

20118.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE MISIONES

COOPERACION CON LA ORGANIZACION ADMI-
NISTRATIVA DE LA PROVINCIA DE MISIONES

RESPUESTA A LAS OBSERVACIONES FORMULA-
DAS AL XII INFORME MENSUAL DE AVANCE
EXPERTO: CONTADOR CARLOS V/SBARRA MITRE

①
N. 311
S12 CO
VIII

al Informe final?

RESPUESTA A LAS OBSERVACIONES FORMULADAS POR EL CONSEJO FEDERAL DE
INVERSIONES AL XII INFORME MENSUAL DE AVANCE.-

I - Informe global y comprensivo de la cooperación:

a) - Introducción:

El plan de trabajo y cronograma correspondientes a la presente cooperación fue integralmente cumplido.

b) - Desarrollo:

El detalle de las tareas realizadas al efecto antes citado, se realiza a continuación siguiendo el método y los acápites del citado plan de trabajo.

1 - Implantación de la E.S.A.P. (Escuela Superior de Administración Pública).-

Este ente de capacitación y adiestramiento fue creado durante la cooperación anterior a cargo del mismo experto por decreto n° 3.607 del 21 de octubre de 1974, estando prevista su implantación y puesta en marcha en 1975.-

En los primeros meses de dicho año, tal como se informara oportunamente, el Secretario de la Setepla (Secretaría Técnica de Planificación) de la que depende el C.I.P.E.A. (Centro de Implementación para la Eficiencia Administrativa) ente en cuyo "ámbito" desarrollaba su acción la escuela informó que por razones de anterioridad suspendía, sin plazo, la implementación de dicho instituto.

Por ello el punto referido a implementación de la E.S.A.P. quedo reducido al cumplimiento de los subpuntos 1.1/2/3 y 4 sin llegarse a la aplicación práctica de los mismos

1.1 - Redacción y colaboración en la aplicación del reglamento de la escuela

El reglamento de la escuela fue redactado y presentado como anexo del 1º informe mensual de avance.

El mismo no llegó a aplicarse para regir al funcionamiento de la Escuela por las razones antes expuestas.-

1.2 - Reglamento de cursos básicos - Curso técnico permanente para funcionarios.

Al igual que en el caso anterior los instrumentos para regir estas actividades fueron elevados acompañando al 1º informe mensual de avance.

La aplicación se vio también paralizada por la situación antes expuesta-

1.3 - Plan de capacitación 1975 - Cronograma

Idem. anterior

1.4 - Organización administrativa (manual de misión y funciones, organigrama, funcionamiento de archivos para el seguimiento de alumnos y del archivo para dotación docente, etc.) compatible con el reglamento de la E.S.A.P.

También en este caso los instrumentos fueron anexados al 1º informe mensual, de avance, a excepción de lo referente a archivos que estaba previsto realizar al promediar la cooperación, pues se pensaba que resultaría más efectivo hacerlo sobre la marcha de la actividad.

Este último subpunto se ha completado recientemente y enviado como anexo al XII informe mensual de avance.

2 - Cooperación para el sistema de compras y suministros (CyS)

2.1 - Relevamiento previo

Las dos tareas que se mencionan como integrantes de este punto

2.1.1. - Recopilación de antecedentes y 2.1.2.- Estudio del organigrama provincial para conocer la ubicación de las unidades de C y S fueron cumplimentadas y redactados sendos informes, anexados oportunamente a los correspondiente de avance.

En lo que hace al organigrama se han marcado, sobre un gráfico actualizado de la organización formal de la administración provincial, las unidades con presupuesto propio para la adquisición de bienes y elementos.-

2.2 - Relevamiento integral:

Los subpuntos 2.2.1. y 2.2.2. Encuesta al personal de unidades de C y S y consultas de los jefes de organismos tipo de compras y suministros dieron una pauta sobre la organización general del sistema y sobretodo, de las dificultades, defectos y necesidades del mismo y algunas posibles soluciones. Todo ello se informó oportunamente en los informes IV y V de avance.

En el cumplimiento del punto 2.2.3. Estadísticas globales de compras del último ejercicio, se tropezó con algunos inconvenientes como el atraso del registro de la información necesaria y las dificultades para su búsqueda y hallazgo. Pese a tales dificultades, se logró confeccionar un cuadro general comparativo de las compras efectuadas por cada una

de las jurisdicciones presupuestarias durante los años 1971/2/3/4, si bien con algunos datos faltantes, especialmente en el área de las unidades descentralizadas, del que se extrajeron interesantes conclusiones, elevadas al Consejo Federal de Inversiones conjuntamente con el citado cuadro estadístico.- Las rutinas relevantes de tramitación, formularios utilizados y tiempos empleados (subpunto 22.4.) dieron lugar a un trabajo de confección de cursogramas muy detallados para las operaciones tipo que mostraron muchas de las pautas que jugarían un importante papel en las propuestas que se formularon a posteriori.-

Los tiempos empleados que se lograron extraer en base al método de promedios de 10 operaciones completadas archivadas y que se eligieron al azar, para cada uno de los tipos de compra que se usaron como tales para todos los relevamientos, análisis, conclusiones y propuestas formuladas), a saber:

- a) licitación pública
- b) licitación privada
- c) concurso de precios
- d) compra directa

Los datos obtenidos, en este caso, no hicieron más que corroborar las presunciones formuladas de antemano, en cuanto a la lentitud del sistema, sobre todo para algunos tipos de operaciones.

El diseño, análisis y diagnóstico del sistema de compras y suministros vigente (subpunto 2.3.) y la presentación de alternativas posibles para su modificación (subpunto 2.4) motivaron un informe general sobre dicho sistema, presentado, como anexo al VIII de avance.-

Cabe destacar que pese a haberse expedido la comisión especial designada para estudiar el trabajo realizado y las alternativas

propuestas, así como la factibilidad de implantación de todas y cada una de ellas, a fin de asesorar y proponer al Poder Ejecutivo Provincial el temperamento a seguir y las medidas a tomar respecto del tema, este último no se expidió para nada sobre el mismo, ni se solicitó como parte de la cooperación, ninguno de los tópicos previstos para el caso: la profundización de alguna o varias de las alternativas propuestas o la formulación de una estrategia y plan de implantación para la alternativa previamente ele
gida.--

3 -Elaboración de manuales de misión y funciones y estrategias de implantación

Cabe destacar que bajo este título genérico se incluyó la elaboración del manual de misión y funciones para el funcionamiento de la oficina de racionalización y control de formularios mientras que para las demás unidades citadas, (SARIVI, IPLYC y Ministerio de Asuntos Agrarios) se trataba de formular las correspondientes estrategias de implantación, dado que los manuales se elevararon bajo mi asistencia, durante la cooperación anterior y se elaboraron oportunamente a ese organismo anexados a diversos informes mensuales de avance.--

4 -Asesoramiento y colaboración con el centro de implementación para la Eficiencia Administrativa (CIPEA) en diseño de sistemas, especialmente:

4.1 - Archivo y biblioteca de la Gobernación

4.2 - Liquidación y pago de sueldos y jornales

El primer subpunto motivó un trabajo en colaboración con los integrantes del CIPEA, cuyo informe fue oportunamente elevado

anexo al X informe mensual de avance.

En cuanto al segundo subpunto se solicitó oportunamente por parte de la Provincia, el cambio de tema, a raíz de la demora de la administración en concretar la adquisición y puesta en marcha del equipo de computación electrónica de datos y la implantación del correspondiente centro de cómputos.

El nuevo aporte que se solicitó fue el bosquejo de una reestructuración administrativa en el Instituto de Previsión Social de la Provincia.

Luego de los correspondientes análisis de la organización existente y de los proyectos en carpeta, se mantuvieron varias reuniones con el presidente y directivos del citado ente, confeccionandose un organigrama que contemplaba una reforma sustancial de la estructura acorde con la política trazada por la citada conducción.

El organigrama existente, como el nuevo, se anexaron al XI informe mensual de avance.-

El observante acentúa el interés sobre el contenido de una frase de informe n° 8 que no fue motivo de aclaración en el momento de presentarse dicho documento.

Un programa de racionalización administrativa o reforma administrativa puede proponerse diversos objetivos, según se an los propósitos del plan general en el que se halle inserto o las circunstancias que lo impulsan.

El aspecto económico referido a la contención del gasto público constituye un objetivo, principal o secundario, ge

neralmente presente en cualquier programa del tipo mencionado, sobretodo en nuestro País y en el último quinquenio en el que el deficit presupuestario en todos los niveles de la administración estatal juega un papel principalísimo en el creciente desequilibrio de la economía argentina. A su vez, todo proyecto de reducción o contención del gasto público supone un programa de reforma, racionalización adecuación de la administración estatal, explícito o implícito

Por todo ello no es de extrañar que las autoridades provinciales hayan demostrado su interés en la continuidad de la cooperación prestada por el Consejo Federal de Inversiones fincados en los temas y proyectos que hacen directa o indirectamente a la contención del gasto.

Realizar dicha afirmación no ha hecho más que repetir los fundamentos explicitados por el Sr. Gobernador de la Provincia en la nota enviada a ese Consejo solicitando la continuidad de la cooperación prestada hasta ese momento y que diera origen al contrato cumplimentado totalmente, que nos ocupa.

La mención de la frase por el observante puede deberse a dos pausas más:

- que solicite aclaración de los términos que subraya directa o indirectamente
- que desee saber, concretamente para este caso, cuáles pertenecían a una u otra clase.-

Hay proyectos específica y directamente dirigidos a lograr una reducción de gastos (congelamiento de vacantes, reducción del personal, sistemas de compras al productor, la fábrica de sellos, homogeneización y reducción de formularios, racionalización y control en el uso del parque automotor, etc. y otros en los que este objetivo es secundario o bien no es contemplado, bien que influya o repercute para producir y dicho efecto como producto conexo (standarización de procedimientos, simplificación de trámites, implantación de sistemas perfeccionados de comunicación, mejoramiento en la distribución de oficinas o del equipo técnico en uso etc. también pueden mencionarse en este campo proyectos de capacitación administrativa del personal o del medio como la ESAP o la introducción de las modernas fábricas de operación y control en el sistema de compras y suministros de la Provincia, independientemente de definir la filosofía de la nueva sistematización.

II - Requerimiento de aprobación del importe por parte de la Provincia.

Se acompaña nota dirigida al Dr. Carlos Roke, contraparte provincial en la cooperación, solicitando la consideración del informe y recalcando la entrega personal realizada oportunamente en la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas, de una copia del mismo.

Puede notarse que se anexa a dicha nota una copia de las presentes repuesta a las observaciones formuladas por ese Consejo Federal de Inversiones, con fines informativos

4

Rosario, 14 de abril de 1976

Sr.:

Dr. Don Carlos Roko

S./D.

Por la presente requiero a Ud. en su caracter de contraparte provincial en el trabajo que sobre Cooperación con la Organización Administrativa de la Provincia de Misiones, ha realizado el Consejo Federal de Inversiones, actuando el que suscribe en calidad de experto contratado, y por su intermedio a quien corresponda, la aprobación del XII informe mensual de avance, uno de cuyos ejemplares dejara personalmente en la Subsecretaría de Hacienda como lo hacía ha bitualmente, en mi viaje de fines del mes de febrero próximo pasado.

Independientemente, la Provincia debe haber recibido otra copia vía Consejo Federal de Inversiones, quien también ha enviado habitualmente todos los informes de avance, desglosando una de las tres copias que recibe.-

Sin otro particular me place saludar a Ud. con el mayor respeto y distinguida consideración.-

NOTA: A fin de agilizar el cumplimiento de lo solicitado, envío una copia más del citado informe de avance con más, las aclaraciones formuladas ante algunas observaciones del Consejo Federal de Inversiones.-

III - Ventajas y desventajas incluyendo criterios de evaluación. Recomendaciones sobre la alternativa más conveniente y su implantación física.-

3 - Las ventajas de cada uno de los dos sistemas principales expuestos centralizados y descentralizados, obviamente opuestos entre sí, desde un punto de vista general, fueron expuestos en el informe general sobre modificaciones al sistema de compras y suministros de la Provincia de Misiones.-

Dadas las características opuestas de ambos sistemas, las ventajas de uno de ellos constituyen desventajas del otro que por otra parte, si bien no fueron enumeradas por separado se incluyen en el análisis de las distintas alternativas.-

Cabe hacer una pequeña digresión acerca de este tema. Cuando se habla de ventajas y desventajas de sistemas centralizados o descentralizados, en materia especialmente de servicios, se suelen hacer largos listados que incluyen aquellas, pero también a una serie de simples características, enunciaciones arbitrarias, aseveraciones subjetivas, necesidades, requerimientos de recursos o instrumentos similares.-

Por otra parte, ninguna de las ventajas que puedan citarse son absolutas, sino que dependen de numerosas circunstancias y factores. En definitiva, su enunciación es siempre teórica y aplicable a modo de refuerzo de una decisión que, inevitablemente, será política.

Por ejemplo: las economías de escala que suelen citarse como gran ventaja de la centralización, depende del tipo de productos que se adquirieran y del volumen de compras, la necesidad de contar con depósitos y distribución de elementos constituye una desventaja?, como suele puntualizarse acostumbradamente, la especialización en los elementos que se adquieren por parte de las unidades operativas que los utilizan, no es una ventaja computable para los elementos de uso común y general en todas las unidades; y así podrían citarse otros numerosos ejemplos del mismo tipo.

Podemos distinguir varios tipos distintos de criterios de evaluación que conforman otros tantos puntos de vista y enfoques diversos.

Citando sólo los principales:

- a) Criterios económicos
- b) Criterios financieros
- c) Criterios organizativos
- d) Criterios políticos

Constituiría una grave falla metodológica que concluiría a errores muy grandes, consideran a cada uno o algunos de estos criterios como independientes de los demás.

Sería convertir en lineal y unilateral, una situación, de por sí compleja e influida por los factores más diversos.

Sin embargo, resulta útil, como metodología de análisis, tomar a uno de los mencionados criterios en forma alternativa como base y revelador del comportamiento de los demás aspectos.

La decisión, en estos casos, depende de la preminencia que el decididor otorgue a uno o varios de los aspectos mencionados por sobre los demás, dependiendo ello, a su vez de la orientación de sus planes.-

Entendemos que el criterio dominante en este tipo de problemas y, en especial, atendiendo a las circunstancias (elevado déficit fiscal, intentos de contención del gastos público, etc) debe ser el económico, por supuesto sin desechar la importancia de los otros criterios que pueden actuar como complementarios.-

Al titulado informe de avance XII se anexa un informe especial redactado en colaboración con los analistas del CIPEA (Centro de Implementación para la Eficiencia Administrativa), dirigido a la Comisión especial designada para el estudio de las alternativas propuestas de mejoramiento del sistema provincial de compras y suministros y al Ministro de Economía de la Provincia .

En dicho informe especial se analizan varios criterios económicos que pueden orientar una decisión del ejecutivo acerca del tema, si bien no se llega a constituir numericamente una matriz de resultados por carecer de datos precisos que podrían surgir de la experiencia o bien de datos estadísticos suficientes que permitan calcularla.

La alternativa a recomendar, surge claramente del mencionado análisis: tender hacia la centralización de las compras por lo menos para los artículos de uso generalizado, con el fin de obtener beneficios de la economía de escala.-

En el aspecto financiero el razonamiento es el mismo así como la conclusión.

En ambos casos habría que trabajar ante incertidumbre, por la insuficiencia de los datos disponibles o por lo menos ante riesgo.

Desde el punto de vista financiero se ha demostrado que al ser pequeña la inversión extra, cualquier beneficio, por pequeño que sea (hay una alta tasa de probabilidad a favor), que se logre redundará en una esperanza matemática positiva para la alternativa de la centralización.

Nos atrevemos a afirmar que la tasa de crecimiento de la inversión será alta para el tipo que nos ocupa, llamadas inversiones improductivas.

Un elemento adicional que favorece la tesis de la centralización, en el aspecto financiero es el mejor ordenamiento que se logra acercando el momento del débito presupuestario al del consumo o utilización real del bien.-

Desde el punto de vista organizativo en un país como el nuestro cuya administración pública tiene una notable tendencia a la centralización y, donde, la desconcentración implica un verdadero esfuerzo organizativo, no siempre exitoso, la centralización de las compras brinda marcados beneficios organizacionales, reducción del número de adquisiciones y del esfuerzo de adquisición, mayor control, controles de stocks y consumos, eliminación de la perniciosa igualdad: comprado=consumido, y otros similares.

En cuanto a los criterios políticos, centralización parece ser, siempre, una mala palabra desde el punto de vista de la organización interna, como en el ámbito externo a la misma, por ej. proveedores de la zona que se verían desplazados por la competencia de los empresarios de las metrópolis más evolucionadas a los propios usuarios que creerían asistir a un incremento del papelerio burocrático.

Si bien se ha recomendado una tendencia, no es tan claro el razonamiento que puede conducirnos a promover la decisión hacia una alternativa concreta que optimice los beneficios para los distintos criterios que se han tenido en cuenta.

Sin embargo, teniendo en cuenta las dificultades que el cambio de sistema puede acarrear y la escases de recursos de todo tipo disponibles (aún de información estadística que permita un análisis cardinal), parece lógico preconizar avances, positivos y firmes como comienzo, pero que exijan el menor sacrificio posible.

Desde este punto de vista cabe recomendar como primer paso la centralización normativa sin tocar el resto del sistema, o sea la parte operativa, y a través de la misma la incorporación de las técnicas más comunes y usadas en la materia, hay ausentes del sistema en la Provincia de Misiones.

La aplicación de esta alternativa, con ser aparentemente la más simple y sencilla, permitirá una real evaluación de los resultados sobre la marcha y la consideración de posibles profundizaciones del proceso.--

IV - Manual de misión y funciones del Ministerio de Asuntos Agrarios y estrategia de implantación:

Se acompaña el citado manual con el presente informe. En cuanto a la estrategia de implantación puede distinguirse claramente lo referido a la organización con la formación de la comisión especial y ente de palneamiento, a la vez y las modificaciones estructurales anunciadas.

Las etapas están expresamente definidas en relación a las unidades a reformar, mientras que la programación, se ha definido por un gradualismo pragmático y posterior seguimiento y ajustes periódicos, hasta el asentamiento total de la nueva estructura organizacional.-

V - Contraparte provincial

El que suscribe ha tenido siempre conocimiento de la información que suministra en la observación n° 5, mereciendo destacarse que las frases que cita, el observante, no corresponden al tomado XII informe mensual del avance, sino al "Informe sobre aspectos económicos-financieros sobre las propuestas de un sistema de compras y suministros para la Provincia de Misiones", que se realizara en el CIPEA, bajo un asesoramiento y para satisfacer una inquietud de la comisión especial, manifestado, en su informe y en calidad de trabajo no contemplado en el plan de trabajo y cronograma de la cooperación.

En tal calidad se lo ha incorporado como anexo al informe mensual y debe interpretarse como un intento de despejar dudas de la comisión y ayudar a hallar criterios válidos de decisión, por lo menos en los aspectos económico-financieros.-

Por ello dicho informe está escrito de modo de ser dirigido al mismo tiempo, a la comisión y al destinatario del informe de la misma, el Sr. Gobernador de la Provincia, a través del Ministro de Economía y Obras Públicas.

Cabe aclarar las frases que se mencionan en la observación n° 5:

- "La comisión omitió definirse por uno de los sistemas propuestos": Interpreto que la comisión no ha recomendado una u otra alternativa de las propuestas, sino que ha elaborado una estrategia de implantación donde prioriza las técnicas que se mencionan en el párrafo de referencia

que, volvemos, a señalar, siempre fueron presentadas como imprescindibles y previas a toda modificación profunda del sistema vigente.

- "Son ajenas"; debe decir: "Son independientes del sistema que se escoja"
- "pues el sistema existente es descentralizado" (Constituye una opinión del experto, fundada en los relevamientos realizados sobre el sistema.
- "debe ser menos", debe decir: "debe ser menos..." y se refiere al costo operativo del que se está tratando en ese capítulo.
- "V.Provincial dispondría de uno que podría ceder..." se trata de una información que aportó la conducción del CIPEA y que se interpretó podría ser útil a la Comisión, por ser este uno de los temas de mayor preocupación para la misma.-
- ."En última instancia, si hubiera que efectuar gastos, los mismos serían cubiertos con los ahorros producidos con la centralización..." Se trata de una estimación del experto que demuestra su confianza en el principio de las economías de escala.-

VI - Datos no necesarios en fichas individuales de alumnos y docentes para la ESAP -

- Si bien no se detallan los datos que, a criterio del observante, son innecesarios para la actividad de la escuela, entiendo que ello es posible.

Cabe señalar que es muy difícil precisar, en formularios, identificatorios, como estos, cuáles datos son absolutamente necesarios y cuáles no lo son, pues las opiniones a respecto dependen, de apreciaciones subjetivas sobre las múltiples finalidades de estos instrumentos y sobre algunas de las varias "filosofías" en vigencia en materia de diseño de formularios y portadores de información.

Se debe tener en cuenta, también, que la inclusión o no de ciertos tipos de datos, dependen del sistema a utilizar para el manejo, utilización y archivo de los instrumentos formales de la comunicación, interacción de los mismos, acceso a los mismos y claves similares en el diagrama del sistema.

Finalmente, entiendo que el ajuste y depuración de los datos podría realizarse en una prueba de simulación a montar en el momento de implementar el sistema.-

20118

CATALOGADO

PROVINCIA DE MISIONES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



* Cooperación con la organización
administrativa de la Provincia
de Misiones.-

U
N.311
51200
VIII

XI INFORME MENSUAL DE AVANCE

Cont. CARLOS VICENTE SBARRA MITRE

TAREA 2 : COOPERACION PARA EL SISTEMA DE COMPRAS Y SUMINISTROS

Durante el período comprendido en el mes de diciembre se realizó la serie de reuniones previstas entre los integrantes - de la Comisión Especial designada por decreto N° 1818/75 para el estudio de las alternativas de modificación del sistema de Compras y Suministros de la Provincia, y los técnicos del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y experto contratado para cooperar en esta tarea.

Las reuniones citadas se formalizaron entre los días 16 y 19 de diciembre de 1975 y participaron de la misma las siguientes personas:

Comisión especial

Dr. Justo Oscar Ruffez, Fiscal de Estado;
Cont. Julio César Britto, Contador General;
Cont. Francisco Rodríguez, Director de Administración y Servicios del Servicio Provincial de Salud;
Cont. Antonio Rodríguez, Director de Administración del Instituto de Previsión Social;
Cont. Gerardo E. Almada, representante del Tribunal de Cuentas de la Provincia;

Consejo Federal de Inversiones

Lic. Dante Donolo
Sr. Raúl O. Berterretche .

Ministerio de Economía y O. Públicas de la Provincia de Misiones

Cont. Wilko Bernal
Dr. Carlos Roko

Experto contratado por el Consejo Federal de Inversiones

Cont. Carlos V. Sbarra Nitro

Además participaron en la última de dichas reuniones funcionarios y personal superior del Departamento de Suministros dependiente actualmente de la Contaduría General de la Provincia.

Esta serie de reuniones permitió que se expusieran conceptos generales, los elementos fundamentales de todo sistema de adquisiciones, ventajas y desventajas de los sistemas centralizados y descentralizados, el contenido del trabajo previo realizado y la explicación de cada una de las alternativas posibles expuestas.

Los integrantes de la comisión tuvieron oportunidad, a los efectos de mejor cumplir con su responsabilidad, de informarse y discutir cada uno de los aspectos del problema tratado y tomaron el compromiso de expedirse a la brevedad sobre la elección de una de las alternativas propuestas u otra nueva que pudiese surgir de las reuniones de la propia comisión.

A los pocos días, durante el mismo mes de diciembre se conoció el dictamen de la comisión, dirigida al Sr. Gobernador de la Provincia, en el que se expide sobre alguna de las alternativas sosteniendo que se carece de una evaluación económico-financiera de cada uno de los sistemas propuestos y recomendando "... encomendar a los organismos técnicos provinciales (Secretaría Técnica de Planificación y sus dependencias) para que en forma prioritaria encare las tareas sugeridas como necesarias para la racionalización del sistema vigente así como la evaluación económica-financiera que posibilite la posterior decisión política de adopción de un sistema en particular."

Se acompaña como anexo al presente informe copia del referido dictamen.

TAREA 3: ELABORACION DE MANUALES DE MISION Y FUNCIONES Y ESTRATEGIA DE IMPLANTACION

El Centro de Implementación para la Eficiencia Administrativa (CIPEA) ha impreso el "Manual de Procedimientos para la -

elaboración de documentos administrativos" sobre el que -
oportunamente se informara, redactado por la analista del
citado organismo: Mirta Polasek.

Dicho manual se acompaña como anexo al presente informe.

**TAREA 4: ASESORAMIENTO Y COLABORACION CON EL CENTRO DE IMPLEMENTACION
PARA LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

Referido a la tarea recientemente encarada sobre reorgani-
zación del Instituto de Previsión Social, se ha confeccio-
nado el organigrama propuesto que se acompaña como anexo -
al presente informe, en un solo ejemplar.

PROVINCIA DE MISIONES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- * Cooperación con la organización
administrativa de la Provincia
de Misiones.-**

XI INFORME MENSUAL DE AVANCE

ANEXOS

Posadas, Diciembre de 1975.-

SEÑOR GOBERNADOR:

Conforme con lo dispuesto por el Decreto n° 1818/75 fué constituida la Comisión Asesora Especial para el estudio del sistema de Compras y Suministros para la Provincia, propuesto por el C.I.P.E.A.

Se analizó el trabajo presentado, así como los antecedentes obrantes en la materia, elementos éstos provenientes del C.F.I.- Se realizaron reuniones informativas con técnicos de aquel organismo, oportunidades en las cuales se debatieron los fundamentos, alcances y aplicabilidad de las distintas alternativas que el trabajo en análisis propone. En todos los casos se tuvo primordialmente en cuenta el sistema vigente en la Administración Provincial, así como la necesidad de su adecuación técnica paulatina que posibilite su inserción en el sistema / que en definitiva pudiera resultar aconsejable adoptar.

A los fines de una mayor claridad, se divide el presente en los siguientes apartados:

a)- Comentario del trabajo: En el mismo se explicita -en la primera parte- el marco estructural en que se desenvuelve en la actualidad la gestión de compra y describe los distintos procedimientos que se siguen para su concreción. En la segunda parte se esbozan las características de sistemas de compras y suministros descentralizados y centralizados, enunciado las distintas alternativas de estructuras de organización que podrían adoptarse entre ambos extremos y las técnicas necesarias para su funcionamiento. Aconsejando la adopción de uno de los sistemas e

ción en un "Registro General de Proveedores y Licitaciones del Estado" y la implantación de un sistema de normalización, especificación y catalogación de los insumos que deamnda el funcionamiento de la Administración Pública Provincial.

2)- Imposibilidad de aconsejar la adopción de alguno de los sistemas propuestos, habida cuenta de que para ello se requiere -como condición indispensable- la evaluación económica financiera de los mismos.

c)- Recomendaciones: Se considera prudente y necesario/ encomendar a los organismos técnicos provinciales (Secretaría Técnica de Planificación y sus dependencias) para que en forma prioritaria encare / las tareas sugeridas como necesarias para la racionalización del sistema vigente así como la evaluación económica-financiera que posibilite la / posterior decisión política de adopción de un sistema en particular.

Ello es todo lo que esta Comisión puede informar a V.E. sirviendo la presente de atenta nota de elevación.-

*Se encuentran las firmas de los integrantes de la Comisión Asesora Especial.-

A S.E. el señor

Gobernador de la Provincia

Escribano D.MIGUEL ANGEL ALTERACH



Secretaría Técnica de Planificación

C. I. P. E. A.

Dirección de Análisis Administrativo

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA ELABORACION DE DOCUMENTOS
ADMINISTRATIVOS**

1975

I N D I C E

CONSIDERACIONES PREVIAS	1
1. DECRETOS	3
1.1. Encuadre	3
1.2. Definición	3
1.3. Confección	4
1.4. Recomendaciones generales	7
1.5. Modelo	8
2. DISPOSICION / RESOLUCION	10
2.1. Encuadre	10
2.2. Definición	10
2.3. Confección	10
2.4. Recomendaciones generales	13
2.5. Modelo	14
3. NOTAS	16
3.1. Encuadre	16
3.2. Definición	16
3.3. Confección	16
3.4. Recomendaciones generales	18
3.5. Modelo	19
4. MEMORANDUM	21
4.1. Definición	21
4.2. Texto	21
4.3. Recomendaciones generales	21
5. PROVIDENCIA	23
5.1. Definición	23

5.2. Confección	23
5.3. Recomendaciones generales	25
6. SOBRES	27
6.1. Blancos	27
6.2. Manila (sobre bolsa)	27
6.3. Recomendaciones generales	27
7. RECOMENDACIONES GENERALES QUE DEBERAN SER OBSERVADAS	28
7.1. Redacción	28
7.2. Sellos.....	29
7.3. Gramaje y calidad del papel	30
7.4. Membrete	31
8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	32

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Consideraciones previas:

Este manual se fundamenta en la necesidad de establecer una metodología o un conjunto de normas, destinadas a unificar criterios sobre elementos materiales y detalles de forma o redacción de la documentación administrativa.-

PROCEDIMIENTOS

Sucesión ininterrumpida y ordenada de operaciones con el objeto de lograr una finalidad.-

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Sucesión ininterrumpida de operaciones y acciones regladas por normas que rigen el diligenciamiento de los actos administrativos.-

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es el conjunto de normas que establecen los pasos necesarios para el cumplimiento de los trabajos asignados a un organismo, descritos en forma sistemática e impersonal para que éste sea eficiente, efectivo y económico.

NORMATIZACION

La normatización de los procedimientos o métodos tienden a la eliminación, combinación, cambio de orden, sucesión o simplificación de ciertos pasos en los procesos administrativos.-

1. DECRETOS

Todo proyecto de Decreto será elevado con un original (1), (papel con membrete) y nueve copias (9), la primera de ellas en papel con membrete y las restantes en papel manifold, debiendo quedar una copia en poder del organismo iniciador.

1.1. ENCUADRE

En el centro de la hoja (a 37 espacios del margen izquierdo aproximadamente) a la altura del membrete se escribirá con caracteres mayúsculos: "POSADAS", dejando espacio en blanco para la fecha completa, que será puesta con sello fechador el día que el proyecto sea registrado.

Los márgenes serán los siguientes:

IZQUIERDO: 45 mm.

DERECHO : 15 mm.

SUPERIOR : 60 mm.

INFERIOR : 30 mm.

Se tendrá en cuenta el espacio inferior necesario para las firmas correspondientes.

1.2. DEFINICION

El proyecto de Decreto es una propuesta, fundada en Constitución Ley/es, Decreto/s, Expediente /s, etc. para la adopción por el poder Ejecutivo de una decisión sobre un asunto o cuestión determinada.

El Decreto es un documento administrativo firmado, registrado y fechado; o sea que se lo determina como tal luego de efectuarse la registración.

1.3. CONFECCION

- 1.3.1. Se colocará con letras mayúsculas a la izquierda y a 60 mm. del borde superior de la hoja:

DECRETO N° , dejando espacio suficiente para la numeración;

- 1.3.2. La palabra VISTO se escribirá a cuatro interlíneas (4) de la parte inferior de lo escrito anteriormente, con letras mayúsculas y a la misma altura de "POSA-AS", a 37 espacios del margen izquierdo, luego dos puntos y se escribirá a continuación el argumento de esta parte.

- 1.3.3. Cuando por razones de fundamentación se deba escribir el VISTO con el CONSIDERANJO, y haya más de un considerando, estos se comenzarán a escribir a dos (2) interlíneas del último escrito y a 37 espacios del margen izquierdo, la primera palabra se escribirá con mayúscula (QUE);

- 1.3.4. Cuando por razones de fundamentación se los deba separar, la palabra CONSIDERANJO se escribirá con mayúscula, al margen izquierdo de la página, y a dos (2) interlíneas de la última escritura, luego, a 37 espacios del margen izquierdo, y a dos (2) interlíneas del último escrito, con caracteres mayúsculos se escribirá la primera palabra del considerando.

- 1.3.5. Luego de finalizado cada CONSIDERANJO, se utilizará el punto y la coma para separarlos, y para comenzar otro, una distancia de dos (2) interlíneas de la última escritura;

1.3.6. Luego de finalizado el último CONSIDERANDO, se escribirá en el margen izquierdo, a dos (2) interlíneas de la última escritura:

POR ELLO,

1.3.7. A dos (2) interlíneas de la última escritura se escribirá - con letras mayúsculas a veinte espacios del margen izquierdo:

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE MISIONES

S E C R E T A

1.3.8. Sea cual fuere la investidura del funcionario que firma el proyecto de decreto se deberá conservar la norma especificada en el punto 1.3.7., las aclaraciones pertinentes se deberán hacer con los sellos (a cargo, etc.).

1.3.9. Cuando la Provincia esté gobernada por un interventor federal, se redactará el punto 1.3.7. de la siguiente manera: a dos (2) interlíneas de la última escritura y a quince (15) espacios del margen izquierdo se escribirá con caracteres - mayúsculos:

EL INTERVENTOR FEDERAL EN LA PROVINCIA DE MISIONES

S E C R E T A

1.3.10. Cuando por razones de contenido del proyecto de decreto, éstos sean "en acuerdo general de ministros", la norma especificada en el punto 1.3.7., se escribirá de la siguiente manera:

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE MISIONES

EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS

S E C R E T A

- 1.3.11. Cada articulado se iniciará en el margen izquierdo a dos (2) interlíneas de la última escritura. La palabra artículo se escribirá de la siguiente manera:

ARTICULO 1º.-

- 1.3.12. La primer palabra de cada artículo se escribirá con mayúscula (COMISIONASE, AUTORIZASE, CREASE, etc.);

- 1.3.13. La escritura de la segunda línea del artículo se iniciará a la misma altura de la primera; la tercera y las sucesivas a la altura de la palabra artículo, ejemplo:

ARTICULO 1º.- (mayúscula).....
.....
.....

- 1.3.14. Cuando se desee destacar el motivo principal del artículo, ya sea nombres, cargos, etc., se escribirá toda la palabra con caracteres mayúsculos;

- 1.3.15. La parte dispositiva se subdividirá en tantos artículos como aconsejen razones de claridad y comprensión;

- 1.3.16. Cuando en la extensión del proyecto de decreto se deba utilizar más de una hoja, las subsiguientes se comenzarán a escribir a cuatro (4) interlíneas de la parte inferior del membrete, respetando los márgenes laterales fijados;

- 1.3.17. No deberán escribirse en la última hoja los dos (2) últimos artículos de forma a solas, salvo que estén precedidos de la última palabra del artículo anterior;

- 1.3.18. Todos los proyectos de decreto deberán ser refrendados por los ministros del área en que tenga intervención dicho documento, excepto los de designación y remoción de los mi -

nistros (Art. 117° y 122° de la Constitución de la Provincia de Misiones);

- 1.3.19. En el penúltimo artículo se deberá dejar constancia del o los ministros que deban refrendar dicho documento, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

ARTICULO .- REFRENDARA/N el presente decreto el/los
Sr/res. Ministro/s

- 1.3.20. El artículo final de cada proyecto de decreto establecerá con precisión el trámite que ulteriormente seguirán las actuaciones. Este artículo es comúnmente denominado como "De Forma", se redactará clásicamente de la siguiente manera, pudiendo tener las variantes que el articulado dispositivo exija.

ARTICULO .- REGISTRESE, comuníquese, tomen conocimiento (deberá. contener la denominación de todos los organismos o personas que deban tomar conocimiento o tienen alguna vinculación con el documento). Cumplido, ARCHIVASE.-

1.4. RECOMENDACIONES GENERALES

- 1.4.1. El proyecto de decreto deberá estructurarse en tres (3) partes: VISTO, CONSIDERANDO y DISPOSITIVA. Se podrá prescindir de la primera o la segunda, cuando la parte dispositiva por su naturaleza no la exija. (Punto 5.8, norma P-114, Normas IRAM);

- 1.4.2. VISTO: parte del proyecto de decreto donde se cita el/los documento/s en que se basa el argumento de dicho proyecto de decreto;

1.4.3. CONSIDERANDOS: se analizarán las circunstancias de cualquier naturaleza que se hayan tenido en cuenta para proyectar la medida que se promulga por tener vinculación directa con el asunto tratado.

CONSULTA EN: NORMAS P-114 - NORMAS IRAM.-

1.5. MODELO DE DECRETO

(Ver página nº 9)

POSAJAS,

DECRETO N°-

VISTO:.....

.....;y

CONSIDERANDO:

QUE

.....;

POR ELLO,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE MISIONES

S E C R E T A

ARTICULO 1°.- (Mayúscula).....

.....-

ARTICULO 2°.- (Mayúscula).....

.....

.....-

2. DISPOSICION/RESOLUCION

Toda disposición/resolución será confeccionada con un original (papel con membrete) y tres copias (3) (papel manifold). El número de copias puede variar según las necesidades del caso.

2.1 ENCUADRE

En el centro de la hoja (a 37 espacios del margen izquierdo aproximadamente) a la altura del membrete se escribirá con caracteres mayúsculos; "POSADAS", dejando espacio en blanco para la fecha completa que será puesta con sello fechador el día que el documento se registró.-

Los márgenes serán los siguientes:

IZQUIERDO : 45 mm.

DERECHO : 15 mm.

SUPERIOR : 60 mm.

INFERIOR : 30 mm.

Se tendrá en cuenta el espacio inferior necesario para la firma correspondiente.

2.2 DEFINICION

La resolución es una decisión escrita que sobre un determinado asunto adopta un ministro, un subsecretario u otra autoridad facultada para ello, y que tiene vigor o curso dentro de su jurisdicción.

La Disposición es una decisión escrita que sobre un determinado asunto adopta un Director General, un Director u otra autoridad facultada para ello, y que tiene vigor y curso dentro de su jurisdicción.

2.3 CONFECCION

2.3.1 Se escribirá con letras mayúsculas a la izquierda y a 60 mm. del borde de la hoja:

DISPOSICION/RESOLUCION N° ; dejando

espacio suficiente para la numeración;

- 2.3. 2 Las palabras VISTO y CONSIDERAN-0 se escribirán con caracteres mayúsculos a la misma altura de "POSADAS" (37 espacios del margen izquierdo aproximadamente) y a cuatro (4) interlíneas de lo escrito anteriormente, luego dos (2) puntos y se escribirá a continuación;
- 2.3. 3 Cuando por razones de fundamentación se deba separar el VISTO del CONSIDERAN-0, este último se escribirá en el margen izquierdo de la página, a dos (2) interlíneas de la última escritura; comenzando el contenido del mismo con la palabra QUE y escribiéndola a (37) espacios del margen izquierdo y a dos (2) interlíneas de la palabra CONSIDERAN-0. La primera palabra se escribirá con caracteres mayúsculos;
- 2.3. 4 Luego de finalizado cada CONSIDERAN-0, se utilizará el punto y coma para separarlos, y para comenzar otro una distancia de dos (2) interlíneas de la última escritura;
- 2.3. 5 La primera palabra de cada CONSIDERAN-0 se comenzará a escribir a 37 espacios del margen izquierdo de la página y toda la palabra con caracteres mayúsculos (QUE);
- 2.3. 6 Luego de finalizado el último CONSIDERAN-0, se escribirá en el margen izquierdo a dos (2) interlíneas de la última escritura:
POR ELLO,
- 2.3. 7 A dos (2) interlíneas de la última escritura se escribirá con letras mayúsculas a veinte (20) espacios del margen izquierdo:

EL(autoridad que firma).....

DISPONE/RESUELVE:

parte dispositiva lo aconseje:

ARTICULO REGISTRESE, comuníquese, tomen conocimiento y/o notifíquense (deberá contener la denominación / de los organismos o personas que tengan alguna vinculación con / dicho documento, o el área o agrupamiento con que fueran denomi / nados los agentes del organismo a notificarse (técnico, adminis / trativo, de servicio, etc.). Cumplido, ARCHIVESE.-

2.4. RECOMENDACIONES GENERALES

2.4.1 El documento deberá estructurarse en tres (3) partes; VISTO, CON SIDERANDO y DISPOSITIVA. Se podrá prescindir de la primera o la segunda, cuando la parte dispositiva por su naturaleza no la exi / ja (Punto 5.5.; Norma P-115; NORMAS IRAM);

2.4.2. VISTO: parte del documento administrativo donde se cita el/los / documento/s en que se basa el argumento de dicha Disposición/Re / solución;

2.4.3 CONSIDERANDO: se analizarán las circunstancias de cualquier na / turaleza que se hayan tenido en cuenta para proyectar la medida / que se promulga por tener vinculación directa con el asunto tra / tado;

2.4.4 este documento será suscripto por la autoridad facultada y donde el mismo tendrá jurisdicción;

2.4.5 firmado el documento se lo codificará de la siguiente manera:

a) se numerarán correlativamente por año, comenzando del número / 001;

b) en la parte superior izquierda (punto 2.3.1) se colocará el /

- número que correspondía (este será el que le dé el registro del ministerio u organismo al cual pertenezca);
- c) sellos (antes de ser firmado se pondrán los siguientes sellos: del organismo, y aclaratorio de firma de la autoridad).
 - d) fecha, (luego de ser firmado y registrado se fechará el documento con el sello fechador);

CONSULTA EN NORMAS P-115 - NORMAS IRAM

2.5 MODELO DE DISPOSICION / RESOLUCION

(Ver página 15)

POSAS,

DISPOSICION/RESOLUCION N° .-

VISTO y CONSIDERANDO:

.
.
.;

QUE

.;

POR ELLO;

EL(autoridad que firma).....

.....(RESUELVE/DISPONE).....:

ARTICULO 1°.- (Mayúscula)

.
.-

ARTICULO 2°.- (Mayúscula)

.
.
.

3. NOTA

Toda nota será confeccionada con un (1) original y una (1) copia.
El número de copias puede variar según las necesidades del caso.

3. 1. ENCUADRE

En el centro de la hoja (a 37 espacios del margen izquierdo aproximadamente), a la altura del membrete se escribirá con caracteres mayúsculos: "POSAJAS," dejando espacio para la fecha completa que será puesta con sello fechador cuando el documento sea registrado.

Los márgenes serán los siguientes:

IZQUIERDO : 50 mm

DERECHO : 20 mm

SUPERIOR : 70 mm

INFERIOR : 40 mm

3. 2. DEFINICION

La nota es una comunicación escrita referente a asuntos de servicio.

3. 3. CONFECCION

3.3.1 Se escribirá con caracteres mayúsculos, en la parte superior izquierda y a 70 mm del borde de la hoja el encabezamiento:

SEÑOR MINISTRO:

SEÑOR DIRECTOR:

SEÑOR GERENTE; etc.

Especificando únicamente el cargo o jerarquía de la persona a quien va dirigida la nota;

3.3.2 Cuando en una nota se deba destacar la referencia, se seguirán los siguientes pasos:

a la misma altura de la fecha (37 espacios aproximadamente del margen izquierdo) y a 2 interlíneas de la última escritura, se escribirá con caracteres mayúsculos:

REF.:
.....

a dos interlíneas de la referencia se comenzará a desarrollar / el primer párrafo de la nota;

3.3. 3 El primer párrafo se comenzará a escribir a cuatro (4) interlíneas del encabezamiento y a 37 espacios del margen izquierdo aproximadamente;

3.3. 4 Luego de finalizado el primer párrafo, el siguiente se comenzará a escribir a dos (2) interlíneas de la última escritura y a 37 espacios aproximadamente, del margen izquierdo;

3.3. 5 Si la nota tuviera más de una página, se finalizará la primera/ a 40 mm del borde inferior; las siguientes se comenzará a cuatro (4) interlíneas de la parte inferior del membrete;

3.3. 6 El saludo se redactará de acuerdo a las costumbres del firmante, pero debe ser breve y contener nada más que el saludo;

3.3. 7 A una (1) interlínea del último escrito y sobre el margen izquierdo se pondrán las iniciales con caracteres minúsculos del mecanógrafo y una barra y las iniciales con caracteres mayúsculos de la persona que ordenó su redacción. Si el organismo contara con el sello escalera se lo utilizará a tal efecto;

3.3. 8 Una vez finalizados los párrafos correspondientes a:
- encabezamiento;
- contenido; y

- saludo,

se dejará un espacio de 50 mm. aproximadamente para la firma y se
llos aclaratorios;

3.3.9 A 50 mm. aproximadamente del borde inferior de la hoja y sobre el
margen izquierdo, se escribirá lo siguiente:

a) cargo que desempeña el destinatario de la nota (Ministro de E-
conomía y Obras Públicas; Jefe del Servicio Administrativo de
.....)

b) debajo de lo escrito anteriormente y con caracteres mayúsculos
título profesional (si lo tuviere) y nombre completo del desti-
natario (DR. JUAN CARLOS PEREZ; SR. PEDRO O. GONZALEZ);

c) debajo de lo escrito anteriormente y con caracteres mayúsculos
S U / D E S P A C H O (dejando un espacio entre letras

o bien, la dirección completa y localidad del destinatario;

Ejemplo: Al Sr. Ministro de Economía y Obras Públicas

DR. JUAN CARLOS PEREZ

Maipú 436

PARANA - Prov. de ENTRE RIOS

3.3.10 Finalmente se colocarán los sellos correspondientes antes de ser
firmado el documento;

3.4 RECOMENDACIONES GENERALES

3.4.1 En el espacio del punto 3.3.8 se colocarán los siguientes sellos

- ovalado del organismo,

- aclaratorio de la firma,

- en caso de estar a cargo del organismo, se pondrá el sello qu-
lo especifica;

- sello escalera;

- 3.4.2 Las notas se numerarán correlativamente por año, comenzando del número 001;
- 3.4.3 El número de las mismas se colocará en la parte superior izquierda a 10 mm aproximadamente del borde de la hoja, luego de aplicando el sello de numeración de notas;
- 3.4.4 Se fechará la nota, luego de ser firmada la misma, con el sello/fechador;
- 3.4.5 Cuando las notas sean muy breves se respetarán los márgenes izquierdo y derecho únicamente, tratando que el encuadre de la misma guarde armonía con el tamaño de la hoja.-

CONSULTADO EN: NORMA P-116 - NORMAS IRAM

3. 5. MODELO DE NOTAS

(ver página nº 20)

POSASAS,

SEÑOR(cargo).....:

REF.:
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....

Al Sr.

SR. JUAN CARLOS PEREZ

S U / D E S P A C H O

4. MEMORANDUM

Para memorandum se utilizará el impreso F.U.- 01, que se solicitará en la Imprenta de la Provincia, unificándose en toda la Administración Pública el uso de este formulario.

Se confeccionará (1) original y una (1) copia. El número de copias puede variar según las necesidades del caso.

4.1 DEFINICIÓN

El memorandum es una opinión, informe u orden fundado que se da sobre un asunto determinado.

4.2 TEXTO

En la Administración Pública el memorandum debe ser breve y de fácil comprensión, y cada uno debe tratar un punto diferente para que no pierda su agilidad.

En lo posible en esta clase de documentación se deberán desarrollar los puntos que a continuación se detallan:

- 4.2.1 Asunto: solamente lo indispensable para identificar el tema;
- 4.2.2 Problema: expresión precisa de qué es lo que se resuelve.-Propósito.
- 4.2.3 Análisis: análisis de los factores precedentemente enumerados;
- 4.2.4 Conclusiones: agrupamiento de las deducciones obtenidas en el análisis; fundamentos de la acción que se propone;
- 4.2.5 Proposición: solución propuesta y expresión precisa de lo que es necesario hacer para llevarla a la práctica;

3 RECOMENDACIONES GENERALES:

- 3.1 Cuando sean varios memorandum de un mismo tenor, se dejará una co

pia donde se especificará claramente a qué organismos o persona se remitió el mismo;

4.3.2 A una (1) interlínea del último escrito y sobre el margen izquierdo, se pondrán las iniciales con caracteres minúsculos del mecanógrafo, y una barra, y las iniciales con caracteres mayúsculos de la persona que ordenó su redacción. Si el organismo contara con el sello escalera, se lo utilizará a tal efecto;

4.3.3 Una vez concluido el texto del memorandum y antes de llevarlo a la firma se pondrán los sellos que a continuación se indican:

- ovalado del organismo;
- aclaratorio de firma;
- sello fechador;
- numerador

4.3.4 Los formularios se numerarán correlativamente por año, comenzando del número 001.

CONSULTADO EN: NORMA P-117 - NORMAS IRAM.

PROVIDENCIA

1. DEFINICION

Cuando un documento administrativo deba continuar su trámite se / deberá comenzar un Expediente, el que seguirá sus actuaciones me diante distintas PROVIDENCIAS, o sea que la providencia es un trá mite escrito que se utiliza para diligenciar un expediente.

2. CONFECCION

2.1 Se desglosará del expediente la última foja;

2.2 Debajo del último escrito a dos (2) interlíneas y sobre el margen izquierdo se escribirá lo siguiente:

////SADAS,

2.3 En casos que no haya espacio debajo del último escrito se comenza rá una nueva hoja, donde, al inicio de la misma se identificará / el expediente al cual pertenece de la siguiente manera:

a) A 25 espacios del margen izquierdo, a la altura del membrete, / escribirá:

EXPTE. N°/.....REG. (registro del organismo que / lo inició)

b) Luego a dos (2) interlíneas del membrete y sobre el margen iz- quierdo se escribirá lo siguiente:

////SADAS,

2.4 El cuerpo o contenido de la providencia es la opinión, el informe o notificación del asunto que se trata en el expediente. Dentro / de este cuerpo, que puede ser muy breve como muy extenso, se aca

vará a quién va dirigido el Expediente;

5.2.5 Entre funcionarios administrativos de distinta categoría adopta el carácter que corresponda, a saber:

- Del inferior al de superior jerarquía: ELEVO
- Entre los pares (igual jerarquía administrativa) REMITO, GIRAR, ENVIAR, etc.

Escrito con caracteres mayúsculos y a continuación se transcribirá el trámite, el informe o la opinión sobre el asunto tratado en dicho expediente;

5.2.6 Comunmente se acostumbra a utilizar en la providencia los siguientes saludos: "Sirva la presente de atenta nota", "Atentamente". Es recomendable no utilizar ninguna clase de saludos en la providencia.

5.2.7 A dos (2) interlíneas de la última escritura, sobre el margen izquierdo se escribirá lo siguiente:

Consta de ... (a) ... fs. Útiles.-

(b) (c) (d)

(a) Número de folio/hojas que lleva la página donde se escribe la providencia;

(b) Fecha en que fué mecanografiada la providencia;

(c) Iniciales del mecanógrafo/a, escribir con caracteres minúsculos;

(d) Iniciales de la persona que ordenó su confección, escrito con caracteres mayúsculos;

Se elevará la providencia a la persona que ordenó su confección para que el mismo inicial el documento; luego:

5.2.8 Se dejará el espacio necesario para firma y sellos;



5.2.9 Antes de ser llevada a la firma la providencia, se pondrán los siguientes sellos:

- (a) A 10 mm. del borde superior derecho de la página se pondrá el sello foliador y se anotará dentro del mismo el número de folio que corresponde (o sea el siguiente al de la página anterior) si se comenzara una página nueva;
- (b) Sello fechador a continuación de ///SAJAS, punto 5.2.2.;
- (c) Sello ovalado del organismo a la izquierda de la firma; y
- (d) Sello aclaratorio de firma, en el espacio dejado en el punto/ 5.2.8.

5.3. RECOMENDACIONES GENERALES

- 5.3.1 Se utilizarán ambos lados de toda hoja de un expediente, salvo / el dorso de documentos especiales (Decretos, Resoluciones, etc.). Cuando no hubiere lugar para hacerlo debajo del último escrito se comenzará una nueva hoja con membrete del organismo, tal como se especificara en el punto 5.2.3.
- 5.3.2 En casos que la providencia cite y se deba adjuntar alguna documentación o carpetas al expediente, se dejará constancia de la inclusión de las mismas, ya que estas forman parte del expediente;
- 5.3.3 Todas las copias que acompañen al original de un documento llevarán el mismo número de folio;
- 5.3.4 En casos que hubiera transcripto en forma errónea una providencia al expediente, se subsanará este error cruzando todo el escrito / con dos (2) líneas diagonales paralelas que encierran la siguiente leyenda:
"ERROSE"

y, luego de la misma se volverá a transcribir la providencia correctamente.

- 5.3.5 En casos que el organismo contara con sello escalera, y el mismo contenga todos los datos que se especifican en el punto 5.2.7, se lo utilizará en lugar de confeccionar el mencionado punto 5.2.7.

SOBRES

Para la remisión de la documentación administrativa se usarán los siguientes sobres con membrete.

BLANCOS

En papel obra alisado con membrete impreso en la parte inferior izquierda y debajo del escudo provincial, conteniendo además la dirección del organismo que lo remite, mecanografiado.

Los tamaños de los mismos serán los siguientes:

- 1 - tamaño carta : 1,25 x 1,55 mm,
- 2 - tamaño oficial : 1,25 x 2,55 mm.

MANILA (SOBRE BOLSA)

En papel Kraft o manila con membrete impreso en la parte inferior izquierda y debajo del escudo provincial, conteniendo además mecanografiada la dirección del organismo que lo remite.

Los formatos serán los siguientes:

- 1 - tamaño chico : 1,50 x 2,30 cm.
- 2 - tamaño grande : 2,50 x 3,55 cm.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Cuando se remitan documentos en sobre cerrado y dentro del mismo / hayan notas del organismo y éstas esten numeradas, se especificará en el sobre, el número de nota, aplicando el sello correspondiente;
2. También se colocarán los sellos que a continuación se detallan, usándolos según correspondan:
 - a - EXPRESO
 - b - CERTIFICADA

c - CONFIDENCIAL

d - PERSONAL

6.3.3 El sobre "Confidencial" debe ir dentro de otro sobre público o personal para evitar su identificación.

7. RECOMENDACIONES GENERALES QUE DEBEN SER OBSERVADAS

Además de las normas enumeradas anteriormente, deberán tenerse cuenta:

7.1 REDACCION

7.1.1 En todo texto deberá observarse una redacción clara y concisa;

7.1.2 Los nombres propios se escribirán completos en su orden natural con caracteres mayúsculos;

7.1.3 RESUELVEN: los ministros y quienes tengan ese nivel;

DISPONEN: los subsecretarios, directores generales, directores quienes tengan esos niveles;

ORDENAN: los jefes de departamentos, divisiones, secciones, etc.

DICTAMINAN u OPINAN: los Staff, asesores y similares;

7.1.4 Los términos a usar en toda documentación administrativa, entre funcionarios de distinta e igual jerarquía serán los siguientes:

a - entre funcionarios de distinta jerarquía:

-del inferior al superior: "ELEVO";

- del superior al inferior: "PASE", "ENVIO", "REMITO";

b -entre funcionarios de igual jerarquía: "COY TRASLADO", "REM"

"GIRESE" o "ENVIO";

1.5 En la confección de los documentos administrativos deberán evitarse las raspaduras, enmiendas, interlíneas y toda otra forma de presentación desprolija;

2 SELLOS

2.1 Deberá limitarse el uso de sellos, a los que se citan a continuación:

- foliador;
- aclarador de firmas;
- numerador de notas;
- fechador;
- ovalado del organismo;
- escalera;

Pueden ser usados también en forma ocasional, RESERVAJO, COMPLEN-CIAL.

2.2 Antes de pasar a la firma, los documentos deberán tener los siguientes sellos:

- aclaratorio de firma;
- ovalado del organismo;
- foliador;
- escalera (ver punto 3.3.7. - optativo)

2.3 Después de ser firmados los documentos, se aplicarán los siguientes sellos:

- fechador;
- numerador de notas.-

7.3 GRAMAJE Y CALIDAD DEL PAPEL

La duración del papel depende de la naturaleza de las materias primas con que se fabricó. Los trapos, la pulpa química de la madera y la pulpa mecánica de la misma, son las principales materias empleadas en la fabricación del papel.

La pulpa mecánica de madera se deteriora rápidamente; también es corta la vida del papel elaborado con ella.

Los trapos de algodón contienen un 100% de celulosa y proporcionan una composición de duración indefinida.

Cuando se necesita duración en el papel, es necesario el empleo de trapos en las materias primas.

- para una duración de 1 a 3 años (temporal): no necesita.
- para una duración de 5 a 15 años (semipermanente): 25 a 60% de trapos;
- para una duración de 20 ó más años (permanente): 75 a 100%.

El peso del papel, en gramos por metro cuadrado, proporciona una idea de su espesor:

- 30 a 40 gramos - papel para copias
- 41 a 50 " - formularios pequeños
- 51 a 70 " - formularios mayores
- 71 a 90 " - formularios expuestos a desgaste
- 91 a 180 " - formularios de contabilidad, fichas, etc.

Las ventas de papel se efectúan con determinación del peso en gramos por metro cuadrado, o en kilogramos por resma (500 hojas) para determinado tamaño de papel.

También debe tenerse en cuenta los métodos de escritura, procesos

de impresión, si son o no para borrar, su protección contra adulteraciones y su buen efecto visual.

MEMBRETE

El escudo de la Provincia se ubicará en parte superior izquierda, centrado sobre el membrete.

El membrete que especifica el nombre del ministerio y del organismo se imprimirá debajo del escudo de la Provincia conservando una distancia de 3 mm, a 25 mm. del borde izquierdo y a 25 mm. del borde superior de la hoja. No abarcando un área superior a los 60 mm. de largo por 25 mm. de alto.

8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

NORMAS IRAM 3001

MANUAL OPERATIVO DIRECCION ANALISIS ADMINISTRATIVO

LEY Nº 47/60

MANUAL OPERATIVO REACCION DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS -
Pcia. de ENTRE RIOS.-

CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE MISIONES

20/18

PROVINCIA DE MISIONES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Cooperación con la organización administrativa
de la Provincia de Misiones

0

N.311

5/200

VIII (agregar)

XII informe mensual de avance

Experto: Cent. Carlos Vicente Sharma Mitre

Durante el período comprendido en el mes de enero, último de la presente cooperación con la organización administrativa de la Provincia de Misiones, se han desarrollado las tareas que se detallan a continuación, dando cumplimiento total al plan de trabajo correspondiente a la misma.

1.- Respondiendo al punto 1.4. del Plan de Trabajo, se elaboró un pequeño manual sobre el funcionamiento de archivos para el seguimiento de alumnos y archive para detección docente de la Escuela Superior de Administración Pública de la Provincia. El mismo se acompaña, en un sólo ejemplar, como anexo al presente informe.

2.- Se elaboró un pequeño informe profundizando los aspectos económico-financieros de las distintas alternativas propuestas para la modificación del sistema provincial de compras y suministros. Dicha tarea se llevó a cabo a pedido de la comisión que tuvo a su cargo el estudio de las mencionadas alternativas. Responde al punto 2.5.1. IT.

Cabe destacar que la comisión elaboró una estrategia de implantación del nuevo sistema al decidir la imprescindibilidad de aplicación inmediata de las técnicas elementales en materia de compras y suministros como primer paso de cualquiera de las alternativas y postergar su definición sobre una de estas hasta conocer, por lo menos, un análisis ampliatorio sobre los aspectos económico-financieros antes citados.

Una copia del informe elaborado se acompaña, en un sólo ejemplar, como anexo del presente informe.

3.- Se presentó una estrategia de implantación de la organización y

///

manual de misión y funciones oportunamente propuestos para el Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia, en cumplimiento del punto 3 d P.T.. Una copia de la misma se acompaña, en un sólo ejemplar, como anexo al presente informe.

4.- Se dio cumplimiento a la impresión del "Manual de procedimientos para la elaboración de documentos administrativos", oportunamente confeccionado por el Centre de Implementación para la Eficiencia Administrativa (CIPRA). Se acompaña un ejemplar como anexo al presente informe.

ASPECTOS CONTRACTUALES:

La permanencia en la Provincia ha sido de nueve días hábiles, sin incluir los días correspondientes al traslado, ya que el viaje fue realizado en automóvil particular.


Carlos Vicente Barra Mitre

PROVINCIA DE MISIONES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

COOPERACION CON LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA
DE LA PROVINCIA DE MISIONES

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA

-Archivos para el seguimiento de Alumnos y
personal docente.-

SISTEMA DE ARCHIVO PARA CONTROL DE LA DOCUMENTACION DE ALUMNOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA

- Descripción general del sistema para la documentación de alumnos y profesores

- a) llevar, por separado, archivos alfabéticos con carpetas colgantes, con los nombres de alumnos y profesores, visible.

Modelo ejemplo:

C	Caceres, Roberto
	Burzaco, Omar
	Borges, Milton
	Beyer, Antonio
B	Báez, Gregorio
	Báez, Fernando
	Ayala, Fermín
	Arrúa, Julián
	Arrúa, Alberto
	Amici, Constanzo
A	Alterio, Manuel
	Acevedo, Jorge
	Abad, Samuel

b) Contenido de las carpetas colgantes

Para Alumnos:

1. Iniciar cada carpeta con una ficha individual, la que tendrá el siguiente diseño:

(Ver página siguiente)

..//..

FICHA INDIVIDUAL

FOTO

1. APELLIDO NOMBRES.....
2. N° DOCUMENTO; L.G.....L.E.....D.N.I.....
C.I.....POLICIA.....
3. DOMICILIO.....T.E.....LOCALIDAD.....
4. FECHA DE NACIMIENTO.....LUGAR DE NACIMIENTO.....
EDAD.....
5. TITULO SECUNDARIO.....
6. TITULO UNIVERSITARIO.....
7. OTROS TITULOS/CURSOS.....
- (x) 8. ESTUDIOS INCOMPLETOS; PRIMARIOS.....SECUNDARIOS.....
9. ESTADO CIVIL.....VOMERE CONYUGE.....
10. NOMBRE DE LA MADRE.....
11. NOMBRE DEL PADRE.....
12. DOCUMENTOS PRESENTADOS: TITULO ☐
PARTIDA NACIMIENTO ☐
CERTIFICADO DE BUENA CONDUCTA ☐

(x): Colocar último curso aprobado y año lectivo correspondiente.-

2. Contendrá también una ficha de actualización por cada alumno, con el siguiente diseño;

(Ver página siguiente)

..//..

FICHA DE ACTUALIZACION

1. APELLIDO.....NOMBRES.....
 2. CAMBIOS DE DOMICILIO.....LOCALIDAD.....

3. CURSOS REALIZADOS DURANTE EL AÑO:

CURSOS	INICIACION	FINALIZACION
.....
.....
.....

3. Completar con una ficha de seguimiento para cada alumno, ejemplo:

FICHA DE SEGUIMIENTO

1. APELLIDO.....NOMBRES.....

FECHA	CURSO	NOTA	DURACION	PROFESOR	PUNTAJE	PORCENTAJE ASISTENCIA

Para Profesores:

1. Cada carpeta colgante tendrá una ficha individual que se iniciará cuando el profesor comienza a dictar el primer curso .

Diseño:

FICHA INDIVIDUAL

NOTA

1. APELLIDO.....NOMBRES.....
 2. N° DOCUMENTO DE IDENTIDAD: L.C.....L.E.....D.N.I.....
 CEBULA DE IDENTIDAD.....POLICIA.....

..//..

3. DOMICILIO.....T.E.....LOCALIDAD.....
4. FECHA NACIMIENTO.....LUGAR.....EDAD.....
5. TITULO.....
6. ESTADO CIVIL.....NOMBRE CONYUGE.....
7. NOMBRE MADRE.....
8. NOMBRE PADRE.....

Documentos presentados: Título ☐
Curriculum ☐
Partida Nacimiento ☐
Certificado Buena Conducta ☐

2. Una ficha de actualización para cada profesor, que estará incluida en la parte inferior de la ficha individual.

Modelo:

FICHA DE ACTUALIZACION

CAMBIOS DE DOMICILIO.....T.E.....
LOCALIDAD.....

CURSOS, CONFERENCIAS, PUBLICACIONES, EFECTUADAS:

Fecha

.....
.....
.....

3. También la carpeta colgante contendrá una ficha de seguimiento de la actividad del profesor en la Escuela. Según el siguiente diseño:

FICHA DE SEGUIMIENTO

APELLIDO.....NOMBRE.....

FECHA	CURSO	DURACION	CANTIDAD CURSANTES	CANTIDAD DESERTEADOS

INFORME SOBRE ASPECTOS ECONOMICO-FINANCIEROS SOBRE LAS PROPUESTAS DE UN SISTEMA DE COMPRAS Y SUMINISTROS PARA LA PROVINCIA DE MISIONES

Analizadas las consideraciones que emite la Comisión que estudió el proyecto de Compras y Suministros, se creyó necesario comentar algunas y refutar otras.

La comisión omitió definirse por uno de los sistemas propuestos ya que considero de importancia efectuar previamente una evaluación económica-financiera. No obstante ello incursiona en las estrategias de implantación del sistema, con lo cual reafirma lo dicho en el trabajo, de que, las técnicas de Compras y Suministros (por ej. Catalogación, Tipificación, Almacenaje, Control de calidad, Control de Stok, etc.) son ajenas a cualquier sistema que se escoja y deben lo mismo encararse aún cuando se continúe con el sistema vigente en la actualidad.

A pesar que no se aclaran los alcances del estudio económico-financiero aconsejado, se interpretó que está referido a dos aspectos: 1º) al costo operativo del sistema y 2º) a la inversión financiera inicial para implantación del sistema.

1º COSTO OPERATIVO

- Si la decisión hubiera sido sistema descentralizado: no variarían en forma significativa los costos pues el sistema existente es descentralizado. Los mismos servicios administrativos, que hoy efectúan las compras, continuarían.

..%.2

Si la decisión hubiera sido sistema centralizado: Por principio económico (económico de escala) debe ser menos

Si veinte reparticiones deferentes efectúan compras, ocasionan más gastos de personal, muebles y útiles, gastos generales, que si se los efectúan en una sola repartición. La implantación de las técnicas recomendadas en el trabajo y por la Comisión, si van a causar un incremento en los costos operativos, pero se desprecian ya que se implante o no un nuevo sistema, igualmente deben efectuarse.

Sería necesario también disponer de un local para el almacenaje de la mercadería. Vialidad Provincial dispondría de uno que podría ceder, adecuándolo a las necesidades. El transporte de la mercadería hasta cada una de las reparticiones se puede efectuar en automóviles oficiales y en un camión reacondicionado. En última instancia si hubiera que efectuar gastos, los mismos serían cubiertos con los ahorros producidos con la centralización.

2º RESPECTO A LA INVERSION FINANCIERA

- Si la decisión hubiera sido sistema descentralizado: Igualmente, como en el costo operativo, no variarían las inversiones actuales.

- Si la decisión hubiera sido sistema centralizado: Inicialmente debe efectuarse una inversión financiera, a modo de aporte de capital.

No obstante lo afirmado precedentemente los efectos de esa primera inversión pueden atenuarse y hasta eliminarse por los siguientes medios:

a) Estableciendo acuerdo con los proveedores, sobre formas de pagos especiales convenientes a ambas partes.

.../...3

b) La inversión inicial no necesita cubrir el volumen de stock óptimo pudiéndose comenzar con un mínimo que implique el consumo para dos meses aproximadamente.
(Actualmente la Administración compra para períodos similares)

c) El presunto capital invertido daría como rentabilidad para el ejercicio financiero en las actuales condiciones inflacionarias, un porcentaje que sin duda sería la mas alta tasa percibida por la administración por inversiones de las llamadas improductivas.

De todo lo dicho se desprende que sería ineficaz analizar numéricamente los problemas financieros que derivarían de la adopción de cualquiera de los sistemas propuestos ya que en definitiva todo depende de cómo se maneje el sistema y de la mayor o menor habilidad de los funcionarios para adecuar las erogaciones a los recursos disponibles.-

ESTRATEGIA DE IMPLANTACION PARA EL MANUAL DE MISION Y FUNCIONES PRO-
PUESTO PARA EL MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS DE LA PROVINCIA DE MI-
SIONES.-

De acuerdo a los relevamientos y análisis realizados en el ámbito del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Misiones con vistas a la implantación de un manual de misión y funciones que modifica sustancialmente la organización de dicho Ministerio y tiende a aplicar concepciones y sistemas modernos que se adapten a las actuales necesidades del mencionado organismo, se ha elaborado la estrategia y programa de implantación que se detalla, en sus grandes rasgos, a continuación.

- 1.- Designar un comité de planificación general, eminentemente técnico, para que tenga a su cargo la coordinación de todos los elementos conducentes a la implantación de la organización propuesta.
- 2.- De dicho comité, dependerán comisiones especiales para cada una de las áreas del Ministerio, integradas por los jefes de las distintas unidades organizacionales de las mismas y, por lo menos, un técnico en organización y métodos o disciplinas similares y un representante de los agentes del área.
- 3.- Se propone implantar las distintas modificaciones organizacionales en forma gradual. La primera etapa debe comprender a los sistemas generales no técnicos (por ej. sistema de mesas de entradas y archivo), la segunda los del mismo tipo, pero de carácter eminentemente técnico

(

///

///

(por ej. sistema de contabilidad de presupuesto), la tercera etapa corresponde a las unidades específicas incluídas en una sólo área y, por último, a fin de proveer al perfeccionamiento constante de la organización propuestas y a sus necesarios ajustes periódicos, se implementarán las unidades sectoriales de planificación y organización.

4.- Para la implantación de los distintos sistemas en cada una de las etapas previstas, se diseñará un programa que, por lo menos, contemple:

- a.- Capacitación del personal mediante cursos, cursillos, charlas, conferencias y sobre todo, de ser posible, adiestramiento en funciones.
- b.- Técnicas a utilizar, diseño de los sistemas e instrumentos de base y de apoyo a utilizar.
- c.- Prueba de la eficacia de los distintos sistemas en implantación, mediante simulación, aplicación parcial, pruebas piloto, en paralelo o similares.
- d.- Seguimiento y sucesivos ajustes de los sistemas, durante el tiempo que la respectiva comisión considere necesario para el perfecto funcionamiento de los mismos.

5.- Realización, además de las naturales reuniones de trabajo del comité y de las comisiones, de un plenario mensual de todos ellos

///

///

a fin de analizar y evaluar la marcha de los trabajos de implantación y resolver ajustes a la presente estrategia.

Sería conveniente la participación en el plenario de referencia, de técnicos del Centro de Implementación para la Eficiencia Administrativa (CIPEA) que han participado en el diseño de la organización propuesta y de sus sistemas y de la redacción del correspondiente manual de misión y funciones, además del funcionario político del Ministerio, el Subsecretario de Asuntos Agrarios.