíos relevantes y explicar sus causas.
- 5.- Proponer, si fuese necesario, las medidas correctivas.
- 6.- Proponer medidas para coordinar los distintos programas, evitando desequilibrios circunstanciales.
- 7.- Proponer, de acuerdo con la Dirección de Presupuesto, la reasignación de recursos financieros a los distintos organismos, dentro del ejercicio anual.
- 8.- Brindar la experiencia obtenida a la Dirección de Planeamiento.
- 9.- Proponer la revisión periódica de los objetivos de gobierno y su orden de prioridades.
- 10.- Analizar la eficiencia de la Administración Pública en la ejecución del Plan Anual de Gobierno.

IV.-CIRCUITO OPERATIVO DEL SISTEMA DE CONTROL



V-INTEGRACION DEL CONTROL FINANCIERO Y FISICO





Provincia de Río Negro
Secretaría de Planeamiento

VI.- Logros del Sistema de Control

Se pretende que el funcionamiento efectivo del Sistema de Control de Gestión:

- a. Provea información oportuna para la toma de decisiones.
- b. Establezca responsabilidades financieras y de rendimiento.
- c. Provea a cada nivel la información que necesite.
- d. Precise los criterios de medición de los resultados.
- e. Compare los resultados con las metas emitiendo juicio sobre su validez.
- f. Coadyuve a la fijación de pautas para la reasignación de recursos.
- g. Coadyuve a la determinación de costos en determinados sectores de la Administración.
- h. Explique las desviaciones en las metas.
- i. Determine medidas correctivas respecto a la ejecución del Plan.
- j. Coloque énfasis en la instrumentación de elementos que tiendan a la mayor eficiencia y eficacia en la gestión total del gobierno.

VII.- Control de gestión del Presupuesto por Programas. Un elemento útil para la determinación de costos.

1. Introducción

El control de gestión del presupuesto por programas basará su operación en el cálculo de costos a través de los resultados obtenidos.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento



Para el control del presupuesto por programas es necesario contar con un instrumento de medición de resultados físicos y financieros que conduzca a dichos fines. El Control de Gestión debe permitir a los responsables de cada unidad ejecutora, a los jefes de las reparticiones, a los programadores y por último a las altas autoridades conocer cada uno con diverso grado de detalle la programación de la parte de cada programa que les corresponde ejecutar, analizar o supervisar, de modo que puedan establecerse claramente las insuficiencias en el cumplimiento de los programas, sus causas y las responsabilidades del caso.

Para lograr estos objetivos es necesario que el Sistema de Control de Gestión asuma diferentes modalidades de detalle en función de las características, importancia y fines de cada repartición y de acuerdo con la información que se requiere para el control de los diferentes programas, sub-programas, actividades o proyectos.

Este Sistema de Control de Gestión deberá tender a obtener costos unitarios cuando fuere posible y significativo; o sino complementarse con información e índices necesarios a los fines de los objetivos previstos.

2. Finalidad y Requisitos

El fin es llegar paulatinamente a calcular los costos unitarios y/o totales proporcionando al mismo tiempo los antecedentes necesarios para el análisis de los mismos.

Conceptualmente no existen dificultades para lo que antecede, sin embargo, en la práctica implica numerosas dificultades y lleva asociado un cambio trascendental sobre el sistema tradicional de contabilidad.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento

Para ello se requiere adoptar una serie de modalidades aplicables a las distintas unidades programáticas y/o ejecutoras, pero hay algunos requisitos generales:

- a. Flexibilidad: Capacidad de adaptación a las necesidades de información y control, que se requieren para el cumplimiento de las metas propuestas a través del presupuesto por programa.
- b. Oportunidad: Proporcionar la información tan pronto el suceso ocurra. Ya que en la práctica es imposible lograrlo por diversas razones; hay que tratar que el desfase entre el acontecimiento, el registro de su información, la elaboración de los datos y la preparación y presentación de los informes y estados respectivos, sea el mínimo posible.

El hecho de entregar la información fuera del plazo normal sólo servirá para desprestigiar el sistema, el que poco a poco irá siendo abandonado por quienes deben utilizarlo y solo representará un desperdicio de tiempo y recursos.
- c. Simplicidad: Proveer la información mínima necesaria requerida en forma periódica y permanente, definidos previamente los hechos que quieren medirse y con qué grado de detalle, además de la oportunidad con que se requieren y los niveles a los que se debe informar.
- d. Claridad: Para que sea fácilmente comprensible por los diferentes niveles que poseen distintos grados de responsabilidad y enfoque.
- e. Utilidad: Debe ser plenamente útil. El Sistema de Control de Gestión en sí ya presta una utilidad muy valiosa, pero evidentemente la debe prestar también la información que provee. Cada informe generado debe ser útil a alguien. Por eso al poner en marcha el Sistema, se determinará la necesidad de informes de los diferentes niveles y su preparación de tal modo que se cumplan los objetivos de análisis y control.



Provincia de Río Negro

Secretaría de Planeamiento

f. Posibilidades del auto control e inspección física externa

Implica que los aspectos que contempla el sistema deben estar disponibles para realizar la inspección cuando ello se considere necesario.

VIII. Consideraciones Finales.

Para realizar cualquier cálculo de costos unitarios es necesario contar con dos elementos: gastos y resultados físicos.

Los gastos se medirán con la contabilidad y los registros que para tal efectos ya se han establecido.

La acción, desarrollada en cualquiera de la amplia gama de formas físicas o tangibles que pueda adoptar, se medirá a través de un sistema de medición de resultados físicos.

Las unidades ejecutoras necesitan la información para que puedan administrar eficientemente los programas, subprogramas, actividades y proyectos de su responsabilidad. Hasta ahora se les ha proporcionado solo la información relativa a la utilización que habían hecho de los fondos que se les asignaba. Si bien esta información es importante y necesaria no entrega los antecedentes indispensables para que los funcionarios que administran y son responsables de dichas unidades puedan tomar las decisiones adecuadas para que las metas se cumplan.

Las metas fijadas por las unidades y funcionarios responsables están representadas por dos factores. El primero es la cantidad de bienes y servicios que se proyecta lograr y el segundo son los fondos asignados para cumplir esas metas. Esto determina que a nivel de unidad ejecutora, o a nivel inmediato superior, sea necesario conocer los facto—



Provincia de Río Negro
Secretaría de Planeamiento



res señalados. O sea establecer el mecanismo que determine los gastos por una parte y los resultados físicos por otra. En otros términos debe establecerse un sistema de control a nivel de la unidad ejecutora. Este sistema entregará de acuerdo a la modalidad propia fijada, la información necesaria para la administración de los diferentes programas, subprogramas, actividades y proyectos.

La información relativa a los costos permitirá cambiar paulatinamente la mentalidad del funcionario público. Desde el momento que el Presupuesto por Programa fija ciertas normas a determinados costos, existe la posibilidad de comparar las metas y los costos reales, mostrando esta comparación la eficiencia con la cual se ha actuado-



ESTA PUBLICACION SE TERMINO DE IMPRIMIR EN EL
MES DE AGOSTO DE 1974 EN LOS TALLERES GRAFICOS
DE LA SECRETARIA DE PLANEAMIENTO (VIEDMA, RIO NEGRO)

Al Señor:
Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Dr. Alberto GONZALEZ ARZAC
SU DESPACHO.

Por la presente apruebo el INFORME DE PROGRESO N° VI, presentado por el Lic. Eugenio GIMENO BALAGUER respecto al asesoramiento de la Implantación del Sistema de Control de Gestión.

Sin otro particular, saludo a Ud. con atenta y distinguida consideración.



[Handwritten signature]
REMO JOSE COSTANZO
SECRETARIO DE PLANEAMIENTO



2502-484



CERTIFICACION

El suscripto, Escribano Remo José COSTANZO, Secretario de Planeamiento de la Provincia de Río Negro, CERTIFICA que el Lic. Eugenio GILMEND BALAGUER permaneció en la ciudad de VIEDMA quince (15) días efectuando tareas atinentes a complementar el plan de asesoría en materia de Control de Gestión.

Se extiende el presente en la ciudad de Viedma en el mes de Setiembre de mil novecientos setenta y cuatro.-




REMO JOSE COSTANZO
SECRETARIO DE PLANEAMIENTO