

18044

CATALOGADO



Jorge Alberto Cané

ANALISIS, DIAGRAMACION Y PLAN DE IMPLEMENTACION

SISTEMA DE COMPRAS Y SUMINISTROS

6
N.311.1
@11a
II
—

PROVINCIA DE ENTRE RIOS

INFORME FINAL

2.42
N.311.1
Q 3353
2.
Org. CFI
ENTRE RIOS

I N D I C E

I	- <u>Diagnóstico de la Situación Actual</u>	Hoja	1
	a) Disposiciones Legales		1
	b) Recursos Humanos		4
	c) Posibilidades de Almacenamiento		4
	d) Aspectos Financieros		5
	e) Antecedentes Estadísticos		6
	f) Unidades de Organización		9
	g) Registro de Proveedores		9
	h) Consideraciones Generales		10
II	- <u>Pre-requisitos comunes a todas las alternativas</u>		11
III	- <u>Desarrollo de Alternativas</u>		13
	1) Centralización Total		14
	2) Descentralización Total		25
	3) Dirección de Suministros Normativa		30
	4) Mantener Situación Actual		35
	5) Centralización Compras de Elementos de Uso Común		38
IV	- <u>Comentarios Finales</u>		41
V	- <u>Anexos</u>		45

I.- Diagnóstico de la situación actual.-

Como resultado del estudio efectuado; la situación actual del sistema de Compras y Suministros en la Provincia de Entre Ríos puede resumirse en los siguientes puntos.-

a)-Disposiciones Legales.-

El sistema de compras provincial está ampliamente considerado en la legislación provincial vigente según surge del siguiente detalle:

a.I) Ley de Contabilidad N° 5140 - año 1972-

Discrimina los tipos de compras que deberán adoptarse según los montos de las mismas y determina las formalidades de cada una de ellas:-

a.II) Decreto n° 1926 M.E.- año 1972 - Reglamentación de las Contrataciones del Estado.-

Complementa a la anterior detallando las etapas a cumplir en cada tipo de compras y asigna a la Dirección Suministros la función de creación y actualización del Registro de Proveedores del Estado:-

a.III) Decreto n° 954 - año 1973- Decreto n° 4769 M.E. - año 1974.-

Actualizan los montos establecidos en las disposiciones anteriores y agrega detalles de formalidades a cumplir.-

a.IV) Ley de Ministerios N° 5413 - año 1973-

Establece las funciones de los tres Ministerios existentes según lo estipulado en la Constitución Provincial.-

a.V) Decreto 635- año 1974 - Reglamentario de Ley 5413.-

Detalla la dependencia funcional y orgánica de cada Ministerio hasta nivel de Dirección.-

a.VI) Decreto 445- año 1970 - Reglamento Orgánico.-

Asigna funciones y tareas a los organismos mencionados en puntos anteriores y consigna sus respectivos organigramas a nivel de sección (ver anexo A).-

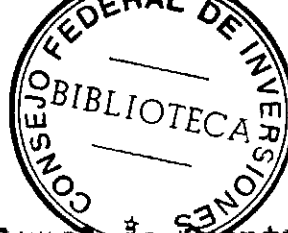
Las de la Dirección de Suministros están referidas a la adquisición, conservación y distribución de los bienes necesarios para el desarrollo de sus actividades por las reparticiones; además debe controlar los desvíos como consecuencia de las estadísticas de consumo que le corresponde llevar.-

Es de destacar que la Secretaría de Planificación de la Provincia está estudiando la modificación de este Reglamento.-

a.VII) Decreto nº 2063 M.E.año 1973-

Determina que la Contaduría General de la Provincia deberá liquidar mensualmente a las Habilitaciones la duodécima parte que corresponde a los créditos que acuerda la Ley de Presupuesto en las Partidas de "Bienes"(02) y de "Servicios" (04) previa deducción de los importes que se consignan.-

Además, indica la forma de tramitar las liquidaciones correspondientes.-



a.VIII) Ley Orgánica del Honorable Tribunal de Cuentas de La -
Provincia de Entre Ríos - N° 4997 - año 1971 -

Le asigna la posibilidad de intervenir, a requerimiento del Poder Ejecutivo, en cualquier aspecto relacionado con la " adjudicación de Concesiones, públicas o privadas, concurso de precios o contrataciones directas".-

Por otra parte en sus secciones Cuarta "Las atribuciones del Tribunal" y Quinta "Cuestiones Prejudiciales", se indica la posibilidad de intervenir en toda cuestión relacionada con la inversión y mantenimiento de los Bienes del Estado.-

Por último, se establecen las formas y etapas a cumplir en el juicio de responsabilidad.-

a.IX) Decreto n° 4367 - año 1971 - Reglamento de Actuación -
Administrativa ante El Honorable Tribunal de Cuentas.-

Reglamenta la ley anterior ampliando los aspectos que se comentan precedentemente.-

Como corolario de todo lo expuesto, se puede expresar que la mencionada disposición de los Duodécimos (Punto a.VIII) impide la concreción de un planeamiento integral de las compras.-

Por otra parte es muy rígida la forma en que se trata la actualización de montos para los tipos de compras, lo que provoca una casi permanente desactualización de los mismos, como queda demostrado por lo dispuesto en el Decreto 4769 del 13.11.74 (Punto a.III) en el que se aumentan los topes en un 250/300 %.-

En la practica se presenta además, el inconveniente - de no contar con la aprobación del presupuesto hasta- despues de avanzado considerablemente el año respecti- vo.-

b) Recursos Humanos.-

La Dirección de Suministros tiene actualmente un déficit fá- cilmente detectable tanto en cantidad como en calidad del - personal, lo que traba el normal desempeño de sus funciones.- Esta situación ha provocado que las distintas reparticiones traten de evitar al máximo sus contactos con la misma, ya - que según lo manifestado, ello implica demoras en los trámi- tes y, además, no se obtiene, en ocasiones, la calidad de - seada en los artículos adquiridos.-

En cuanto a las requisiciones (menores o fraccionadas para- que no superen los montos) que efectúan directamente los or- ganismos, las mismas están a cargo de los habilitados lo - que, en principio y teniendo en cuenta la simplicidad pro- pia de estas operaciones, garantizaría el logro de los obje- tivos en forma rápida y precisa.-

De todos modos, se presentan casos en que se agregan, inne- cesariamente, pasos a fin de no asumir responsabilidades - (Ej. Poder Judicial en el que se da intervención al Presi- dente del Tribunal de Justicia cualquiera sea el monto a ad- quirir).-

c) Posibilidades de Almacenamiento.-

Sería ideal, para algunos artículos cuya provisión necesita hacerse en forma urgente, poder contar con un almacen capaz

de conservarlos en buenas condiciones.-

Indudablemente, antes de encarar ese objetivo deberían realizarse estudios financieros como para determinar el punto-optimo de stock.-

De todos modos, lo que se desea resaltar en este punto es - la precariedad que existe en materia de instalaciones físicas, ya que en la única dependencia en la que se ha encontrado un almacén convenientemente dotado, es en la Dirección Provincial de Vialidad y aún en este caso, el espacio asignado ya está resultando inapropiado ante el cotidiano incremento de la variedad de los elementos necesarios para una evolución normal.-

En cuanto a la Dirección de Suministros, pese a que se han realizado cambios favorables en este aspecto, no cuenta con la capacidad suficiente como para absorber las existencias - que le permita centralizar la provisión de elementos aunque solo fuera a las unidades administrativas.-

a) Aspectos Financieros

En general, la administración provincial ha mejorado en el cumplimiento de las condiciones pactadas con los proveedores, estimándose que el promedio actual de cancelación, oscila entre los 90/120 días.-

De todos modos se presentan problemas similares a los de toda administración por el defasaje entre gastos e ingresos y por el continuo crecimiento de aquéllos.-

Esta situación es una traba para cualquier planificación - que se fuera a realizar en cuanto a compras masivas.-

e.) Antecedentes Estadísticos

e.I.) Estudio sobre Gastos

Personal Provincial, ha realizado un estudio al que se ha titulado "Informe sobre los gastos en bienes de Consumo - realizados por los Organismos de Administración - Período 1.1.73 al 31.3.73" como consecuencia del cual se arriba - ron a las conclusiones que se transcriben:

- 1.- Carencia de programas para la adquisición de bienes - necesarios para cumplir racionalmente con las Finali- dades y Funciones de cada Organismo.-
- 2.- Carencia de normas y métodos para la adquisición y ad- ministración de bienes.-
- 3.- Falta de análisis y determinación de características- Standard de los bienes que es necesario adquirir.-
- 4.- Falta de pronósticos de las cantidades de cada bien - que se estiman necesarios para el período de vigencia del Presupuesto.-
- 5.- Carencia de política de compras, lo que impide com- prar en los momentos oportunos, las condiciones más- ventajosas y al menor costo, se han observado las - marcadas diferencias de precios que se pagan como con- secuencia del fraccionamiento de las compras.-
- 6.- Se ha detectado los diferentes precios que se pagan - por un mismo bien a diferentes proveedores.-
- 7.- Extraordinario fraccionamiento de las compras de un - mismo bien.-
- 8.- Concentración de compras de diferentes bienes en un -



mismo proveedor por Organismo.-

- 9.- Falta de determinación de las reservas (stock) necesarios para no interrumpir las provisiones de los diferentes bienes.-
- 10.- Los precios ofrecidos por las distintas casas de comercio son significativamente superiores que los pagados a la Dirección de Suministros; a pesar de esto, casi la totalidad de las compras se efectúan a proveedores particulares.-

Como resultado del estudio realizado, se puede confirmar lo apuntado en los cinco primeros puntos y con el 7 y 9 no, contándose con elementos de juicio como para opinar sobre los restantes aspectos.-

e.II) Análisis de Presupuestos

Efectuando un rápido análisis de los tres últimos presupuestos, se obtienen las siguientes cifras (en miles de pesos).-

	TOTAL	ADMINISTRACION CENTRAL	ORGANISMOS DES CENTRALIZADOS
<hr/>			
<u>Año 1972</u>			
Total de erogaciones	591.192	328.399	262.793
Erog.Ctes.-B. de Consumo	24.668	18.031	6.637
Erog.Ctes.-Ser vicios	19.324	13.315	6.009
Erog.de Cap.B. de Consumo	1.760	1.760	-

	TOTAL	ADMINISTRACION CENTRAL	ORGANISMOS DES CENTRALIZADOS
Erog.de Cap. Servicios	67	67	-
Total de B.de Cons.y Servi- cios	45.819	33.173	12.646
% sobre Total de Erogac.	7,74	10,10	4,81

Año 1973

Total de Erog.	792.110	464.843	327.267
Erog.Ctes.B. de Consumo	35.850	24.792	11.058
Erog.Ctes.- Servicios	28.094	19.922	8.172
Erog.de Cap. B.de Consumo	2.354	2.354	-
Erog.de Cap. Servicios	337	97	240
Tot.de B.de Consly Serv.	66.635	47.165	19.470
% Sobre Tot. de Erogac.	8,40	10,14	5,94

Año 1974

Total de Erog.	1.944.499	1.252.344	692.155
Erog.Ctes.B.Con Consumo	95.233	65.965	29.268
Erog.Ctes. Servicios	59.342	44.059	15.283
Erog.de Cap. B.de Consumo	84.089	60.766	23.323
Erog.de Cap. Servicios	615	10	605

	TOTAL	ADMINISTRACION CENTRAL	ORGANISMOS DES CENTRALIZADOS
Total de B. de Cons. y Servicios	239.279	170.800	68.479
% Sobre Tot. de Erogac.	12,31	13,63	8,89

Se observa de inmediato no solo el lógico incremento que se ha producido en los valores absolutos, sino que además se detecta una mayor incidencia porcentual de los gastos en Bienes de Consumo y Servicios sobre los totales Generales.-

f.) Unidades de Organizaciones

Existe una atomización muy grande en lo que se refiere a los funcionarios autorizados para comprar.-

Esto provoca una considerable dispersión de esfuerzos, presentándose casos en que dependencias funcionalmente relacionadas, o físicamente cercanas, están tramitando idénticas adquisiciones en forma simultánea, con los mismos proveedores y por montos pequeños.-

Además, hay casos en que el valor de los bienes gestionados es inferior al costo operativo y del papelerío del expediente iniciado.-

g.) Registro de Proveedores

No hay un registro unificado ya que, pese a que legalmente se atribuye a la Dirección de Suministros la obligación de llevarlo, hay dependencias que han creado sus nóminas propias sin ninguna conexión con el anterior.-

Esta situación permite que se presenten casos de proveedores sancionados, por su falta de cumplimiento, en alguna repartición y que, sin embargo, mantenga relaciones normales con otras.-

h.) Consideraciones Generales

Si bien se ha tratado de mencionar objetivamente en cada caso, la situación encontrada en el momento del estudio, es conveniente, antes de dar por terminado el tema, efectuar algunos comentarios que, aún a riesgo de caer en reiteraciones, permitan ubicar el problema en su entorno correspondiente:

- 1.- No existe entre la Dirección de Suministros y los restantes organismos, la relación fluida que sería de desear en razón de fracasos en calidad y tiempo, que se han producido en anteriores oportunidades.-
- 2.- Hay demasiados funcionarios que detentan poder de compra en relación con el mercado proveedor local y la cantidad y monto de las operaciones que se realizan.-
- 3.- Se debería tratar de unificar trámites similares a fin de reducir el encarecimiento que se presenta ante la repetición simultánea de operaciones.-
- 4.- Es conveniente, respetando las limitaciones financieras, la elaboración de planes mínimos de aprovisionamiento no solo para reducir costos, sino también para evitar el desabastecimiento de artículos necesarios para el normal desarrollo de las funciones asignadas a los organismos.-

- 5.- Falta uniformidad en los formularios en uso y en las rutinas correspondientes.-
- 6.- Convendría impartir directivas a los compradores para que dirijan sus operaciones a los proveedores que correspondan según su ramo.-
- 7.- Es conveniente se suprima la resolución relativa a liquidación mensual de partidas presupuestarias (punto a.VII) a fin de permitir una mayor comodidad en el desenvolvimiento de las tareas de aprovisionamiento.-
- 8.- Antes de iniciar los trámites de cualquier tipo de operaciones, es necesario que se realicen las especificaciones respectivas por parte de los usuarios para evitar inconvenientes posteriores.-

II.- Pre-requisitos comunes a todas las alternativas.-

Antes de proceder al desarrollo de las alternativas, hay que hacer resaltar que existen condiciones que será necesario respetar, cualquiera sea la solución que se adopte, si se quieren obtener resultados satisfactorios.-

Las mismas, se encuentran resumidas en los tres puntos que se consignan:

- a) Deberá dotarse de una mayor flexibilidad a los topes de compras a fin de que puedan adaptarse rápidamente a las variantes de la economía.

Para lograr este objetivo, lo ideal sería proceder en alguna de las dos formas siguientes:

- 1- Incluir los montos en la Ley de Presupuesto para obligar a que, en el momento de su tratamiento,

deba hacerse la revisión de los mismos.--

2- Determinar que serán actualizados anualmente, fijando el mes en que se hará, en base a cualquier índice que se estime significativo.--

- b) Tendrá que unificarse el Registro de Proveedores y toda repartición deberá respetarlo comunicando, además, cualquier novedad sobre el cumplimiento de los proveedores a fin de que el organismo centralizador estudie las medidas a adoptar y las de publicidad.--

Por otra parte, se deberá mantener convenientemente actualizada la especificación del ramo y las listas de artículos a adquirir en cada uno.--

Eventualmente, se podrían utilizar los datos sobre cumplimiento, calidad de productos, etc., para realizar un orden entre los oferentes que, llegado el caso, podría ser el elemento que, en última instancia, defina una adjudicación.--

- c) Independientemente de los requerimientos de personal, para cada alternativa debería dotarse a la Dirección de Suministros, de un enfoque uniforme a través del tiempo.--

Esto podría lograrse manteniendo el cargo de Director como político pero creando un cargo de Sub-Director técnico y de carrera, con los conocimientos suficientes como para apoyar a aquel.--

Lógico es que este funcionario, deberá reemplazar a su superior en su ausencia y además tendrá que existir una real delegación de funciones.--

Para ocupar este cargo, se debería exigir título univer

sitario o similar y experiencia anterior en la Administración Pública.-

Se hace hincapié en el problema de calidad del personal porque un mal sistema con un personal hábil, puede arreglarse, pero un buen sistema con un personal incapaz, será ineficaz.-

Por último, se debe destacar como condición común que la solución que se elija, solo podrá ser obligatoria, para la Administración Central, quedando supeditada la adhesión de los organismos Descentralizados a la voluntad de los mismos.-

III.- Desarrollo de alternativas

Antes de entrar a tratar este tema, conviene aclarar lo siguiente:

- a) Cuando en las explicaciones se menciona en forma genérica "Ministerio", debe darse por entendido, que no significa que sólo pueda ser ese nivel, sino que puede considerarse otro nivel similar (Secretarías de Estado).-

Se hace esta acotación, debido a que en la Provincia, por su Constitución, solo pueden existir tres ministerios.-

- b) En los casos en que se habla de unificación de formularios, se parte del principio que, para lograr ese objetivo, pueden servir de modelo los que están incluidos en el Manual de Compras y Suministros, emitido por el Consejo Federal de Inversiones libro n° 3.-



Para un mejor ordenamiento, cada una de las alternativas, ha sido dividida en los siguientes puntos:

- a) Presentación
- b) Organigrama propuesto
- c) Requerimientos humanos
- d) Ventajas
- e) Desventajas
- f) Plan de implementación

Las mismas son las siguientes (sin establecer ningún orden de importancia o conveniencia entre ellas).-

1- Centralización total

a. Presentación

Como anexo B, se acompaña cursograma de esta propuesta.-

Básicamente, la misma consiste en derivar todas las actuales funciones de compras, dispersas en las distintas unidades de Organización, a la Dirección de Suministros.- Es decir, que en la Provincia, existiría sólo esta dependencia con posibilidad de realizar compras y ninguna otra podrá hacerlo.-

El manejo de las partidas de Bienes y Servicios de todas las reparticiones, estaría a cargo del organismo central imputando a cada uno el importe de las operaciones que realice por su cuenta.-

Además, debería realizarse un constante estudio

del mercado proveedor para conocer donde se encuentran las condiciones más ventajosas y se tendría - que determinar el momento en que sea conveniente - contar con un stock de algunos elementos.-

Esta centralización obligaría a una previa unificación de solicitudes, a nivel de Ministerio, para evitar que la Dirección de Suministros las reciba - de orígenes muy distintos.-

Asimismo, debería preverse que la Contaduría General informe, en cada autorización, el saldo de la partida respectiva y emita periódicamente un detalle de los importes utilizables por cada repartición.-

En cuanto al control de su actividad, el mismo estaría a cargo del Honorable Tribunal de Cuentas, - quien debería asignar el personal suficiente como para permitir que el mismo sea realizado simultáneamente con el desarrollo de las operaciones y teniendo el conocimiento que le permita opinar sobre la oportunidad de las mismas.-

b. Organigrama Propuesto

Como anexo C, se adjunta el organigrama que se considera conveniente para la presente alternativa. Al estudiar el mismo, se observa la división en tres Departamentos, los que tendrán las siguientes misiones:

a. Departamento Estudio de Mercado

Su misión será la de mantener continuamente ac-

tualizada toda la información relacionada con las variables necesarias como para elaborar los planos de adquisición.-

Para lograr su objetivo contará con las secciones.-

a.1 Sección Registro de Proveedores

Deberá llevar el registro de todos los proveedores que deseen operar con el Estado Provincial.-

Determinará las condiciones que se deberán cumplir para la inscripción y la forma en que se actualizará esta información.-

Además, en base a los datos que suministren los restantes Departamentos, propondrá las sanciones que puedan corresponder en casos de incumplimiento de las condiciones pactadas.-

a.2 Sección Análisis Financiero

Normalizará y tipificará, en base a contactos con el I.R.A.M. y el S.N.C., los artículos a adquirir a fin de facilitar la mecánica del sistema.-

Emitirá catálogos con los resultados obtenidos a fin de que sean debidamente conocidos por los usuarios.-

Esta función es primordial para el logro de resultados positivos y, por ello, se le deberá prestar especial atención y requerirá una tarea de constante actualización.-

Además realizará los estudios correspondientes para saber las variaciones que se vayan produciendo en cuanto a calidad, cantidad y posibilidad de obtención de los distintos artículos.-

Respetando las posibilidades financieras y presupuestaria estudiará sobre la conveniencia y necesidad de almacenamiento.-

Informará de sus conclusiones a los restantes Departamentos a fin de que procedan en consecuencia.-

a.3 Sección Almacenes

Tendrá a su cargo la conservación en buen estado de los bienes que se reciban para su distribución a las reparticiones provinciales y de aquellas que se haya decidido almacenar.-

Llevará estadísticas de consumo en unidades físicas a fin de que puedan servir de base para la elaboración de presupuestos futuros.-

b. Departamento Compras Directas y Concursos de Precios

Se dividirá en las secciones que se determine, teniendo a su cargo, cada una de ellas, la atención de uno o más Ministerios.-

Su nombre es suficientemente significativo ya que se encargará de los trámites de las compras inferiores al monto que se determine para estos tipos.-

Además, realizará la imputación previa de las erogaciones que se efectúen por estos conceptos.-

c. Departamento Licitaciones

También atenderá por secciones, las necesidades de los distintos Ministerios e imputará sus erogaciones.-

Cumplirá con todas las etapas establecidas para las licitaciones, tanto públicas como privadas y observará el cumplimiento de los plazos, tanto por parte de los usuarios como para los proveedores.-

c. Requerimientos Humanos

Indudablemente, el Departamento Estudio de Mercados tendrá a su cargo la fijación de las pautas generales del desempeño de las funciones de la Dirección- sin que ello signifique una relación jerárquica.-

De todos modos, se considera fundamental que los encargados de las Secciones "Registros de Proveedores" y "Análisis financiero" posean títulos universitarios en especialidades afines (administración, ciencias económicas, etc.) mientras que el de "Almacenes" deberá tener una estimable experiencia anterior en el tema.-

En cuanto a los encargados de los restantes Departamentos y Secciones, deberán conocer profundamente las técnicas de compras, agregándose para el funcionario que tenga a su cargo, el Departamento Licitaciones.-

ciones, la necesidad de tener un panorama total de la legislación provincial sobre el particular.-

d. Ventajas

A continuación se transcriben, por considerarlas apropiadas, las ventajas expuestas en los considerandos del Decreto 936 del 26.6.41 por el que se creaba la Dirección General de Suministros del Estado:

1) "Orientación de las compras hacia las inversiones más convenientes para su uso, para el fomento de la industria nacional y para el acrecentamiento del intercambio con los países con quienes mantenemos vínculos comerciales;

ECONOMIA EN LA PROVISION DE LOS ARTICULOS COMUNES A TODAS LAS RAMAS ADMINISTRATIVAS EFECTUANDO SU ADQUISICION EN LOTES Y EN EL MOMENTO OPORTUNO;

RAPIDEZ Y ELASTICIDAD EN LAS COMPRAS Y EN LOS PAGOS PARA ASSEGURAR PRECIOS VENTAJOSOS, Y DESCUENTOS DE TIPO COMERCIAL, EVITANDO AL MISMO TIEMPO LA INMOVILIZACION DE FONDOS INDUSTRIALES Y COMERCIALES, CON EL AUMENTO CONSIGUIENTE DE LA LIQUIDEZ DEL MERCADO DE DINERO Y UNA MAYOR AFLUENCIA DEL MISMO EN LAS TRANSACCIONES GENERALES.-

Orientación e influencia del volumen y procedimientos de compra en las características y precios de las mercaderías adquiridas y en el control de los consumos.-

UNIFORMIDAD Y TIPIFICACION DE LOS ARTICULOS AD -

QUIRIDOS.-

Mejor selección de los productos convenientes para los distintos fines y usos.-

UNIFORMIDAD EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES DE LAS LICITACIONES Y EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA, RECEPCION Y PAGO.-

Mejor control y estabilización de las inversiones y existencias.-

CREACION Y CONSERVACION DE EXISTENCIAS DE LOS ARTICULOS DE USO PERMANENTE, COMPRADOS EN EL MOMENTO ADECUADO.-

Conservación y mantenimiento en buenas condiciones de los distintos elementos del equipo de las diferentes reparticiones mediante reparaciones o sustituciones oportunas, asegurando la máxima duración y utilización de aquéllos.-

ESTABLECIMIENTO DEL REGISTRO DE PROVEEDORES Y VENDEDORES CON EL FIN DE ASEGURAR LA INTERVENCION DE LA MAYOR CANTIDAD DE OFERENTES EN LAS COMPRAS, ASI COMO LA ANOTACION DE SUS ANTECEDENTES Y FORMA DE CUMPLIMIENTOS DE LOS CONTRATOS.-

COORDINACION DE FUNCIONES AFINES ACTUALMENTE DISPERSAS, RESULTANTES DE UN MAYOR RENDIMIENTO DE LAS TAREAS Y UNA MEJOR UTILIZACION DEL PERSONAL.-

Exclusión en las transacciones, de intermediarios que encarezcan los precios.-

Intervención del comercio y de la industria en la fijación de normas generales y en los casos concretos de adquisición mediante una representación adecuada de asesoramiento".-

e. Desventajas

La Dirección que se menciona precedentemente, fué suprimida por decreto nº 5459 del 1.8.67, siendo sus considerandos los siguientes:

"Que si bien ponderable en sus objetivos la operativa concretada hasta el presente, demuestra que la cantidad de los elementos comprendidos en el sistema expuesto solo cubre una mínima proporción de las necesidades corrientes de la administración toda vez que comprados con la integralidad de los bienes adquiridos por conducto de los diferentes organismos jurisdiccionales representa un pequeño porcentaje del total;

QUE EFECTUANDO LA RELACION SOBRE LA BASE DE LOS VALORES DE LOS ARTICULOS INSUMIDOS POR LAS REPARTICIONES DEL ESTADO, LA SIGNIFICACION CUANTITATIVA DE LO PREVISTO POR INTERMEDIO DE LA DIRECCION GENERAL NOMBRADA, CARECE PRACTICAMENTE DE RELEVANCIA, MAS AUN, SI COMO RESULTA DE ESTADISTICAS COMPARATIVAS, LOS PRECIOS LOGRADOS POR EL ENTE CENTRALIZADOR DE SUMINISTROS, son, en términos generales, similares a los OBTENIDOS EN APROVISIONAMIENTOS DIRECTOS POR ORGANISMOS OFICIALES NO INCORPORADOS AL SISTEMA, SE LIEGA A LA CONCLUSION DE QUE TAL MEC-

NISMO RESULTA ANTIECONOMICO POR LA INCIDENCIA DEL LOGICO RECARGO QUE GRAVITA SOBRE CADA ARTICULO PARA ABSORBER LOS GASTOS OPERATIVOS DE LA AJUDIDA - DIRECCION GENERAL;

QUE ELLO ES ASI NO SOLO PORQUE LA APLICACION DEL SISTEMA NO HA TENIDO EN SU CONCRECION LA GENRALIDAD PRETENDIDA EN SU IMPLANTACION ORIGINAL, SINO POR CUANTO LA MAYORIA DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS EN LOS DIFERENTES SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION SE PARTICULARIZAN POR CARACTERISTICAS ESPECIFICAS SINGULARES QUE LOS UBICA AL MARGEN DE LOS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE;

QUE LOS INCONVENIENTES EXPUESTOS HAN ANULADO PRACTICAMENTE LOS OBJETIVOS DE RACIONALIZACION Y ECONOMIA, TENIDOS EN VISTA AL IMPLANTARSE EL SISTEMA PUESTO QUE, PARALELAMENTE EL ORGANO DE ADQUISICIONES REPRESENTADO POR LA DIRECCION GENERAL - MENCIONADA, HAN DEBIDO SUBSISTIR EN TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION SENDOS SERVICIOS CON ANALOGA FINALIDAD, IMPLICANDO ELLO UNA SUPERPOSICION DE ACTIVIDADES DESTE TODO PUNTO DE VISTA INADMISIBLE;

Que en cuanto a la Uniformidad de las reglas de procedimientos a aplicarse en materia de contrataciones, otro de los objetivos presupuesto originalmente; es de señalar que ya el Poder Ejecutivo en cumplimiento de lo prescripto por el artículo 61 de la ley de contabilidad, aprobó opor

tunamente el Reglamento de Contrataciones del Estado, sin perjuicio de las adaptaciones indispensables que la misma autoridad ha dispuesto para aquellas instituciones cuyas características y modalidad así lo exigen;

QUE LOS ANTECEDENTES QUE QUEDAN RESEÑADOS DEMUESTRAN LA INOPERANCIA Y ONEROSIDAD DEL SISTEMA VIGENTE Y LA NECESIDAD DE PROCEDER A SU INMEDIATA MODIFICACION, RETORNANDO A LOS DISTINTOS SERVICIOS JURISDICCIONALES COMPETENTES A LA FACULTAD PARA ADQUIRIR POR SI EN EL MERCADO, LOS BIENES DE USO Y CONSUMO QUE CONVENGAN A LAS NECESIDADES DE LOS SECTORES A QUE CORRESPONDEN;

Que atento al valor positivo de las normas que regulan la tipificación de los referidos bienes, procede mantenerlas y ratificar la obligatoriedad de su cumplimiento por parte de todos los organismos de la administración al planificar sus necesidades y su ulterior adquisición por los servicios aludidos;

Que independientemente del cometido específico determinante de la creación de la referida Dirección General, actos posteriores de gobierno le fueron asignado otras funciones, tales como la venta de inmuebles del Estado, para materializar los objetivos prescriptos por la Ley 13.539, así como la administración explotación de régimen impuesto por decreto 8.534/61 sobre adquisición y financiación-

de automotores para agentes del Estado a nivel superior (a la fecha prácticamente concluido); renovación y/o venta de automotores y otros bienes-afectados al servicio del Estado; y la impresión y distribución de la Guía de Proveedores del Estado y otras publicaciones oficiales;

Que respecto de las funciones que se detallan en el considerando que antecede, se advierte que algunas de ellas deben ser redistribuidas, como en el caso de los bienes de uso y consumo, otras podrán continuar transitoriamente a cargo de la Dirección General de Contabilidad y Administración de la Secretaría de Hacienda hasta su conclusión y, finalmente, respecto de las de mayor significación operativa y valoración económica, deberá procederse a un análisis integral por parte de la nombrada Secretaría, quien propondrá en su momento - el criterio definitivo a seguir en el particular".-

Además de lo expuesto, se pueden agregar las siguientes:

- a) INCONVENIENTES QUE PRESENTAN FUNCIONARIOS Y PERSONAL EN GENERAL PARA AVENIRSE A UTILIZAR ARTICULOS TIPIFICADOS;
- b) DEMORAS PROPIAS DE LA COMUNICACION ENTRE LA DIRECCION CENTRAL Y LOS USUARIOS
- c) RESISTENCIA DE LOS SECTORES INTERVINIENTES A RENUNCIAR A LOS ACTUALES PODERES DE COMPRA QUE



DETENTAN.-

d) FRACASO DE EXPERIENCIAS ANTERIORES EN LA PROVINCIA

f) Plan de Implementación

Etapa I	- Preparación del personal de la Dirección de Suministros para la absorción de las nuevas funciones;	3 meses
Etapa II	- Elaboración de anteproyectos de disposiciones legales necesarias para la implantación;	2 meses
Etapa III	- Explicación en detalle a todos los sectores intervinientes;	3 meses
Etapa IV	- Adecuación de la Dirección de Suministros para permitir que pueda cumplir eficientemente con su misión;	1 mes
Etapa V	- Diseño de formularios y elaboración de Normas de Procedimientos;	3 meses
Etapa VI	- Prueba piloto en Ministerio a determinar;	3 meses
Etapa VII	- Ajustes;	1 mes
Etapa VIII	- Lanzamiento General;	4 meses

2) Descentralización Total

A. Presentación

Manteniendo las rutinas actuales, previa unificación de formularios, se crearían distintas Direcciones de Suministros a fin de que,

cada una de ellas, tenga a su cargo las -
compras de sus respectivos Ministerios.-

Es decir que, cualquiera fuera el monto, -
toda la tramitación se realizaría interna-
mente en cada repartición.-

De todos modos, no es aconsejable que la -
descentralización llegue al punto de que -
las Direcciones no tengan una mínima comuni-
cación entre sí.-

Para lograr ello, debería crearse un orga-
nismo que fuera el encargado de mantener un
continuo contacto con las mismas.-

Este ente, al que se podría llamar Direc-
ción Central de Compras, tendría a su car-
go la coordinación entre las distintas Di-
recciones, llevar el Registro de Proveedo-
res y realizar los estudios de mercado, de-
biendo establecerse la consulta obligato-
ria por parte de todos los sectores en es-
tos temas.-

Aquí la intervención del Tribunal de Cuen-
tas deberá estar dada por la distribución
del personal en todas las Direcciones de -
Suministros y en tal Dirección Central de-
Compras para efectuar los controles de o -
portunidad de las operaciones además de -
los que realiza actualmente.-

B. Organigrama Propuesto

Como anexo D. se acompaña el organigrama de las Direcciones de Suministros y como anexo E. el de la Dirección Central de Compras.-

Esta última tendrá funciones de Coordinación entre todas las Direcciones, debiendo insistirse en la necesidad de la consulta obligatoria que se menciona en punto anterior.-

En cuanto a la misión de cada uno de ellos se remite a los expresado en la alternativa anterior ya que, ordenados de otra forma, los señores que integran el sistema son los mismos.-

Y ello es lógico, si se tiene en cuenta que la única diferencia que existe entre ambos es la distinta división sectorial que se toma en cuenta para el cumplimiento de idénticas funciones.-

C. Requerimientos Humanos

Por lo recién expresado, sobre este tema tampoco se considera necesario reiterar los conceptos vertidos en la propuesta anterior.-

D. Ventajas

1. Contacto directo, y por ende más fluido entre el comprador y los usuarios, lo que facilitará el entendimiento;
2. Posibilidad de un mayor control interno de la evolución de las compras

3. Menos sectores intervinientes en cada operación con lo que se lograría mayor agilidad .-
4. Determinación de prioridad entre las distintas compras que deban realizarse, para facilitar la evolución de los organismos.
5. Detección más rápida de las necesidades.
6. Mayor flexibilidad en la distribución de las compras según las necesidades y teniendo presente los límites establecidos por presupuesto.

E. Desventajas

1. Necesidad de un plantel más numeroso con varios funcionarios de cierta jerarquía.
2. Modificación del régimen legal vigente en lo relacionado con los encargados de las funciones de compras.
3. Superposición de trámites simultáneos en distintas reparticiones.
4. Dificultad para tipificar y catalogar los artículos por la gran división de las centrales de compras.
5. Mayor esfuerzo en la preparación del personal a cargo de las compras en los organismos.
6. Aumento de los inconvenientes en el control concomitante y posterior de las operaciones.

7. Imposibilidad de imponer condiciones mínimas a los proveedores ante el fraccionamiento de las órdenes.
8. Incremento de costos por la emisión de una mayor cantidad de órdenes de compra.
9. Mayor cantidad de almacenes con el consiguiente aumento de gastos de conservación e inversiones físicas.
10. Imposibilidad de realizar economía de escala.
11. Dificultad para ordenar la economía provincial a través de las compras. (esto se podría evitar mediante la consulta obligatoria a la Dirección Central de Compras.)

F. Plan de Implementación

Etapa I	- Presentación del sistema a los sectores intervinientes;	1 mes
Etapa II	- Discusión y ajustes;	1 mes
Etapa III	- Elección del organismo en el que se realizará la Prueba Piloto;	1 mes
Etapa IV	- Capacitación del personal designado por el organismo seleccionado;	3 meses
Etapa V	- Preparación de la resolución que permita al organismo apartarse del actual Régimen de Contrataciones del Estado;	1 mes
Etapa VI	- Diseño de formularios y elaboración de Normas de Procedimiento;	3 meses

Etapa VII	- Prueba Piloto	3 meses
Etapa VIII	- Ajustes	1 mes
Etapa IX	- Preparación del nuevo cuerpo legal general que permita la aplicación del sistema;	2 meses
Etapa X	- Entrenamiento del personal de los distintos organismos que cumplirán funciones de compras;	2 meses
Etapa XI	- Lanzamiento general	4 meses

3- Dirección de Suministros Normativa

A. Presentación

Consistiría en la asignación de funciones exclusivamente normativas y de asesoramiento a la Dirección de Suministros dejando el aspecto operativo a cargo de otros organismos que podrían actuar en forma centralizada o no.

Como anexo F se adjunta cursograma de esta propuesta.

En el mismo se indica la forma en que procedería ese organismo central, es decir que tomaría conocimiento de los pasos que se vayan produciendo en todas las operaciones las que continuarían con su ritmo normal.

A medida que vaya recibiendo esa información procedería a su análisis exhaustivo en especial teniendo en cuenta lo aconsejable desde el punto de vista técnico y de oportunidad quedando

el control posterior a cargo del Tribunal de Cuentas quien debería comunicar a la central cuando detecte alguna anomalía.

Esta, con los casos analizados y la información recibida, iría emitiendo normas a fin de fijar las pautas que debería respetarse dándoles la publicidad necesaria.

Dichas normas serían obligatorias para todos los que intervengan en el proceso.

A medida que se vayan dictando estas disposiciones se irían reduciendo los problemas y se formaría un conjunto de normas que serviría para regir todas las operaciones futuras.

B. Organigrama Propuesto

Ver anexo G

La misión de cada sector sería la siguiente:

a) Departamento Normas

Tendría a su cargo todo lo relacionado con la publicidad, codificación, aclaración, etc. de las normas que se emitan; para lograr sus fines contará con dos secciones:

- a.1) Sección Capacitación: que deberá planificar todo lo relacionado con cursos de adiestramiento para los distintos niveles operativos.
- a.2) Sección Registro: mantendrá codificadas y se ocupará de dar a publicidad a las normas que se vayan emitiendo aclarando cuales son derogadas o reemplazadas total o parcialmente.

b) Departamento Técnico

Estudiaría los distintos casos desde el punto de vista técnico, legal o formal e iría cubriendo los aspectos que no se encuentren previstos por medio de la emisión de normas de aplicación general. Sus secciones serían:

- b.1) Sección Análisis: analizaría todos los casos y elaboraría los sistemas y/o normas respectivos.
- b.2) Sección Legales: revisarían las normas legales que afectan al sistema e interpondría en cualquier proyecto de modificación de las mismas.
- b.3) Sección Implantación: debería llevar a la práctica las normas emitidas por Sección Análisis verificando su fiel cumplimiento.

c) Departamento Estudio de Mercado

Cumplirán funciones similares a las del sector que se menciona en "1. Centralización Total" por lo que no se estima necesario reiterar conceptos.

Además, de no operarse en forma centralizada, podría determinar los casos en que sea conveniente la realización de compras consolidadas.

G. Requerimientos Humanos

Si se eligiera esta solución deberá atenderse muy especialmente a la calidad del personal que integre el plantel de la Dirección.

Esto es, tal vez, el mayor inconveniente con -
que se tropezará, pero es necesario hacer hin-
capié en que no solo se le debe acordar jerar-
quía funcional sino que, además, tiene que te-
ner una especialización tal, que sea una garan-
tía para todos los intervinientes a fin de que
no se presenten dudas sobre la bondad de sus -
conclusiones.-

Esta condición deberá respetarse especialmente
en el Departamento Técnico y todas sus seccio-
nes, en las que deberá exigirse, como mínimo -
título universitario en Ciencias Económicas o -
Administración de Empresa con una experiencia -
mínima en organización de dos años para las -
secciones Análisis e Implementación y título -
en Ciencias Jurídicas para la sección Legales.

En cuanto al Departamento Normas, posiblemente
se pudiera ser menos exigente, pero su jefe -
tendría que estar avalado por haber realizado
estudios superiores.-

Sobre el Departamento Estudio de Mercados ya -
se ha detallado los requisitos en la primera -
alternativa desarrollada.▼

D- Ventajas

1. Se implementará un sistema realmente inte-
grado dando su real importancia al aspec-
to normativo.-
2. Estarían perfectamente delimitados el cam-

po normativo del operativo.--

3. Posibilidades de control técnico y de oportunidad de las operaciones.--
4. Podrían dirigirse las adquisiciones hacia los proveedores que correspondan por su ramo y condiciones ofrecidas.--
5. Se obtendrá una total uniformidad de procedimientos.--
6. Existiría una auditoría de sistemas permanente con lo que se lograría hacer los ajustes de inmediato.--
7. Análisis de los resultados que vayan obteniendo, observando, además, su efecto en la economía local.--
8. Posibilidad de realizar economía de escala a través de las compras consolidadas.--

E- DESVENTAJAS

1. Necesidad de readaptar toda la legislación provincial.--
2. Dificultad para conseguir el personal de la calidad y cantidad requeridas.--

F- Plan de Implementación

- | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Etapa I | - Presentación de la propuesta general a todos los organismos intervinientes. | 1 mes |
| Etapa II | - Preparación de todas las modificaciones le- | |

	gales a efectuarse.	2 meses
Etapa III	- Diseño de formula- rios y Normas de Procedimientos.	3 meses
Etapa IV	- Selección y contra- tación del personal de la Dirección de Suministros.	3 meses
Etapa V	- Capacitación del personal contratado	2 meses
Etapa VI	- Explicación detalla- da de las tareas que deberá realizar cada uno de los in- tervinientes.	3 meses
Etapa VII	- Lanzamiento previo- paralelo, con siste- ma actual.	3 meses
Etapa VIII	- Ajustes.	2 meses
Etapa IX	- Lanzamiento defini- tivo.	4 meses

4. Mantener Situación Actual

a. Presentación

Se entiende que en punto I "Diagnóstico de la Situa-
ción Actual" se ha dado un panorama bastante amplio-
del estado en que se encuentra el sistema de compras
en la Provincia.-

De cualquier manera deberían efectuarse algunos ajus-
tes a fin de tratar de mejorar en algo la situación.-

Los mismos podrían ser:



- a) Unificación de los formularios en uso y de las rutinas desarrolladas con la emisión de Normas de Procedimientos.-
- b) Reducción de los plazos de las licitaciones - tanto en el aspecto legal como en la práctica.-
- c) Dar instrucciones a los compradores para que deriven sus compras a los proveedores que correspondan. Se podría dotar a la Dirección de Suministros de la autoridad que le permita - cumplir con esta función.-
- d) Establecer un sistema de información por parte de la Dirección de Suministros hacia los - sectores sobre los artículos que tiene almacenados.-

b- Organigrama propuesto

Se podría respetar el vigente con las modificaciones que surjan como consecuencia del estudio que está realizando la Secretaría de Planificación.-

c- Requerimientos Humanos

Ademas de la necesidad de crear el cargo de subdirector de Suministros, por las causas que se mencionan en II-C (hoja 12) debería desarrollarse un plan de capacitación para el personal a - fin de lograr mejorar la imagen de la Dirección - ante los distintos organismos.-

Otra medida que sería interesante poner en práctica, es la de reimplantar el sistema de rotación - entre los distintos sectores para preparar en forma mas integral la planta permanente.-

En cuanto a los habilitados, también convendría - dar charlas explicativas a fin de lograr una uniformidad de criterios, así como cambiar su imagen negativa sobre la Dirección de Suministros

d- Ventajas

1. No sería necesaria una modificación sustancial de la legislación vigente.-
2. No existirían las dificultades propias de todo cambio por la inevitable resistencia de los - funcionarios.-
3. Sería muy reducido el Plan de Implementación - respectivo.-

e- Desventajas

- 1- Imposibilidad de lograr una planificación adecuada de las compras.-
- 2- Falta de normalización y tipificación de los - bienes .-
- 3- Imposibilidad de realizar economía de escalas.-
- 4- Enorme fraccionamiento de las compras.-
- 5- Elevación de los costos operativos.-
- 6- Dispersión del poder de compras en muchos fun-

cionarios.-

7- Falta de datos, sobre consumo para realizar estimaciones presupuestarias.-

8- Carencia de un registro de Proveedores unificado.-

9- Falta de normas de procedimiento que faciliten la uniformidad de los trámites.-

10- Falta de canales de información fluidos entre los sectores intervinientes.-

5. Centralización compras de elementos de uso común

a- Presentación

Como anexos H é I, se acompañan los cursogramas que integran esta propuesta.-

Para una mayor claridad, la misma ha sido dividida en dos subsistemas: 1) de Compras 2) de Consumos.-

En la primera de ellas se detalla todo el proceso que debería realizarse para el aprovisionamiento de los materiales y en la restante la forma de distribución de los mismos.-

Conviene aclarar que, en este caso, se trata de una centralización parcial de las adquisiciones de aquellos artículos que son utilizados en forma común por distintas reparticiones.-

Las actividades que se indican para la Dirección de Suministros serán cumplidas por quien ésta determi-

ne según los elementos de que se trate y teniendo en cuenta cual es el mayor consumidor.-

A continuación se citan algunos ejemplos de quienes podrían ser los compradores:

- a) Artículos de oficina; comprador: Dirección de Suministros.
- b) Medicamentos; comprador: Salud Pública
- c) Repuestos para automotores; comprador: Dirección Provincial de Vialidad
- d) Vestuario; comprador: Dirección de Suministros

Es decir que las reparticiones que utilicen alguno de los elementos que se incluyan en la lista - estarían obligados a solicitarlos al "comprador" - por medio del formual. "Estimación de Consumos" (anexo J) y en el mismo se irían registrando los consumos.-

b- Organigrama Propuesto

La única modificación que habría que hacer al organigrama actual sería el agregado de un Departamento de Centralización dependiendo de la Dirección de Suministros que tendría a su cargo la determinación del "Comprador" en cada caso y la supervisión de las operaciones que se deban realizar en ésta.-

c- Requerimientos Humanos

El personal a cargo del Departamento de Centraliza-

ción debería contar con una amplia experiencia en la materia y conocimientos de las necesidades de los organismos para poder resolver los casos de centralización.-

d- Ventajas

1. Reducción de costos operativos al unificarse los trámites que actualmente se superponen.-
2. Posibilidad de obtener mejores condiciones con los proveedores.-
3. Garantía de calidad de los elementos adquiridos al ser "Comprador" quien mas los utiliza.-
4. Además, tendría todas las ventajas de la "Centralización Total" sin que se presenten los inconvenientes.-
5. Posibilidad de realizar economía de escala en aquellos bienes cuya compra se centralice.-

e- Desventajas

1. Resistencia de los organismos por el resultado de intentos realizados anteriormente.-
2. Adaptación de las normas legales para permitir la concreción de compras planificadas.-
3. Encarar posibilidades de almacenamiento de acuerdo a las instalaciones físicas existentes.-
4. Dificultades para lograr la coordinación necesaria entre los usuarios.-

f- Plan de Implementación

Etapa I	- Determinación de los <u>elementos</u> que deben <u>considerarse</u> incluidos en el sistema.	2 meses
Etapa II	- Verificación con las <u>habilitaciones</u> , de la <u>consistencia</u> de lo <u>determinado</u> en Etapa anterior y <u>explicación</u> de los <u>lineamientos</u> generales de las <u>propuestas</u> .	4 meses
Etapa III	- Elaboración de anteproyectos de disposiciones <u>legales</u> <u>modificadorias</u> , de las que <u>impiden</u> el <u>normal</u> <u>desarrollo</u> de la <u>nueva</u> <u>situación</u> .	2 meses
Etapa IV	- Modificación de la <u>estructura</u> de la <u>Dirección</u> de <u>Suministros</u> y <u>asignación</u> de las <u>nuevas</u> <u>funciones</u> .	1 mes
Etapa V	- Preparación de las <u>instalaciones</u> físicas para el <u>correcto</u> <u>almacenamiento</u> de los <u>artículos</u> <u>determinados</u> en Etapa I.	2 meses
Etapa VII	- Prueba piloto en <u>Ministerio</u> a <u>determinar</u> .	3 meses
Etapa VIII	- Ajustes.	1 mes
Etapa IX	- Lanzamiento General.	4 meses

IV - Comentarios Finales

Es conveniente destacar que las alternativas propuestas precedentemente, en algunos casos, pueden adoptarse simul

tamente.-

Es decir que, si bien hay algunas que son totalmente o puestas (ej. 1-"Centralización Total" y 2 - "Descentralización Total".-) otras pueden considerarse como complementarias.-

A continuación se mencionan las posibles combinaciones y una explicación somera de la forma en que se operaría en cada caso:

a) 1- Centralización total y 3 - Dirección de Suministros Normativa

En este caso, paralelamente a la Repartición que centralice las compras existiría un ente que verificaría permanentemente las operaciones e iría emitiendo las normas respectivas con lo que se corregirían los desvíos que podrían producirse.-

De esta forma se lograría delimitar perfectamente el aspecto operativo del normativo.-

Además, existiría un ente capaz de resolver los problemas que puedan presentarse en el normal desarrollo del proceso.-

Por último, se puede acotar que el ente normativo con sus estudios de métodos y estadísticas serviría de apoyo al comprador.-

b) 2- Descentralización total y 3 Dirección de Suministros Normativa

Con esta solución se podría llenar el gran vacío-

que quedaría de optarse por la descentralización o originado por la falta de coordinación entre los distintos organismos compradores.-

Aquí las funciones asignadas en la propuesta a la Dirección Central de Compras serían absorbidas por la Dirección de Suministros Normativa que las agregaría a las mencionadas en la respectiva propuesta.-

En síntesis esta última no solo realizaría sus funciones sino que, además, obraría como coordinadora y resolvería, sobre la marcha, las situaciones que puedan presentarse.-

c) 2- Descentralización Total y 5 Centralización de Compras de elementos de Uso Común

Si bien se respetaría, en principio, la facultad de compra de cada sector, la Dirección Central de Compras establecería cuales serían los artículos cuya compra convendría centralizar indicando, en cada caso, quien sería el comprador.-

d) 3- Dirección de Suministros Normativa y 4 Mantener situación actual

Aparte de las medidas que se han indicado como posibles de adoptar para mejorar el actual sistema, se podría crear un ente con la facultad de emitir normas y con la posibilidad de asesorar a los organismos.-

De esta forma se evitaría la actual falta de uniformidad en los procedimientos y se podría realizar el control concomitante y de oportunidad de las opera-

ciones.-

e) 3- Dirección de Suministros normativa y 5 Centralización de compras de elementos de uso común

La complementación estaría dada por la posibilidad de que la Dirección de Suministros, además de sus funciones normativas, establezca que bienes deben adquirirse centralizadamente y quien comandaría la operación en cada caso.-

Además, estaría en condiciones de ir realizando los ajustes que fueran necesarios.-

f) 4- Mantener situación Actual y 5 Centralización de Compras de Elementos de uso común

En este caso sería la Dirección de Suministros la que indicaría productos y compradores, manteniéndose las restantes condiciones, si bien este sería un ajuste simple, podrían obtenerse resultados benéficos si se logra coordinar debidamente la actuación de los intervinientes.-

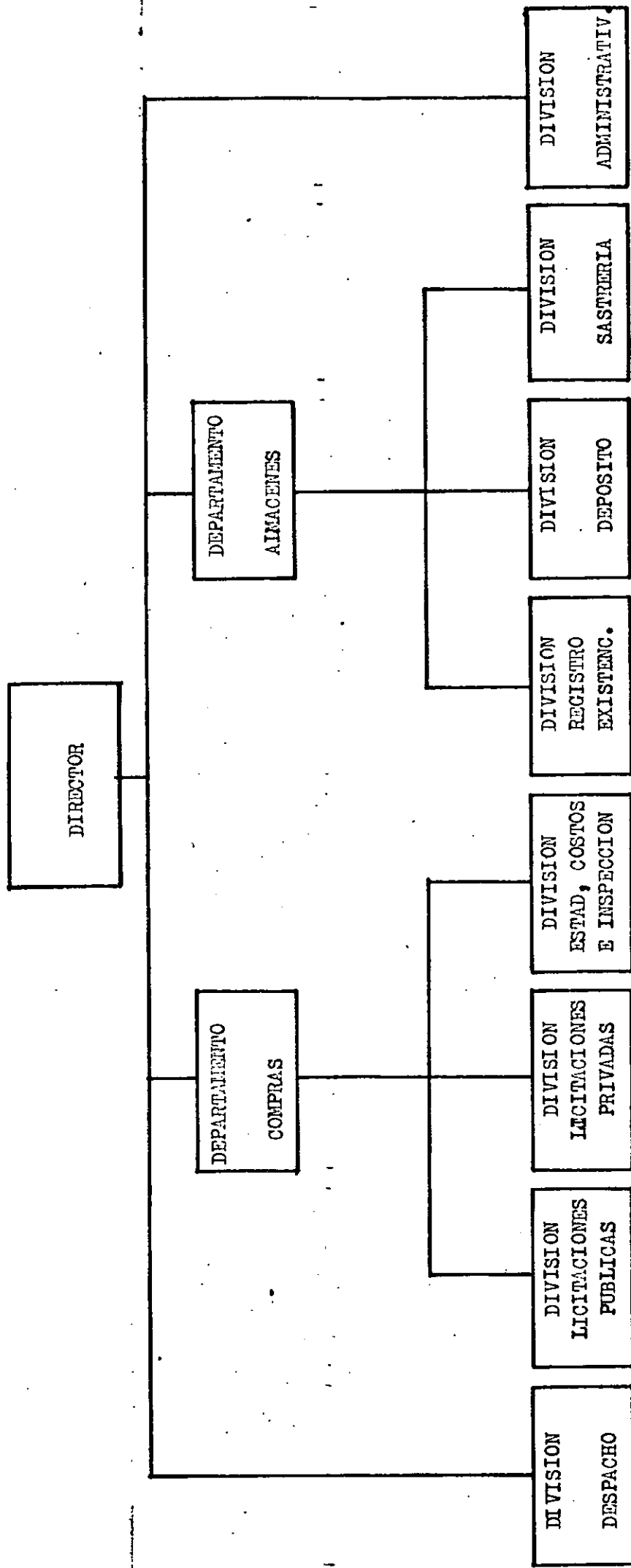
Podrían realizarse algunas combinaciones entre tres propuestas y aun adoptarse algunas parcialmente, pero se estima redundante volver a comentar sobre el particular.-

Para finalizar, es obvio destacar que si se opta por alguna de las soluciones que se mencionan en este capítulo, deberían adaptarse los planes de implementación, aclarándose que los tiempos que se consignan en cada caso son meramente indicativos.-

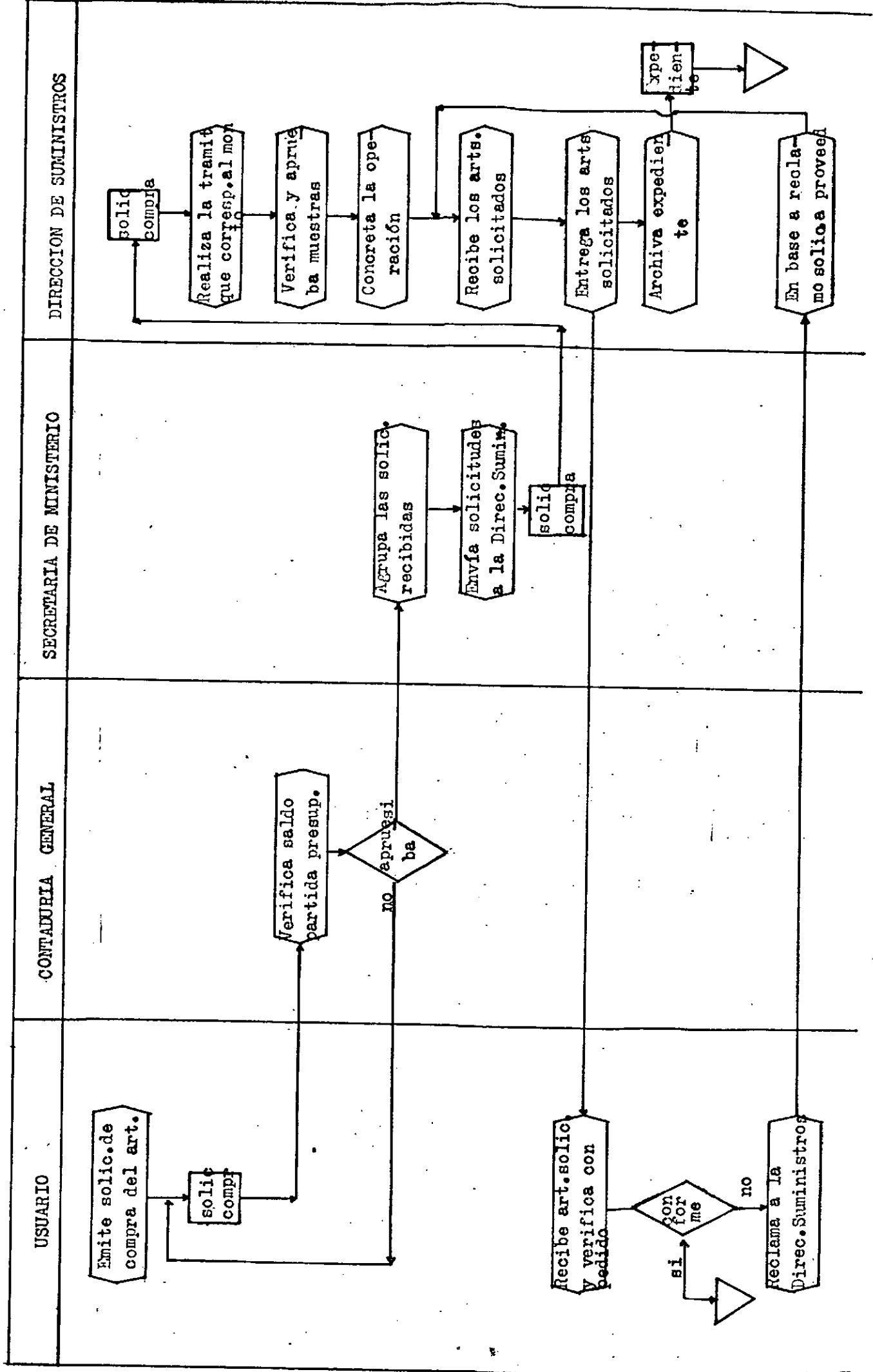


V - ANEXOS

ORGANIGRAMA ACTUAL

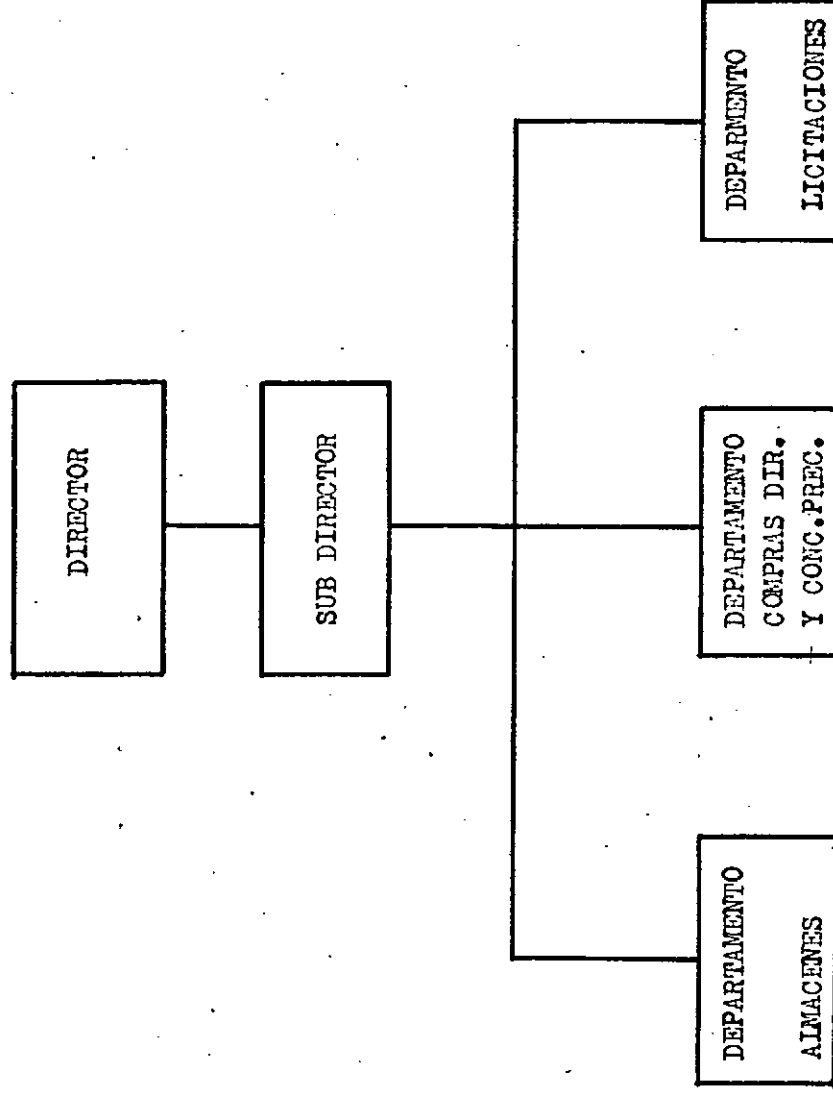


Depende de: Subsecretaría de Hacienda



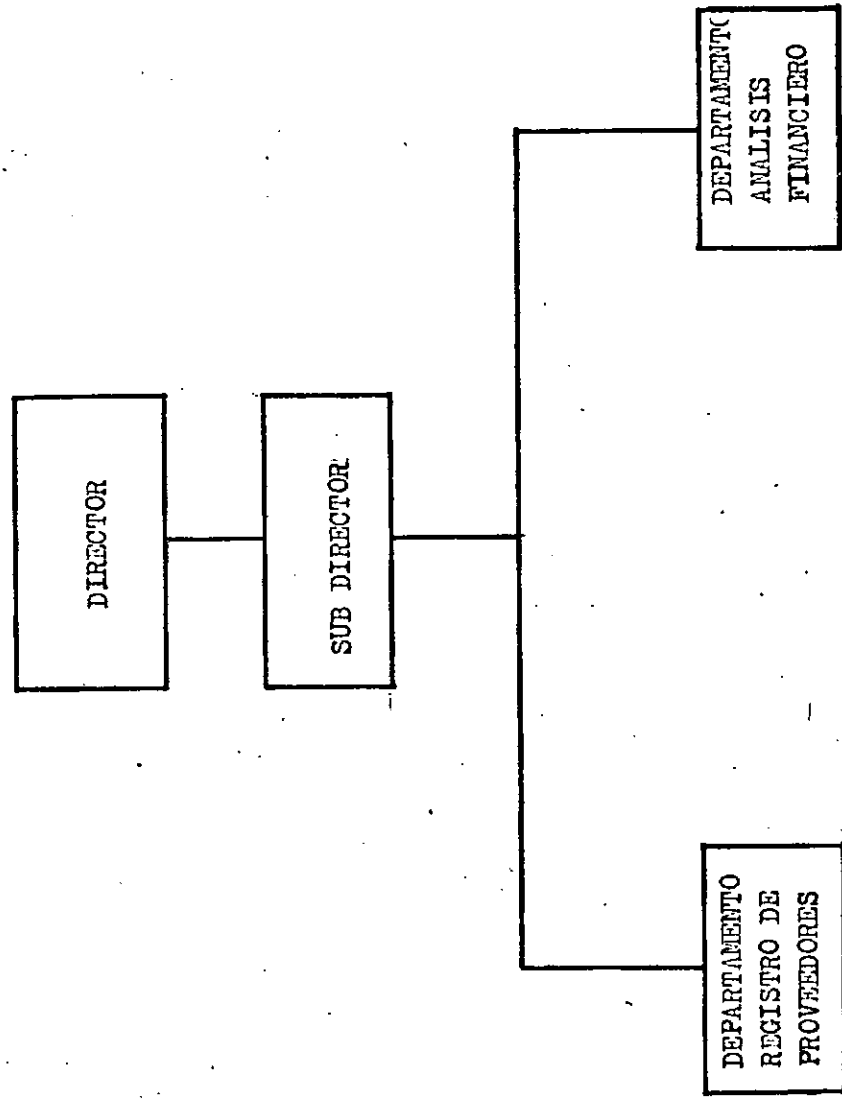
DIRECCIONES DE SUMINISTROS SECTORIALES

ORGANIGRAMA PROPUESTO

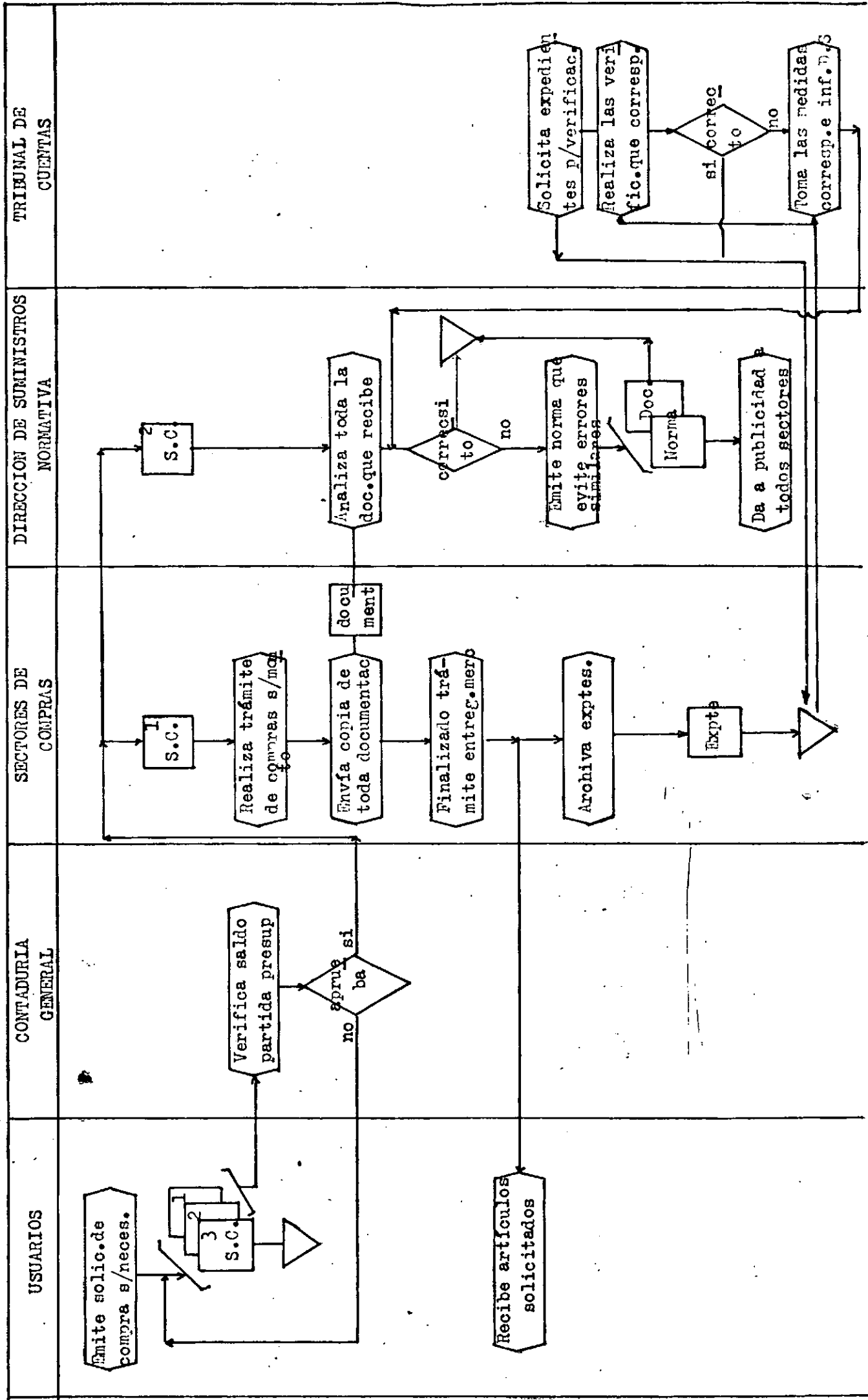


Depende de: cada Ministerio

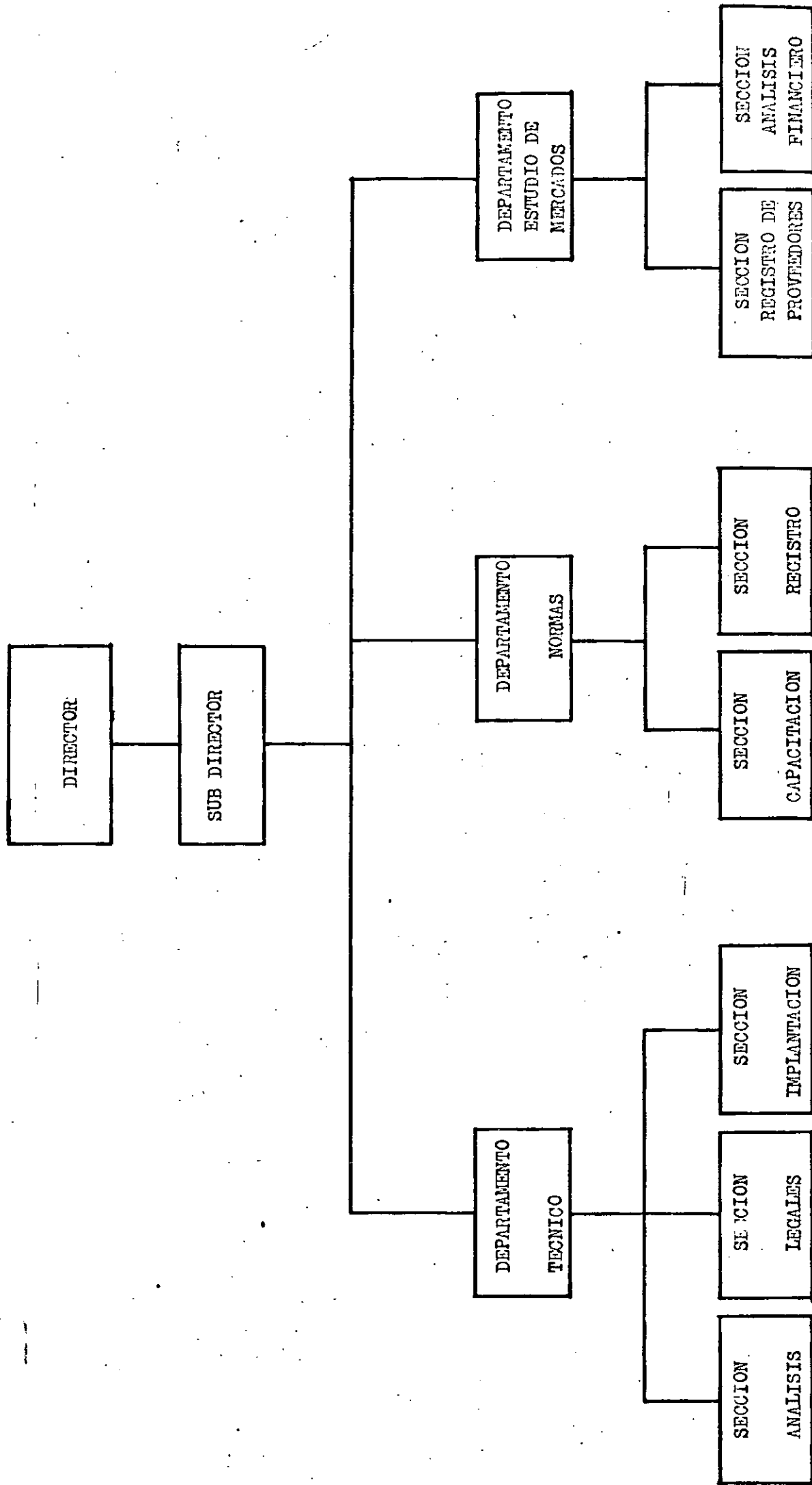
ALTERNATIVA 2 - DESCENTRALIZACION TOTAL
DIRECCION CENTRAL DE COMPRAS
ORGANIGRAMA PROPUESTO



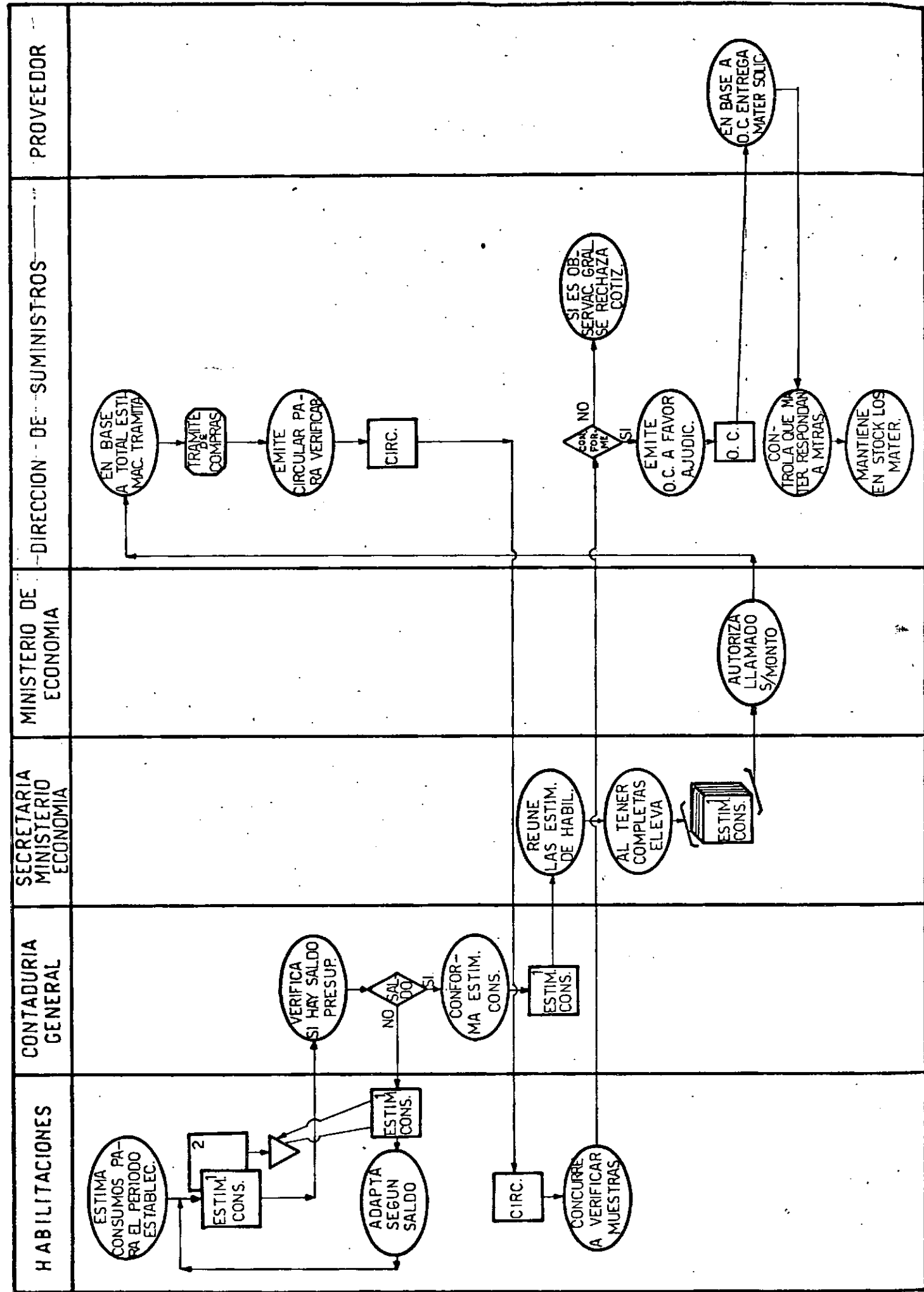
Depende de: Gobernación



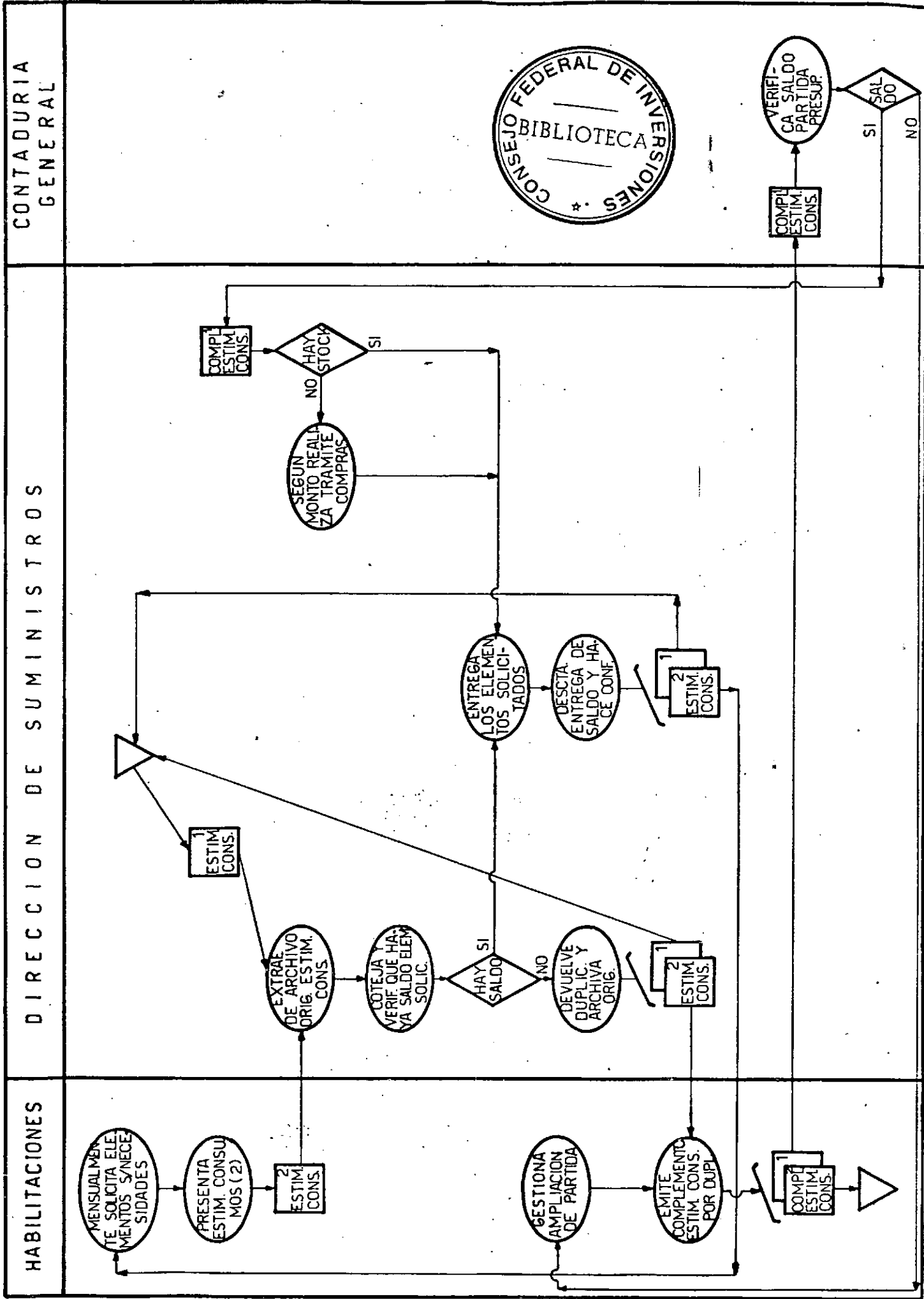
ORGANIGRAMA PROPUESTO



1- RUTINA DE COMPRAS



II - RUTINA DE CONSUMOS



PERIODO:

ORGANISMO:

MINISTERIO:

Nº ORDEN	A R T I C U L O	UNIDAD	S O L I C I T A D O		CANTIDAD ADQUIRIDA	D E T A L L E D E R E T I R O S					
			CANTIDAD	IMPORTE ESTIMADO		MES:.....		MES:.....		MES:.....	
						RETIRO	SALDO	RETIRO	SALDO	RETIRO	SALDO
1	AZUCAR										
.										
.										
.										
15	BIROME AZUL										
.										
.										
.										
.										
45	REGLAS MADERA 30 cms.										
.										
.										
			IMPORTE TOTAL		RETIRO CONFORME						

IMPUTACION PRESUPUESTARIA

CONFORME
CONT. GRAL.

AUTORIZACION

PARTIDA:..... IMPORTE:.....
PARTIDA:..... IMPORTE:.....
PARTIDA:..... IMPORTE:.....