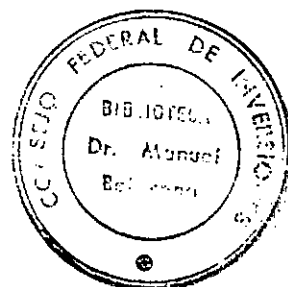


28092

BUENOS AIRES, 07 de diciembre de 1982.-

Señor
Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Cnel.(R) Carlos Benito Pajariño
SU DESPACHO



ASUNTO: Expte. N° 597 - Provincia de Buenos Aires
"Implementación Presupuesto Base Cero"

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme al Señor Secretario General
al efecto de elevar el Informe Final correspondiente al estudio de la referencia.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.

0

B.41303

E 31

III

CATALOGADO

CONTADOR CARLOS ETCHEVARNE

INFORME FINAL - PROGRAMA DE IMPLEMENTACION PRESUPUESTO BASE CERO - C.F.I. - PROVINCIA DE BUENOS AIRES (Agosto/Diciembre de 1982)

La ejecución de tareas para el cumplimiento de la obra contratada, se efectuó según el Plan de Trabajo, asignado en el contrato para la implementación del Presupuesto en Base Cero, en la Provincia de Buenos Aires.

Las mismas, son las que ~~ha~~ continuación se detallan:

1. APOYO A LA PRESELECCION POR ANTECEDENTES

No fue requerido por parte de los responsables del Programa.

2. COORDINACION DEL TRABAJO CON LAS CONSULTORAS

Esta tarea, se desarrolló a través de la coordinación y participación en entrevistas colectivas y privadas, entre las consultoras y funcionarios de la Dirección de Energía de Buenos Aires (DEBA), habiéndose actuado con un criterio de descentralización para la concertación de las mismas.

Por otra parte, se atendieron las solicitudes de aclaraciones, sobre la presentación de los diagnósticos y propuestas de acción.

3. FORMACION Y CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO

De conformidad a las necesidades que se han ido planteando en las diferentes etapas, se conformó la propuesta de formación de un grupo de trabajo para la Dirección de Energía de Buenos Aires, y a la integración de un equipo intersectorial y de asesoramiento de la Dirección del Programa y de los profesionales del Area Modernización del Estado del C.F.I.-.

4. RELEVAMIENTO SECTORIAL

Se comenzó el 9 de agosto de 1982, con una entrevista con el Subadministrador de DEBA, continuándose con entrevistas en los diversos departamentos que se consideraron imprescindibles para la continuidad de la tarea asignada.

5. INFORME SOBRE LA SITUACION SECTORIAL (Minidiagnóstico)

Se confeccionó un informe de diagnóstico para la Dirección de Energía de Buenos Aires, cuyo contenido fué oportunamente delineado, discutido, y analizado con la Dirección del Programa y los profesionales del C.F.I.-

Se adjunta al presente informe, como ANEXO I el documento elaborado.

6. ANALISIS DE LAS PROPUESTAS DE LAS CONSULTORAS

Fueron evaluadas por el suscripto, los diagnósticos y/o propuestas presentados por las consultoras para el Sector de la Dirección de Energía de Buenos Aires reflejadas en el diagnóstico que oportunamente se elevara.

En el ANEXO II, se expresan los criterios que han sido sustentados en la ponderación del mencionado análisis. Es necesario destacar, que no se han tenido en cuenta para la mencionada evaluación, las presentaciones efectuadas para otros sectores, ni los antecedentes de los participantes.

7. COMPATIBILIZACION DE PROPUESTAS Y FORMULACION DE LA PROPUESTA DEFINITIVA

Posteriormente se realizó una tarea de compatibilización de los diagnósticos y propuestas de las consultoras, integrando al propio informe, el diagnóstico y propuesta elaborado por el Jefe Sectorial.

Las conclusiones a que se arribara, aprobadas por la Dirección del Programa fueron volcadas a la formulación del pliego de condiciones particulares.

Los lineamientos generales para la elaboración de este último, fueron definidos conjuntamente con la Dirección del Programa y los profesionales participantes del C.F.I.- Posteriormente fue elevado a las autoridades provinciales, el documento así producido.

En el ANEXO III al presente informe, se adjunta copia del "Pliego de Condiciones Particulares", en su parte general, y en la específicamente elaborada por el Jefe Sectorial para el proyecto de DEBA.

8. APOYO AL PROCESO DE ADJUDICACION

Esta tarea se desarrolló de acuerdo a lo definido por la Dirección del Programa, según Memorandum N° 24, del 16-10-1982, conforme a las siguientes actividades:

a) Evaluación de los indicadores para la confección de la tabla de valores que servirá de base a la adjudicación definitiva

Como conclusión, se llegó a la selección de los siguientes indicadores:

- . Antecedentes de los profesionales integrantes de los equipos de las consultoras.
- . Antecedentes de las consultoras en trabajos grupales.
- . Experiencia de los participantes integrantes de los equipos de las consultoras en los siguientes temas específicos:
 - . Planificación Estratégica
 - . Presupuesto en Base Cero
 - . Sistemas de Control de Gestión
- . Experiencia de las consultoras en la Administración Pública, especialmente en el Sector de DEBA.
- . Trayectoria de las consultoras en trabajos afines.
- . Metodología de trabajo a nivel de:
 - . Planificación Estratégica
 - . Implementación de la técnica presupuesto Base Cero
- . Técnicas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos fijados en la metodología.
- . Tiempos para la ejecución de las tareas y distribución de las mismas, en las distintas etapas fijadas en la metodología.
- . Capacidad de detectar áreas problemas en la etapa del diagnóstico, de profundizar el mismo y de ejecutar la propuesta.
- . Costos fijados por las consultoras a nivel general y a nivel particular.

Del conjunto de indicadores habrían de ser considerados prioritarios para la adjudicación, los subrayados.

- b) Apoyo a las consultoras para el caso de que éstas solicitaran entrevistas adicionales en las áreas previstas para racionalizar.

Las consultoras, no solicitaron apoyo y/o entrevistas adicionales para el tratamiento del Sector.

- c) Proceso de definición de criterios generales y particulares con los cuales los sectorialistas deberán integrarse en el marco del programa y del área en particular.

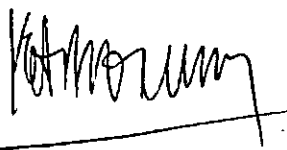
Se participó de un trabajo interdisciplinario con el equipo asignado al Programa, orientado a la consolidación de un criterio homogéneo para el desarrollo de las distintas tareas que requiera, la implementación del Programa.

El suscripto tuvo a su cargo, la supervisión de reuniones expositivas y de debate, en donde se analizaron fundamentalmente: el proceso Base Cero y su incidencia dentro del contexto del Sector Público, como así también la definición de las categorías operativas del proceso de aplicación de la técnica base cero, y de desarrollo de la Planificación Estratégica.

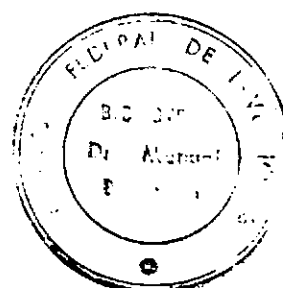
Los acuerdos que en el aspecto teórico y práctico fueron logrados, con un enfoque eminentemente intersectorial e interdisciplinario, permitió definir la función específica de los sectorialistas como una tarea orientada a:

- . establecer una activa participación en la implementación del Programa como integrantes de los equipos de trabajo.
- . efectivizar el seguimiento y control de las tareas correspondientes a las distintas etapas a desarrollar por las consultoras.

BUENOS AIRES, 7 de diciembre de 1982.-



A N E X O I



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

IMPLEMENTACION PRESUPUESTO BASE CERO

DIAGNOSTICO SECTORIAL :

DIRECCION DE ENERGIA DE BUENOS AIRES (DERA)

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

INDICE

INTRODUCCION

- I. Síntesis del Diagnóstico
- II. Diagnóstico sectorial
 - 1. Misión y funciones de DEBA
 - 2. Objetivo del diagnóstico
 - 3. Metodología empleada
 - 4. Observaciones efectuadas
 - 5. Recomendaciones

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

INTRODUCCION

En cumplimiento del acuerdo de asistencia técnica para el estudio del Programa Implementación Presupuesto Base Cero, Provincia de Buenos Aires, el Consejo Federal de Inversiones ha elaborado el presente diagnóstico.

El alcance de este trabajo fue determinar la posibilidad de aplicar la técnica de Presupuesto Base Cero u otras técnicas afines con el objeto de producir mejoras sustanciales en la conducción eficiente y eficaz de la Provincia de Buenos Aires.

De acuerdo a lo oportunamente convenido con los funcionarios provinciales la detección de los problemas se definió sobre la base de las opiniones vertidas por los responsables de la conducción, y la información secundaria suministrada. Es de interés destacar que una de las variables tenidas en cuenta para la confección del diagnóstico fue la predisposición de los funcionarios a ejecutar las decisiones que condujeran a la corrección de las falencias detectadas en la organización.

Este diagnóstico, conocido técnicamente como diagnóstico expeditivo, no pretende tener una profundidad detallada de la problemática del área. Pretende hacer recomendaciones sobre las áreas temáticas a las cuales es necesario aplicar medidas correctivas, siempre y cuando la organización estuviere culturalmente preparada para asumir.

El presente documento contiene un resumen sintético en donde se destacan los puntos considerados problemáticamente claves, y un informe detallado con un diagnóstico general del área.

DR. RAUL OSCAR RACANA

RESUMEN DIAGNOSTICO DEBA

PROBLEMAS DETECTADOS:

- . Falta de una planificación en el corto y mediano plazo.
- . Proliferación de tareas administrativas en su gran mayoría consideradas como "urgentes", donde generan procedimientos de carácter extraordinarios y compras por el sistema de fondo fijo.
- . Duplicación de procedimientos de abastecimiento, del material energético.
- . Controles a posteriori, que no permiten una adecuada toma de decisiones durante el proceso de gestión.
- . No existe un sistema de control de gestión integral.
- . Ausencia de un sistema integral de costeo.
- . No se lleva una contabilidad de costos. El cálculo de los costos se lleva en forma extracontable y con carácter histórico.
- . No existe un sistema de contabilidad presupuestaria, ni por áreas de responsabilidad.
- . No se emiten balances mensuales, se remiten balances de comprobación, con atrasos evidentes para tomar algún tipo de decisión. No se efectúan los revalúos contables, ni ajustes por inflación.
- . Ausencia de un control en el ciclo de facturación y de cobranzas.
- . Desactualización de normas y procedimientos administrativos.

- . No hay una centralización en la emisión de normas y procedimientos, situación ésta que provoca verdaderas situaciones conflictivas entre las diversas áreas ante pautas concretas.
- . No se detectan ni en el Centro de Cómputos, ni el Departamento de Auditoría, un sistema de auditoría ni de sistemas, ni por sistemas.
- . El Departamento de Auditoría, no incursiona en todas las actividades del Organismo, ni audita, por ejemplo: informaciones provenientes del costeo de los servicios de la energía, ni la información tarifaria producida por el Sector Costos y Tarifas.
- . Dispersión de esfuerzos en tareas efectuadas por diferentes sectores intervinientes. Tal es el caso del servicio en materia de costos, que es efectuado por: la División de Costos y Tarifas del Departamento Comercial, en el Area Centro de Costeo y por la División Estadística del Area Control de Gestión y Obra.
- . Procedimientos burocráticos y en algunos casos reiterativos en la tramitación de expedientes.
- . Insuficiencias evidentes en el sistema presupuestario, para constituirse como una herramienta eficaz de gestión y de control.
- . La Gerencia Técnica aprueba los certificados de obra que presenta el contratista, sin llevar a cabo un verdadero control de carácter independiente.
- . Carencia de un control en la adquisición del material, ante carencia de sistemas o soportes de información adecuados para la anulación del material en los respectivos almacenes.
- . El sistema de liquidación de remuneraciones del personal no brinda información relativa a asistencia, selección del personal, como así tampoco

una adecuada evaluación del desempeño.

- . Existe una planificación en materia de capacitación, centrada en aspectos eminentemente técnicos, no así de índole gerencial.
- . Existencia de un sistema de presupuestación financiera, que resulta insuficiente para realizar un efectivo control del flujo de fondos.

CONCLUSIONES

- . Ausencia de un sistema presupuestario integral, que permita una reasignación prioritarizada de recursos en determinadas áreas claves de resultado.
- . Falencias institucionalizadas, que agudizan el proceso de toma de decisiones en la planificación en el corto y mediano plazo.
- . Carencias de políticas en el orden administrativo estructural, a los efectos de formalizar la concepción integral sistemática, que no permite:
 - a) Un adecuado plan de auditoría operativa y contable.
 - b) Unificación de criterios en normas y procedimientos.
 - c) Sistema contable acorde con las formalidades de Resoluciones Técnicas de revalúo de activo y ajustes por inflación.
 - c) Una contabilidad por áreas de responsabilidades y de carácter presupuestario.
 - e) Una efectiva administración de los recursos humanos en los aspectos básicos de evaluación del desempeño.

- f) Pautas concretas en lo que a procedimientos de abastecimientos y de facturación se refiere.
- g) Una auditoría por y de sistemas.
- h) Una planificación integrada, es decir, no solamente en los aspectos técnicos sino también gerenciales.
- i) Un adecuado control del flujo de fondos financieros ante pautas centralizadas exclusivamente en el corto plazo.
- j) Una gama variada de indicadores de eficiencia y eficacia sectorial, a pesar de que hay un estudio de costos funcionales en alto grado de avance.
- k) Evitar duplicaciones evidentes de tareas, como es el caso concreto en el servicio de costeo, realizado por tres departamentos diferentes: División de costos y tarifas del Departamento Comercial, Área Centro de Costeo y por la División Estadística del área de Control y Gestión de Obra.

RECOMENDACIONES

- . Incorporar un sistema contable uniforme, en donde se interrelacionen datos claves del sistema presupuestario y del sistema de costeo.
- . Implementar en el corto plazo un sistema de contabilidad de costos, estableciendo indicadores de gestión, para las diferentes áreas de responsabilidad, permitiendo un más efectivo control de gestión.
- . Desarrollo de un sistema integral de control de gestión.
- . Establecimiento de un sistema de presupuesto integrado por diferentes áreas de responsabilidad.

- . Centralizar los sistemas de información dispersos a través de una base de datos homogénea, que contemple las necesidades y posibilidades de la empresa, en el mediano plazo.
- . Implementar un sistema integral de abastecimiento.
- . Incorporar para la evaluación del desempeño, un sistema de evaluación de puestos y de administración por objetivos.
- . Establecer un programa de auditoría integral, a los fines del control, no solamente contable sino también de gestión.

IMPLEMENTACION PRESUPUESTO BASE CERO

C.F.I. - PROVINCIA DE BUENOS AIRES

D I A G N O S T I C O

DEBA

AREA: DEBA (Dirección de Energía de Buenos Aires).

MISION:

- . Consideración de los problemas de la energía eléctrica, con el objeto de procurar la satisfacción de las necesidades de la provincia, en el ámbito de la jurisdicción.

FUNCIONES:

- . Producir, transformar, transportar, distribuir, comprar y vender energía eléctrica.
- . Proyectar la electrificación racional de la provincia, tanto urbana como rural, de acuerdo a las directivas del Poder Ejecutivo.
- . Coordinar con la Nación, provincias o con sus entes delegados y municipalidades, ad-referendum del Poder Ejecutivo, todo lo referente a la producción, transporte, distribución y compra-venta de energía eléctrica dentro y fuera del territorio de la provincia.
- . Aconsejar en el orden municipal, en materia de seguridad en las estaciones y líneas eléctricas normalizaciones de tensiones, contraste y control de medidores y límite de tolerancia, en la tensión de la corriente en redes de distribución.
- . Proponer al Poder Ejecutivo, para su aprobación, la política tarifaria de acuerdo a lo que resulte de los estudios técnicos económicos y las tarifas a aplicar en los servicios a cargo de la entidad.
- . Proyectar los presupuestos de gastos y cálculos de recursos administrativos y de explotación y de presupuesto de obras y elevarlos al Poder Ejecutivo, transferencias de crédito en las partidas que por causas funda-

das no pudieran ser invertidas a los fines determinados, sin alterar el total de los incisos de gastos en personal y otros gastos dispuestos en el Presupuesto.

- . Asesorar a las municipalidades, que lo requieran en la preparación de ordenanzas y decretos reglamentarios, relacionados con el suministro y servicios de electricidad, proyectando sistemas de tarifas, que consulten la modicidad de precios para los usuarios.
- . Solicitar a las entidades productoras o distribuidoras de energía eléctrica, las informaciones y datos que estime necesarios como así también efectuar en aquéllas las inspecciones técnicas, cotejos y verificaciones económico-contables.

Como datos que podamos aportar para describir la entidad, podemos mencionar:

- . DEBA proporciona energía eléctrica en alta tensión a 182 localidades del interior de la provincia y a 600.000 usuarios finales, que a efectos tarifarios se clasifican dentro de cinco categorías (se incluyen en porcentual su aporte en función al consumo global):

- Residencial	23,4
- Comercial	9,9
- Industrial	55,5
- Alumbrado Público	4,0
- Oficinas Públicas	7,2

(VER ANEXO).

- . La facturación global de DEBA ha alcanzado durante 1981 a 3.319.782,422 MWK.

- . La energía volcada al consumo proviene en un 38 %, de las unidades gene-

radoras de DEBA y el resto (62 %) es comprada principalmente al Despacho Unificado de Carga (DUC)..

- . La energía propia deriva de centrales térmicas derivadas en toda la provincia (diesel, vapor y turbogas).
- . La potencia instalada en esos grupos alcanza a 600.000 Kw.

Con relación a la evolución de la producción de la energía, según puede visualizarse en los anexos que se adjuntan, se han efectuado ponderaciones como la energía neta producida con relación a la carga máxima y su incidencia respectiva en los insumos (combustibles) y sus equivalentes en fuel-oil (Tn).

El total facturado ha tenido una variación porcentual con relación a 1980 del 35,4 %, cuantificado en 3.319.782,4 MWH.

En energía neta producida, fué relevado un total general de 1.385.562,6 MWH con el equivalente en fuel-oil (Tn) de 415.762,0.

(VER ANEXOS).

- . Las líneas de transmisión en alta tensión, alcanzan una longitud de 8.500 Km y se ramifican a través de aproximadamente 141 estaciones transformadoras.

- . La distribución de energía se desarrolló a través de:

5.000 Km líneas de media tensión.

6.000 Km líneas de baja tensión.

- . La dotación del personal de DEBA es de 6.200 agentes, que bajo la supervisión de un Administrador y Sub-administrador General, se encuentran

distribuidos en los siguientes sectores:

Encontramos en primer término, dos gerencias operativas:

- . La Gerencia General de Ingeniería con 5.120 agentes.
- . La Gerencia Administrativa con 815 agentes.
- . El área de Control de Gestión y Obra, que cubre los servicios de Auditoría y Centro de Cómputos (con 80 agentes), y un departamento de Policía y Servicios.

De la Gerencia General de Ingeniería dependen los siguientes sectores:

- . Gerencia de Programación, que es básicamente el sector afectado a estudios técnicos y planificación de obras.
- . Gerencia Técnica: efectúa el estudio de factibilidad de las obras programadas, prepara los elementos de licitación y controla su ejecución técnica.
- . Gerencia de Explotación: administra la explotación del servicio cubriendo las actividades de generación, transmisión y distribución.

Mantiene la supervisión de la administración global del servicio distribuido en ocho zonas regionales que se encuentran organizadas, como pequeñas empresas de energía, abarcando tanto aspectos administrativos como técnicos.

De la Gerencia Administrativa dependen dos gerencias:

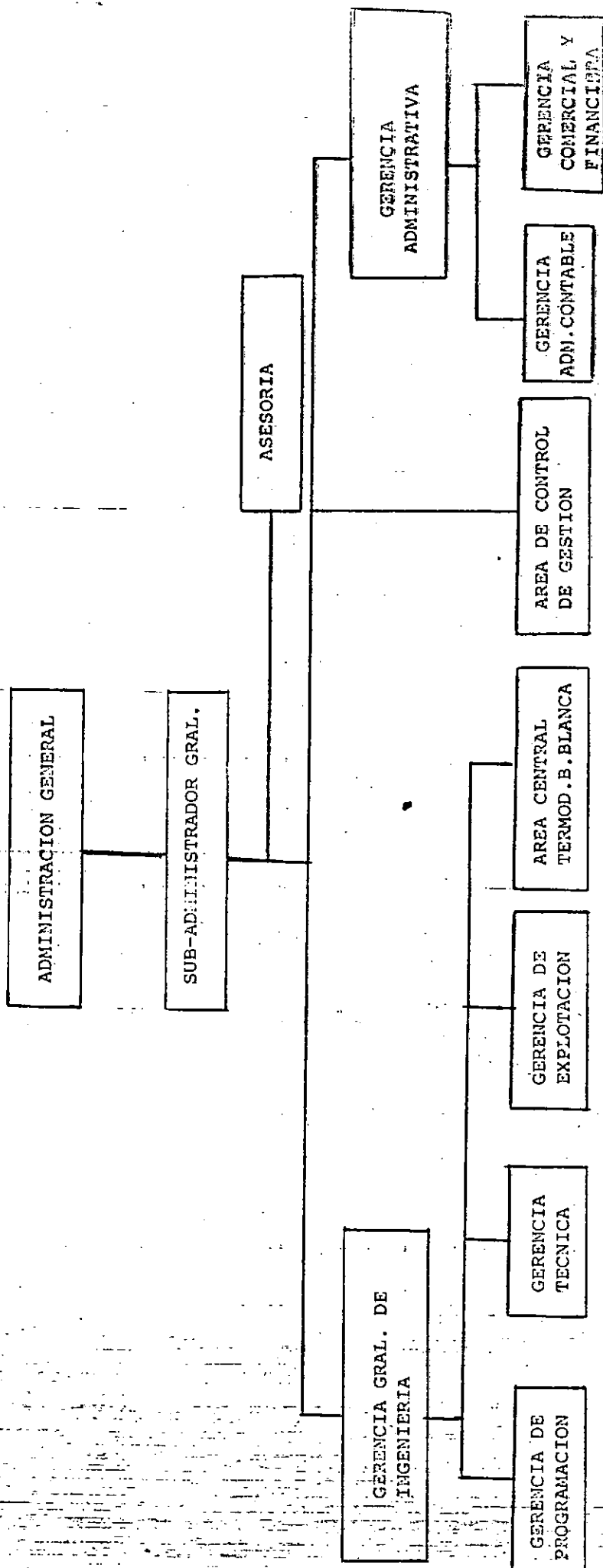
- . Gerencia Administrativa Contable supervisa los aspectos relativos a la estructura contable y de ejecución presupuestal, métodos y sistemas administrativos, relaciones laborales, pública y costos.

Administra también la actividad desarrollada por unidades móviles de la empresa.

- . Gerencia Comercial Financiera: tiene responsabilidad sobre la gestión presupuestal, financiera, compras y comercialización.

Con relación al análisis presupuestario del ejercicio, podemos agregar que mientras cuenta con 5.898.067 millones de pesos en concepto de recursos específicos, se prevén en el rubro de erogaciones corrientes 5.485.390 millones de pesos, teniendo una incidencia de casi el 50 % el rubro Gastos en Personal.

Se agrega a título ilustrativo, la gráfica en donde se relaciona el facturado con cantidad de empleados.



1. OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

Mediante una apreciación de carácter general, se pretendió detectar las áreas problemas, que actualmente tiene DEBA, atendiendo fundamentalmente a la estructura organizativa, a sus procedimientos administrativos a los efectos de lograr una eficiente asignación de recursos y perfeccionamiento orgánico funcional, mediante el análisis fáctico de la implementación de la técnica base cero.

2. METODOLOGIA EMPLEADA

La tarea fué llevada a cabo, mediante:

2.1. Lectura de la documentación suministrada en relación con la estructura organizativa como así también aspectos diversos, relacionados con el Sector Energético.

2.2. Entrevistas con funcionarios del Organismo del tipo, en todos los casos de carácter privado.

Es necesario destacar la colaboración del personal entrevistado como así también que en ningún caso, se efectuó una auditoría de carácter operativo, en la cual nuestras observaciones pueden no incluir: la magnitud de los problemas en su profundidad, como así también que la enfatización de que las conclusiones, está subordinada en gran parte a la veracidad de la información recibida.

2.3. Las observaciones y/o problemas detectados más allá de que fuera efectuada por sector y unidad operativa, hay que destacar que en muchos casos, afectan a todo el Organismo y a más de una unidad, en donde se ha realizado un enfoque de carácter integral e interdisciplinario.

OBSERVACIONES EFECTUADAS

- . No se emiten balances mensuales, se remiten balances de comprobación. Se sugiere realizar informaciones de carácter mensual, oportuna y confiable.
- . No se lleva una contabilidad de costos propiamente dicha. El cálculo de los costos se hace en forma extracontable. Se sugiere: la integración de un Sistema de Costos Integral.
- . Con respecto al ciclo de facturación y de cobranzas, es decir, a las series de operaciones que realiza la empresa, desde el momento que determina el consumo efectuado por un usuario (toma estado del medidor) hasta el momento en que ingresan a la empresa los fondos por la energía vendida, media entre ambos momentos, un lapso que oscila entre los 45 y 60 días, en donde se retrasa en forma considerable el flujo de fondos ingresados y se condiciona en forma notoria su utilización, no solamente por los efectos de la inflación, sino también la generación de cargos financieros por el costo, de no contar con los fondos en el momento oportuno.
- . No se realiza un adecuado sistema de control de gestión.
- . Desactualización de normas y procedimientos. Se considera la necesidad de que dicha función sea realizada por el Centro de Cómputos y no por el Departamento de Auditoría como se realiza en la actualidad.

No obstante ello, el Departamento de Auditoría ha trabajado en forma intensa en la normalización de formularios y procedimientos.

- . El Departamento de Auditoría no incursiona en todas las actividades del Organismo, no ha auditado por ejemplo, la información de costos, elaborada por el área Centro de Costeos, ni la información tarifaria producida por el Sector Costos y Tarifas.
- . La dispersión de esfuerzos es manifiesta en algunas tareas, como por ejem-

plo, ante la existencia de diferentes sectores intervinientes, en funciones que tienen aspectos en común. Tal es el caso del servicio en materia de costos, que es efectuado por la División Costos y Tarifas del Departamento Comercial, el Area Centro de Costeo y la División Estadística del Area Control de Gestión y Obra.

- . Procedimientos burocráticos y en algunos casos reiterativos, en la tramitación de expedientes.
- . Falta de planificación a corto y mediano plazo, la mayoría de las tareas son calificadas como urgentes, proliferación de compras por Caja Chica y por procedimientos extraordinarios.
- . Concentración de espíritu de cambio en algunas áreas, pero no dejan de ser manifestaciones individuales ausentes de una visión de conjunto, que provocan un desaliento institucionalizado, disminuyendo rendimientos o propuestas que se diluyen en el cuerpo institucional.
- . Ausencia de sentido económico en algunos departamentos en donde hay una marcada insistencia en medidas de carácter coyuntural.
- . Evidente insuficiencia en el sistema presupuestario para constituirse como herramienta de gestión.
- . Duplicaciones en procedimientos realizados por el Departamento de Compras. El caso más típico lo encontramos cuando el Sector Compras efectúa la comparación de la factura del proveedor con el certificado de recepción, lo cual constituye una yuxtaposición de tareas, ya que el Departamento Contable efectúa un control a posteriori.
- . La Gerencia Técnica aprueba los certificados de obra que presenta el contratista sin llevar a cabo un verdadero control independiente.
- . Hay una falla evidente en la política de compras de la empresa, ante la

ausencia o no utilización de determinados indicadores: lote económico de compras, fijación de stocks máximos y mínimos y la adaptación de ciertos procedimientos que traen como consecuencia una menor carga administrativa, pero ausentes de economicidad.

- . No hay un control adecuado en la adquisición del material, ya que se carece de información del stock, por lo que se observa que Compras está orientada básicamente a una tarea eminentemente administrativa, más que una visión integral de la gestión de compras (búsqueda de proveedores potenciales, mercados confiables, formas de financiación, etc.), es por ello que se insiste en organizar el proceso de compras, a los fines de disminuir costos en la adquisición del material.
- . Se sugiere: mejorar el control del funcionamiento de las zonas (cantidad y calidad del servicio eléctrico prestado), agilizando los procedimientos que vinculan a las zonas con la Gerencia de Explotación. Ha de ser necesario en consecuencia, realizar un análisis de la coordinación de esfuerzos interzonales a fin de potenciar los recursos disponibles.
- . El sistema de liquidación de remuneraciones del personal no brinda información relativa a asistencia, ni ausentismo.
- . Se carece de un sistema de selección de personal como así también de una adecuada evaluación del desempeño.
- . Ha de ser necesario intensificar los programas de capacitación en el manejo de técnicas modernas de desarrollo gerencial, más allá de un desarrollo eminentemente técnico.
- . Se carece de una variedad de indicadores de eficiencia y eficacia en forma sectorial, a pesar de que hay un estudio de costos funcionales en alto grado de avance.
- . El presupuesto financiero es reelaborado en forma mensual y su planea-

miento está centralizado en forma mensual, el cual resulta insuficiente para un ente de esta naturaleza.

- . El sistema presupuestario utilizado es el tradicional y no permite una prioritarización de recursos en determinadas áreas.

RECOMENDACIONES

- . Considerando que la técnica en base cero tiende en una manera sistemática a revisar todas las operaciones de la organización, impregnándole al proceso presupuestario el sentido de que él tiene que ser el punto de enfoque de la mayoría de los análisis administrativos y de la toma de decisiones, estimo necesario sugerir:

1. Aplicar la técnica en base cero, como una metodología de racionalización y resignación de recursos.

Esto nos va a permitir realizar un análisis profundo y detallado de la estructura del gasto, determinando la organización más conveniente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos de DEBA.

2. Por ser PBC una técnica eminentemente participativa, ha de permitirnos alcanzar una mayor integración de los funcionarios de la empresa y facilitar la implementación del mismo; por haber surgido de una interacción con los responsables de las tareas.
3. Incorporar un Sistema Contable Comercial Integral y de Costos, en donde en forma rutinaria, con frecuencia y oportunidades razonables, informe de gastos y costos con diversos tipos de análisis.

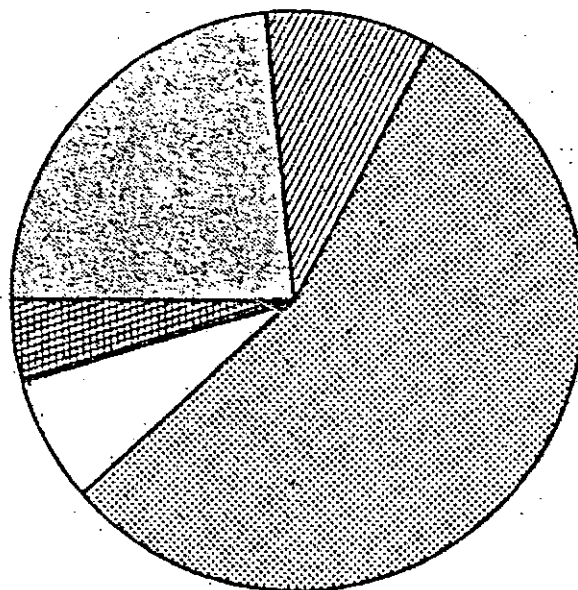
4. Administración de Recursos Humanos: en donde se incluiría desde la evaluación de puestos hasta la elaboración de una estructura salarial.

5. Centralizar la función de sistemas a través de una BASE DE DATOS (Plan Maestro), que contemple las necesidades y posibilidades de la empresa, en el mediano plazo.
 6. Desarrollar un sistema integral de Abastecimientos.
- . Desarrollar un programa de auditoría integral de DEBA, a los efectos de lograr un adecuado control de gestión.
 - . Desarrollar sistemas de administración gerencial: dirección por objetivos, en definitiva métodos de evaluación de performance gerencial que permitan alcanzar un desarrollo gerencial adecuado a la envergadura de DEBA.

DIVISION ESTADISTICA

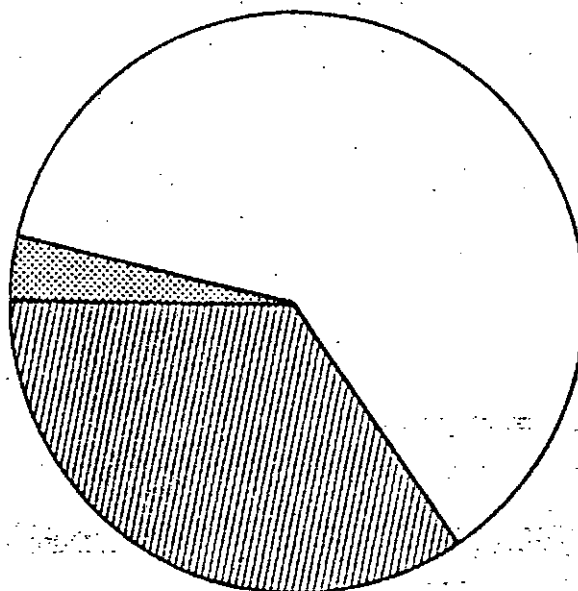
VENTA DE ENERGIA

USUARIOS FINALES

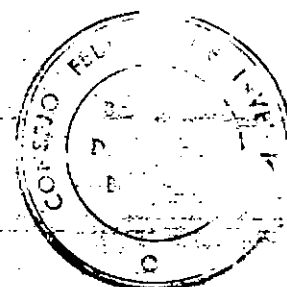


	RESIDENCIAL	23.4 %
	COMERCIAL	9.9 %
	INDUSTRIAL	55.5 %
	A. PUBLICO	4.0 %
	D. OFICIALES	7.2 %

TOTAL



	USUAR. FINALES	61.6 %
	SEGBA	3.6 %
	COOPERATIVAS	34.8 %



DIVISION ESTADISTICA

BALANCE SINTETICO DE ENERGIA

ENERGIA	MWh	VARIACION % 1981/1980
- Producción neta	1.385.562,6	21,7
- Comprada	2.365.604,8	51,9
- Operada	3.751.167,4	39,2
- Facturada a Otras Prestadoras	1.274.015,9	8,8
- Facturada por SS.EE.PP. y a Grandes Consumidores	2.045.766,5	59,8
- Total facturada	3.319.782,4	35,4

DIVISION ESTADISTICA

PRODUCCION DE ENERGIA

TIPO DE PRODUCCION LOCALIDAD DE LA CENTRAL	ENERGIA PRODUCIDA NETA (MWh)	CARGA MAXIMA (MW)	COMBUSTIBLES			EQUIVALENTE A FUEL OIL (Tn)
			DIESEL OIL (Tn)	FUEL OIL (Tn)	GAS NAT. (m3)	
PRODUCCION VAPOR:						
Necochea	788.956,8	192,0		213.176,2		213.176,2
Mar del Plata	311.263,2	115,0		31.609,7	75.880.317	95.879,4
Bahía Blanca	180.853,1	50,0		61.613,1	5.373.688	66.164,5
TOTAL PRODUCCION VAPOR:	1.281.073,1			306.399,0	81.254.005	375.220,1
PRODUCCION TURBOGAS:						
Mar del Plata	32.926,7	30,0	911,5			12.034,1
Bahía Blanca	18.610,8	24,0	7.478,0		13.087.700	7.784,7
Olavarría	13.906,3	30,0	5.710,8			5.945,0
Mar de Ajó	9.140,3	16,0	3.778,9			3.933,9
Junín	6.811,8	15,0	2.735,3			2.847,5
Bragado	2.915,7	10,0	1.285,8			1.338,5
Pehuajó	854,6	10,5	329,2			342,7
TOTAL PRODUCCION TURBOGAS:	85.166,2		22.229,5		13.087.700	34.226,4
PRODUCCION DIESEL:						
Chivilcoy	7.149,9	15,0	1.998,4			2.080,4
Pehuajó	1.795,7	6,0	531,8			553,6
General Madariaga	1.054,7	1,9	297,2			309,4
Chascomús	917,6	8,1	308,3			320,9
Dolores	655,0	3,2	210,7			219,3
General Belgrano	516,5	0,9	148,9			155,0
Otros SS.EE.PP.	7.018,3		2.519,5			2.622,8
Cooperativas	215,6		52,0			54,1
TOTAL PRODUCCION DIESEL:	19.323,3		6.066,8			6.315,5
TOTAL GENERAL:	1.385.562,6		28.296,3	306.399,0	94.341.705	415.762,0

DIVISION ESTADISTICA

BALANCE DE ENERGIA(MWh)

Producción vapor D.E.B.A.	1.281.073,1
Producción turbogas D.E.B.A.	85.166,2
Producción diesel D.E.B.A.	<u>19.107,7</u>
Total producción D.E.B.A.	1.385.347,0
Producción para D.E.B.A. por Cooperativas	215,6
<u>TOTAL PRODUCCION NETA</u>	<u>1.385.562,6</u>
Compra de energía al D.U.C.	2.236.551,3
Compra a Otras Prestadoras	129.053,5
<u>TOTAL ENERGIA COMPRADA</u>	<u>2.365.604,8</u>
<u>TOTAL ENERGIA OPERADA</u>	<u>3.751.167,4</u>
Facturado Residencial	477.774,8
Facturado Comercial	202.322,4
Facturado Industrial	1.135.225,2
Facturado Dep. Oficiales	147.084,2
Facturado Alumbrado Público	83.359,9
<u>TOTAL FACTURADO A USUARIOS FINALES</u>	<u>2.045.766,5</u>
<u>TOTAL FACTURADO A OTRAS PRESTADORAS</u>	<u>1.274.015,9</u>
<u>TOTAL FACTURADO</u>	<u>3.319.782,4</u>

DIVISION ESTADISTICA

TOTAL ENERGIA FACTURADACOMPRADORES

KWh

Usuarios Finales	2.045.766.485
Cooperativas	1.155.519.937
S.E.G.B.A. (Las Catonas, Las Malvinas)	118.496.000

TOTAL

3.319.782.422

ENERGIA FACTURADA A USUARIOS FINALES

SERVICIOS	ENERGIA VENDIDA KWh	VARIACION % 1981/1980	NUMERO DE USUARIOS	VARIACION % 1981/1980
Residencial	477.774.742	80,50	502.800	94,99
Comercial	202.322.444	96,08	68.632	66,92
Industrial	1.135.225.173	45,18	10.904	30,55
Dependencias Ofic.	147.084.200	88,23	5.610	31,07
Alumbrado Público	83.359.926	60,41	--	--
<u>TOTAL</u>	2.045.766.485	59,84	587.946	88,68

DIVISION ESTADISTICA

MONTOS FACTURADOS POR VENTA DE ENERGIATOTALESMILES DE PESOS

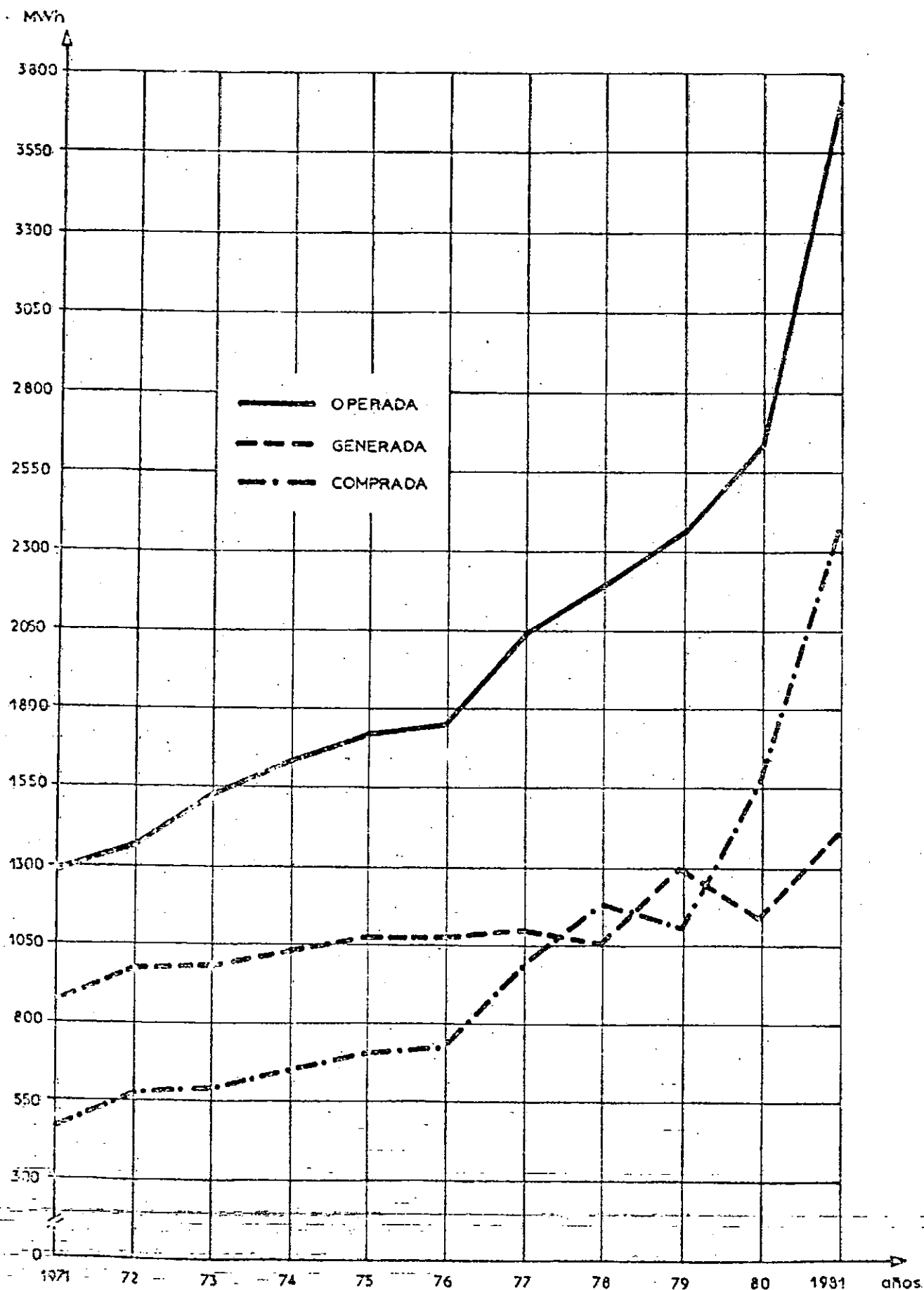
COMPRADORES	ENERGIA	LEY 9226	TOTAL
Usuarios Finales	876.008.571	48.336.598	924.345.169
Cooperativas	299.525.464	--	299.525.464
S.E.G.B.A. (Las Catonas, Las Malvinas)	15.018.296	--	15.018.296
TOTAL	1.190.552.331	48.336.598	1.238.888.929

MONTOS FACTURADOS POR VENTA DE ENERGIAA USUARIOS FINALESMILES DE PESOS

SERVICIOS	ENERGIA	LEY 9226	TOTAL
Residencial	326.918.774	19.396.559	346.315.333
Comercial	162.027.823	9.721.669	171.749.492
Industrial	255.397.703	15.323.862	270.721.565
Dependencias Oficiales	64.908.466	3.894.508	68.802.974
Alumbrado Público	66.755.805	--	66.755.805
TOTAL	876.008.571	48.336.598	924.345.169

DIVISIÓN ESTADÍSTICA

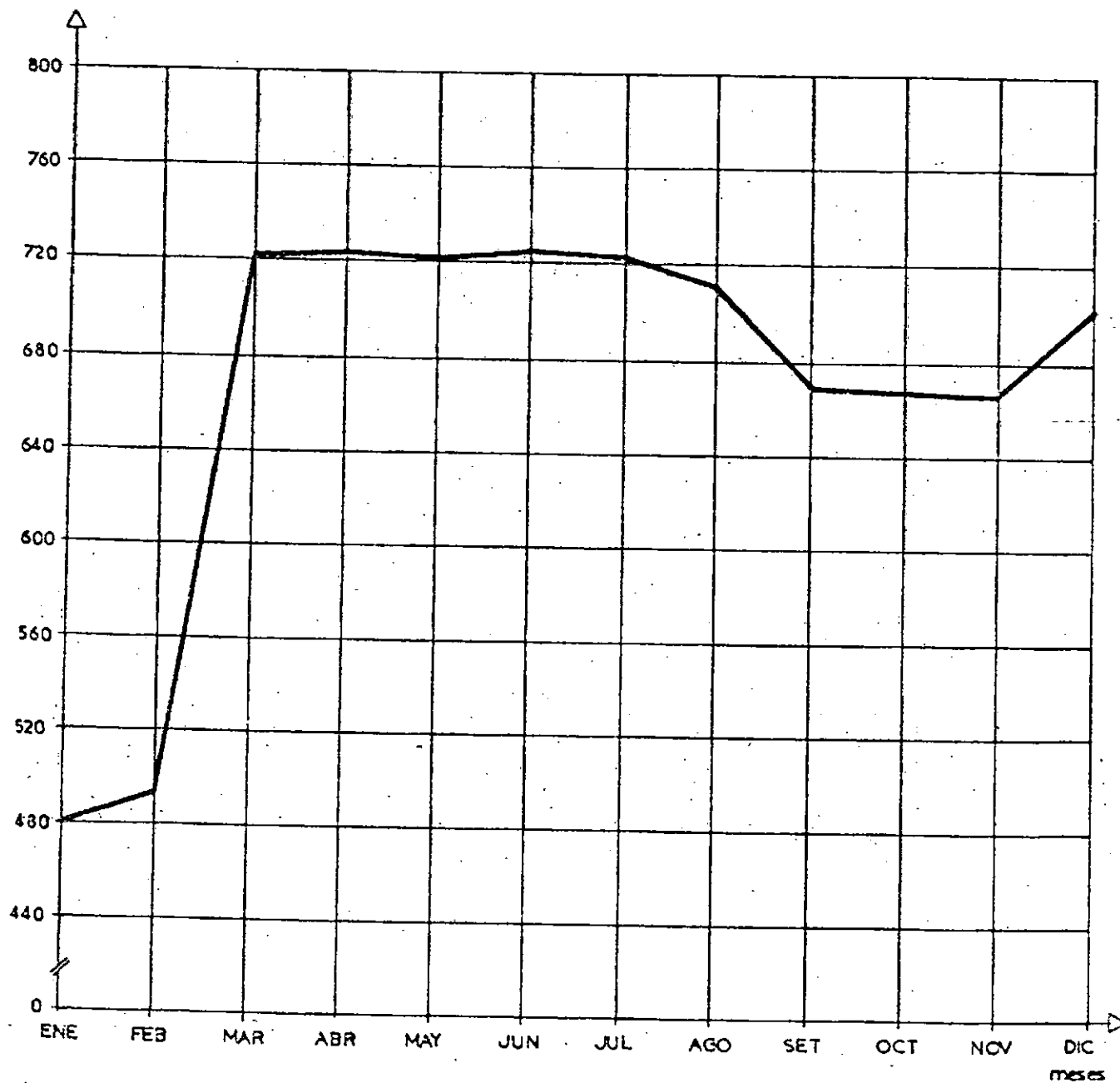
EVOLUCIÓN DE LA ENERGÍA OPERADA 1981



DIVISION ESTADISTICA

SISTEMA INTERCONECTADO D.E.B.A.

POTENCIA MAXIMA MENSUAL



POTENCIA MAXIMA ANUAL = 729 MW - HORA : 19,30 hs - MES: JUNIO - DIA : 17. —

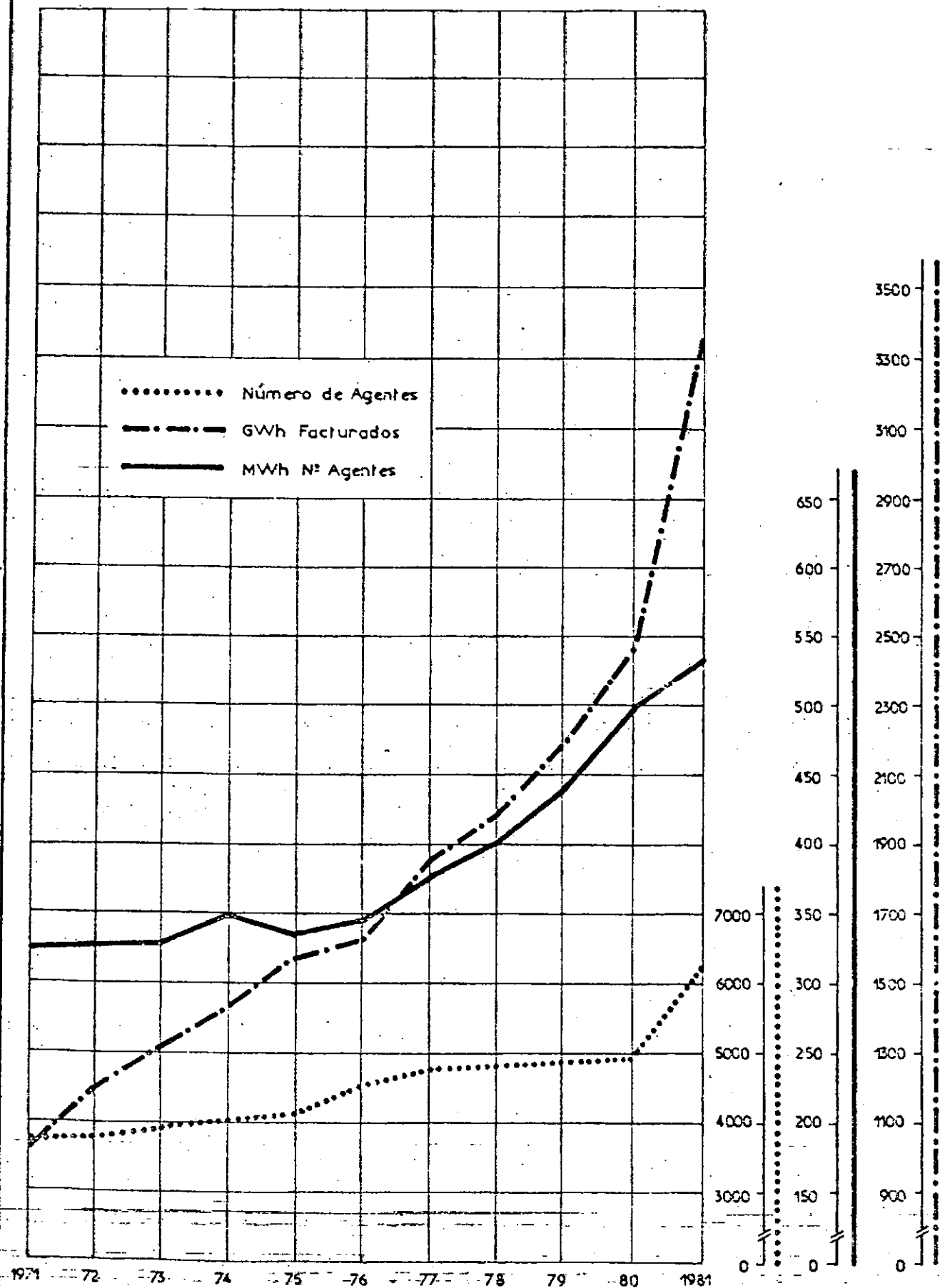
POTENCIA MEDIA MAXIMA ANUAL = 707,7 E INTERVALOS DEL 95% DE

CONFIANZA { L.S = 726,9
L.I = 688,5

Nota: En el mes de Marzo, se incorporan los Servicios Transferidos por A. y E.E.-

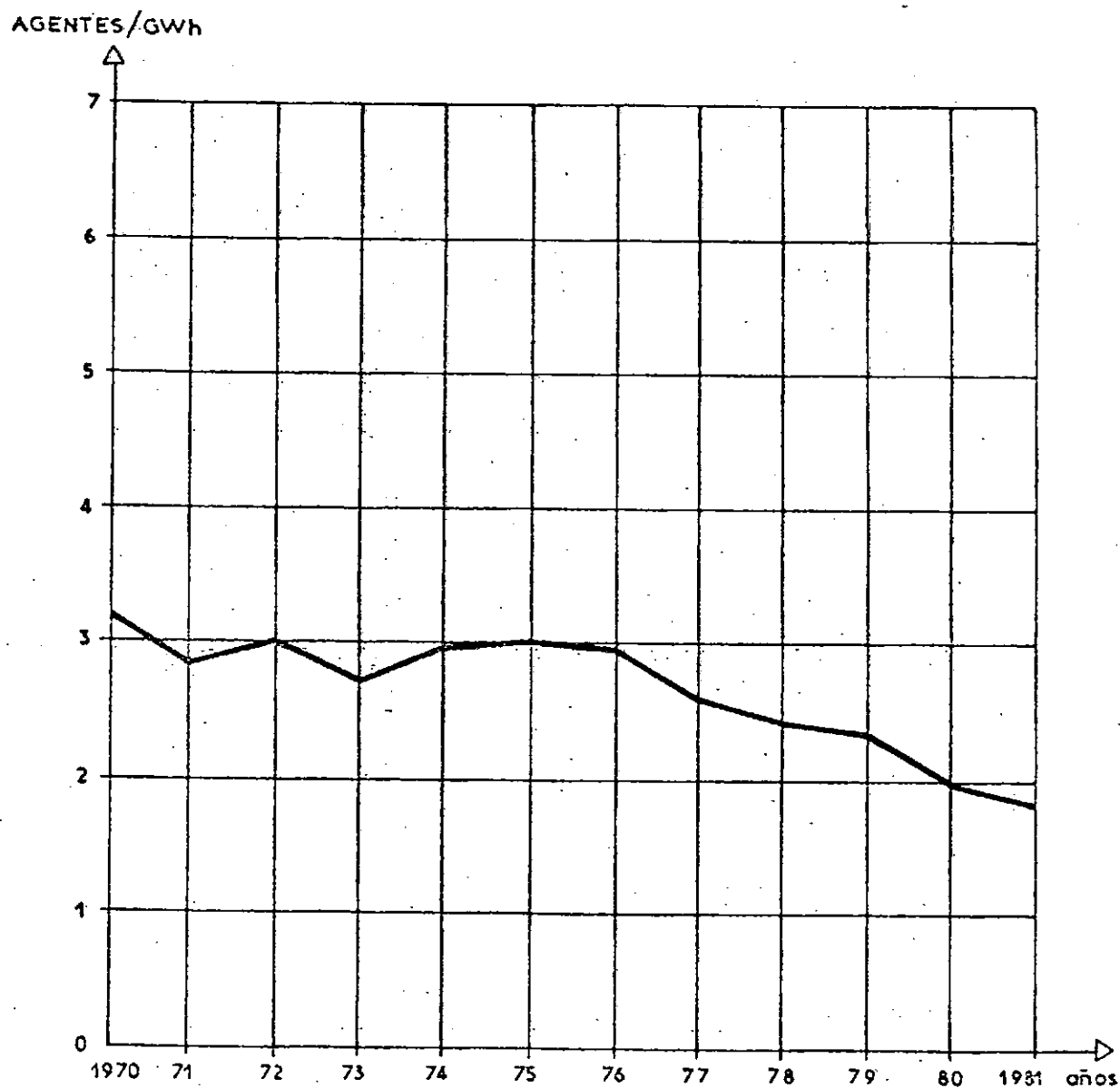
DIVISION ESTADISTICA

EVOLUCIONES



DIVISION ESTADISTICA

EVOLUCION Nº AGENTES POR GWh FACTURADO



SITUACION CARGOS DEL PLANTEL DEBA

DEPARTAMENTO	CARGOS DE PLANTEL	ADMINISTRATIVO		MANTENIMIENTO		OPERACION		JERARQUICO (Cada cat. "19")	FUERA DE PLANTEL
		Cubierto	Vacantes	Cubierto	Vacantes	Cubierto	Vacantes		
Gerencia.	3	-	3						
Secretaría Privada.	2	2	-						
Central Bahía Blanca.	10	10	-						
Div. Control Gerencia. SS.EE.PP.	9	6	3					2	
Departamento Distribuc.	81	40	31	6	4			5	1
Departamento Transmis.	53	38	15					11	1
Departamento Generación	90	54	25	17	1			9	1
Depart. Movimiento de E.	48	22	4			18	4	6	
División Almacenes.	25	21	4					2	
TOTALES.	329	193	86	23	5	18	4	43	7

TOTAL ACENTES: 280

A N E X O I I

Buenos Aires, 9 de Noviembre de 1982.

Señar
Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Cnel.(R) CARLOS B. PAJARINO
SU DESPACHO

EXPEDIENTE N°	
Agregado N°	
80513	10/11/1982 FLORA

ASUNTO: Expte. N° 597- Provincia de Buenos Aires. "Implementación Presupuesto Base Cero".

Me dirijo al Señor Secretario General, a efectos
de elevar el TERCER INFORME DE AVANCE, del estudio de referencia.

Sirva la presente de atenta nota.

[Firma]
CARLOS SICHEVARNE

C77A *RG*

AREA MODERNIZACION DEL ESTADO	
Entró: 15/11/82	Saló: 1 1
Hora: 12 ¹⁵	Hora:

TERCER INFORME DE AVANCE

AREA: DIRECCION DE ENERGIA DE BUENOS AIRES(DEBA)

TAREAS:

2) Coordinación del trabajo con las consultoras.

Se ha mantenido en esta etapa, un intenso contacto con las firmas consultoras, a los efectos de poder aclarar conceptos vertidos, en el contenido de las propuestas y de los respectivos diagnósticos.

3) Formación y conducción de equipos de trabajo.

En este período, se ha intensificado el grupo de trabajo en la DEBA. Asimismo, se acentuó la conformación del equipo intersectorial con un hondo sentido interdisciplinario(Dirección del Programa PBC, Area Modernización del Estado, Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Buenos Aires).

4) Análisis de las propuestas de las consultoras.

En esta etapa, se efectuó el análisis y evaluación de los diagnósticos y las propuestas presentadas por las consultoras.

Se ha mantenido a lo largo del análisis, el objetivo central del concurso:"lograr una eficiente asignación de recursos y el perfeccionamiento orgánico funcional complementario, en unidades operativas, mediante la implementación del presupuesto base cero".

La labor, en consecuencia, estuvo focalizada en el área temática principal(en una primera instancia) para posteriormente analizar las áreas temáticas complementarias, como las relacionadas con el diseño administrativo, sistemas contables, etc.

Los indicadores y/o standards de los respectivos diagnósticos, han

side efectuados, considerando:

- . descripción de la situación de partida,
- . relevamiento de los problemas detectados y el orden de prioridad que se haya asignado a su solución.
- . conclusiones y recomendaciones para la solución de los mismos.

Cabe mencionarse, que en el referido análisis de las propuestas y/o diagnósticos, no han sido considerados los antecedentes de las respectivas firmas consultoras.

CONAGEC S.A.

Se considera inadecuado el análisis efectuado en el aspecto funcional, ya que el suscripto, ha pedido comprobar que en DEBA EXISTEN manuales descriptivos de misión y funciones. Los mismos, ha pedido de las / consultoras, han sido entregados con carácter exclusivo, para el trabajo relevante de referencia.

Es inexacta, la observación: "hay carencias de normas escritas o manuales de procedimientos que determinen en forma clara y precisa la operatoria de los sistemas y las tareas asignadas a cada uno de los sectores intervinientes".

No se comparte el criterio, en las siguientes observaciones:

- . Carencia del personal en el departamento de auditoría, para llevar a cabo, sus funciones de control y de carácter revisivo. Actualmente el departamento de auditoría padece problemas de tipo coyuntural más que de tipo estructural.
 - . "Que no hay un adecuado plan de capacitación a nivel gerencial".
- Según manifestaciones del Subadministrador de la institución de referencia, es precisamente en este ítem, que se quiere insistir:

en el aspecto formativo, por la carencia de un adecuado desarrollo gerencial.

Pero es acertado por parte de CONATEC, el análisis de la detección de problemas cuando se insiste en:

- . Carencia de un sistema adecuado de control de obras, agil y dinámico.
- . Insuficiencias en el sistema presupuestario para constituirse en una herramienta útil para la dirección por objetivos y el control de gestión.

Cabe mencionar, que es precisamente, la consultora de referencia que con mayor certeza, ha relacionado el sistema presupuestario (en un sentido amplio) integrado a través de un proceso de asignación de recursos por resultados. Se ha efectuado un certero enfoque de la aproximación por razones sucesivas, en un alto alcance de prioridad en la // aplicabilidad del método base cero.

Por otra parte, ha sido certero el análisis en que desde un punto de vista sistémico realiza fundamentalmente en:

- . Deficiencias en el sistema del control interno.
- . Lentitud de los sistemas y procedimientos administrativos.
- . El rediseño de los sistemas y procedimientos administrativos con tables, orientados a una mayor aplicación del equipo de procesamiento de datos.

En este sentido, ha de ser necesario, compatibilizar el criterio de utilización de archivos anágraficos (es decir un data base homogénea).

En lo que se refiere al aspecto financiero, se comparte, la observación del ciclo de cobranzas y de facturación. Es decir, la unificación

del sistema financiero, que brinde información válida para las áreas de explotación, técnicas y administrativas, contabilidad y control de gestión de obra.

En lo que se refiere a la aplicabilidad de la técnica base cero, ha efectuado un certero análisis en la etapa de identificación de las unidades de decisión, es decir, ha aportado desde el punto de vista global elementos que unifiquen e identifiquen los respectivos modelos de decisión.

Ha utilizado con prudencia, el concepto de unidad presupuestaria, al diferenciar que los módulos de gestión, han de especificar la función de los diversos servicios, que permita a la dirección su evaluación y su comparación.

MAC SUDAMERICA S.A.

Sin entrar en mayores comentarios, que la consultora de referencia, ha sido prácticamente la única que ha efectuado experiencia en el Sector Público Argentino, es necesario destacar, que la misma, ha efectuado un óptimo análisis de la DEBA, desde el punto de la metodología de aplicación de la base cero.

En efecto:

Ha efectuado un sintético análisis de la aplicación de la técnica por unidades operativas, en donde la superficialidad, la ligereza, el análisis "per se", son los aspectos claves del diagnóstico.

No obstante ello, ha sido centrado su análisis en el aspecto macro-organizativo, en donde insiste con justeza, en la interrelación de las diversas unidades operativas, a los fines de evitar, que desde el punto de vista funcional, sea dividida en pequeñas empresas, con sus implican-

cias en términos de costos, calidad de servicios, imagen, etc.

Cabe mencionarse, la optimización que efectúa MAC, cuando menciona que en la práctica no existe, una definición clara del funcionamiento, de los departamentos de apoyo o staff de la Gerencia de Explotación, / como así también la de centralizar el diagnóstico, en aquellas áreas que se relacionen con la generación, transmisión, distribución y movimiento de la energía respecto a las zonas. En este sentido, se comparte la observación de buscar una mejor coordinación, que evite a DEBA, el funcionamiento de la empresa, como si fueran "compartimentos estancos".

El análisis del sistema integral de auditoría y por áreas de responsabilidad, es relativizado cuando, se relaciona con el sistema de control de gestión, máxime teniendo en cuenta la importancia que reviste el mismo, en el avance de las obras de envergadura, que ha encarado la empresa.

En la observación, de centralizar el Area Centro de Coste, a los efectos de evitar duplicaciones de tareas, sin una base común, ha sido de carácter general, sin entrar en mayores detalles, en donde no surge a prima facie "los aspectos relevantes, que han de ser necesario mantener en el desarrollo del sistema de costeo, pero sí se comparte la variable de flexibilidad del sistema y de la simplificación (máxime teniendo en cuenta la diversificación del producto en el Mercado Energético).

Estimo que la observación por parte de la consultora, ha sido tratada con ligereza y en parte desacertada cuando se relaciona con el desarrollo del recurso humano.

La capacitación en DEBA, ha asumido síntomas de ser una capacitación de carácter integral.

Es decir, se ha atacado no solamente el aspecto técnico sino también

gerencial.

En el sistema de evaluación del desempeño, es contradictorio el concepto de reforzar el área de estudios del trabajo. Ha sido tanta la preocupación de las actuales autoridades, que se ha centralizado la política de personal (dependiendo directamente de la Administración General) dándose líneas de acción a seguir, en materia de selección, capacitación y evaluación del personal.

En este sentido el suscripto, hace mención de la marcada preocupación por parte de la DEBA, del desarrollo de métodos ciertos de evaluación del desempeño, en donde al momento del relevamiento, en el más alto nivel Directivo, se estaban impartiendo directivas al respecto, a los efectos de ir instrumentando un "sistema" de evaluación del desempeño.

En general el diagnóstico es adecuado al ordenamiento establecido en el pliego orientativo, pero se hace hincapié en la ausencia de información al detalle, en la detección de los problemas y proyectos suministrados por la Consultora de referencia.

No obstante ello, ha hecho un buen uso de la terminología en la detección general de los problemas.

HENRY MARTIN

Con respecto a la detección de problemas ha sido certera. Se considera optima, la descripción, que ha efectuado de la entidad y de su entorno, utilizando con demasiada prudencia cifras estadísticas, en donde en forma sintética, ha visualizado la incidencia en el mercado por parte de DEBA.

El análisis administrativo, ha sido claro conciso y a la vez coordinando adecuadamente los conceptos de unidades de decisión y reordenamientos de los paquetes de decisión.

En este sentido, su detección de problemas se ha focalizado, en la dispersión de la función o servicio de administración, que ha buen juicio la ha definido como dispersa.

No obstante ello, ha dado prioridad al encuadre del Centro de Computos, que se halla desligado con la unidad encargada de generar sistemas y procedimientos administrativos.

Esta observación se considera válida, porque desarrolla el concepto de la dirección por objetivos, cuando se habla de la utilización de indicadores estratégicos o de performance.

En este sentido, se ha optimizado el concepto de test por objetivos y de las referidas "trampas de actividad", es decir el olvido de / aquellos (olvidados) objetivos considerados estratégicos, por el proceso de la actividad que lo realimenta.

Se comparte el criterio, de actividad presupuestaria "no convenientemente desarrollada", restringiéndose las tareas que demanda la gestión financiera, sobre todo en el corto plazo y ha cumplir con los requisitos legales vigentes.

En la detección de problemas, ha efectuado un análisis al detalle. Se considera el mismo como satisfactorio con relación los requisitos / establecidas en el Concurso de referencia.

En las conclusiones, se subraya el concepto de que los sistemas de información y de procesamiento de datos, no brindan un adecuado soporte

a las actividades administrativas, como así también el aspecto sobresaliente y prioritarizado de la reorganización de los sistemas básicos de información a desarrollarse a través de las unidades de procesamiento de datos y de una adecuada coordinación del Area Centro de Computos, con sectores de Organización y Sistemas.

Se insiste, en la inadecuada distribución de los recursos humanos, y series tropiezos en la planificación de la obra energética, debido // fundamentalmente a la demora ocasionada con respecto al proceso de la licitación.

Este aspecto generalizado, es donde no se ha suministrado información de carácter complementario, que pueda dar una visión más detallada de la observación o de una observación de esta magnitud.

Hace un certero enfoque (desde el punto de vista organizacional) que es necesario reestructurar previamente, la organización para ordenar adecuadamente las respectivas unidades de decisión y definir en ellas, sus funciones básicas y las necesidades que las mismas generan como datos de salida de información.

Ha de ser en el proceso de detección de problemas, (desde el punto de vista de la base cero) la racionalización de la información a procesar (considerando que la misma va dirigida a sectores identificados por funciones específicas homogéneas) y como lógica consecuencia, lograr / una adecuada definición de objetivos o metas de cada unidad o renglón decisivo (considerando la necesidad de cuantificar los diversos niveles estratégicos de esfuerzos o niveles por actividad). En este sentido, se sugiere una clasificación ABC, por actividad y a su vez por diversos niveles de esfuerzo.

Hay que es digno de mencionar, que el proceso PBC no está orientado a lo estrictamente funcional, razón esta por la aplicación de la dirección por objetivos (DIFO) al proceso de asignación de los recursos.

El proceso presupuestario, se justifica en sí mismo mediante la asignación de recursos por resultados, porque son ellos mismos, los que la misma actividad gerencial considera o genera como puntos de control claves en el mismo proceso. Este aspecto, nos ha de destacar el concepto de la ligazón de que los diversos programas de acción, se hallan vinculados entre sí, permitiendo de esta manera una mejor vinculación con el proceso de planificación con el proceso anual presupuestario.

Digno de destacar es que HENRY MARTIN, se ajusta a los pasos clásicos de la implementación de la técnica, aunque en una 'prima facie' se insiste en la necesidad de la reorganización de tipo estructural organizativa.

Sus proyectos son realistas, con un enfoque acorde con el PBC. Es decir, analiza con bastante claridad, la carga del desempeño, en el proceso de implementación, insistiendo en la rentabilidad por sus respectivas áreas de resultado.

DRYSDALE REIG VAZQUEZ GER

Se hace de acuerdo al pliego orientativo del diagnóstico, un detalle de las misiones básicas del organismo, como así también de las unidades operativas en relación al aspecto eminentemente organizativo, // con sus respectivos indicadores y el tipo de presupuestación utilizada.

De acuerdo a su presentación formal y a entrevistas mantenidas con los responsables de la consultora, se ha guardado un cuidadoso respeto por las instrucciones establecidas en las áreas temáticas principales y en los aspectos considerados complementarios, como así también en las recomendación de los cursos de acción más convenientes para cumplir con los aspectos principales y complementarios mencionados.

En su metodología, ha sido utilizada técnicas e herramientas de recolección llamadas "tradicionales", que han hecho un enfoque parcializado de la organización relevada, pero hace la salvedad(y con justeza) de que las observaciones puede no incluir toda la tipología de problemas existentes y la enfatización de la brevedad del plazo y la gravedad de las mismas.

En la detección de problemas, no ha sido del todo correcta. A criterio del suscripto, ha centralizado sus observaciones en aspectos muy parcializados como el análisis de vacantes, "de segundo nivel operativo de la estructura y otros inmediatos inferiores"(cayendo en exceso en análisis de tipo microorganizativos carentes de relevancia ante problemas de sistemas operativos caducos) y la falta de seguridad en las aseveraciones(evidentes)de la "posible dispersión de esfuerzos", ante la existencia de diferentes sectores intervinientes en funciones que tienen aspectos en común.

Hace énfasis en aspectos de tipo coyuntural(cases: Servicios de Costes) pero no insiste en problemas de mayor gravitación económica financiera como es el caso de la falta de un adecuado sistema de control

interne en el aspecto de cobranzas, y pone en repetidas oportunidades presunciones demasiado prudentes (casi en exceso) cuando afirma: "existe alguna falta de fluidez en la coordinación de tareas entre los deptos. contables y financieros"....

No es menos feliz ni acertada, la observación de que el organismo no cuenta con la autonomía necesaria para introducir modificaciones a su estructura organizativa y de desconocimiento jurídico formal, como es la modificación de partidas presupuestarias, mediante norma imperativa de carácter superior.

Si en cambio, se coincide en las observaciones efectuadas sobre las anomalías o falencias como funciones relativizadas a higiene del trabajo que no es cumplida en forma íntegra en la realidad, pero no hace un análisis costo/beneficio o costo/ calidad cantidad del servicio, de las tareas o tareas afines, que pondrían en evidencia una cualificación o cuantificación de la metodología utilizada.

Sabemos que el presupuesto base cero, es en su filosofía fundamentalmente participativo y que el mismo responde a que el proceso básicamente genera bases operacionales, que nos van a dar el punto de enfoque de la mayoría de los análisis administrativos en el proceso de la toma de decisiones.

Este aspecto, no se clasifica en la detección de los problemas.

Es decir, a pesar del enunciado general del objetivo del diagnóstico, no se pone en evidencia, cuáles son las pautas operacionales, que van a generar áreas por resultados claves, en un aspecto eminentemente // marginal, menos aún desde el punto de vista de la administración geren-

cial.

Si, es justo e necesario mencionarlo, que las apreciaciones por parte de la consultora son certeras, en lo que ha procedimientos operativos se refieren. Es decir, aspectos que resaltan su labor en análisis como:

- . Circuitos de facturación de servicios.
- . Comparación de la factura del proveedor con el certificado recepción, en el proceso de la compra del material, (este aspecto, ha sido detectado como una dupla de tareas) ya que posteriormente, el control es nuevamente realizado por el depto. contable.
- . Catalogación de los items del stock de almacenes. En este sentido hubiera sido interesante, haber logrado como información anexa, una clasificación ABC, que priorizara los items de mayor envergadura en el análisis.
- . Sistema computarizado de liquidación de remuneraciones, que no brinda información relativa a la asistencia del personal.
- . Descentralización de la facturación, ante evidentes incompatibilidades de los sistemas de información entre sí.

En general:

El enfoque de los problemas, desde el punto de vista sistémico, ha sido correcta y concatenada con algunas observaciones "rescatables" con relación al sistema presupuestario vigente, pero con escasa relación de cuáles serían los indicadores de evaluación de los costos funcionales de la DEBA.

Ha sido considerado por parte del suscripto, sistemática la priorización de las recomendaciones, dando urgencia a aquellos aspectos re-

lativos a la estructura organizativa, para en una instancia posterior implantar el presupuesto base cero.

Es considerado válido, el enfoque de las recomendaciones de que los sistemas de información en el control de gestión, debería incluir imprescindiblemente información sobre costos en general, y que para cubrir la carencia del mencionado sistema de emergencia, ha de ser complementado con el referido sistema financiero.

PISTRELLI DIAZ Y ASOCIADOS

Con relación a la detección de problemas, el suscripto considera que la consultora de referencia, ha sido la que con mayor envergadura, profundidad y sobre todo solvencia ha detectado los mismos. Por momentos se critica, la innecesaria insistencia del "mosaico energético" de la cual DEBA, no deja de pertenecer a la realidad que la circunda.

Ha sido PISTRELLI DIAZ, quien ha enfocado el problema de DEBA con marcos referenciales y/o indicadores estratégicos de acuerdo a un plan de utilidades y de posterior contralor del mismo.

Es rescatable, el enfoque de las oportunidades (desde el punto de vista del presupuesto base cero entroncado con el sistema de planificación y gestión integral- estratégico) en el corto plazo, como rédito que han de crear condiciones para mejoras estructurales en el largo // plazo y del efecto del diagnóstico de conjunto, cuando se menciona: "los efectos del estado de los sistemas en los factores claves de producción de DEBA".

Coincidente con la opinión del suscripto, ha focalizado la atención

en el análisis de los mitos comunes, en los mandos medios de la energía que se aplica también en la DEBA.

Certera, es su recomendación, en el sentido de aislar y atacar a su real dimensión, antes del estudio de cada área en particular, el caso típico de los mandos medios.

Analiza con justeza, el concepto de "techos psicológicos", es decir la superación de mitos que no darían a traslucir, los esfuerzos que traducirían oportunidades de mejora, detrás precisamente de aquellas barreras que aparentemente ningún resultado produciría resultados importantes.

El hincapié de que existe en DEBA, en el comportamiento organizacional de los "mitos claves", como es de los gerentes que conocen bien sus necesidades y su relación en las áreas operativas que participan, de la cual no se desprende una adecuada administración de los esfuerzos e sus niveles respectivos y por consiguiente de la optimización del recurso humano adecuado.

Con respecto al diagnóstico en su conjunto:

Ha hecho la consultora un buen análisis en lo que se refiere a:

- Que todos los sistemas requieren cambios integrales, en donde por falta de información para la conducción, se hace énfasis en gastos y costo por diversa tipología (función, actividad, responsabilidad, equipo, área, etc.).
- Cuando especifica la necesidad manifiesta de definir:
 - a) El plan es un plan que indique prioridades, esfuerzos para proyectos que contemplen las necesidades de DEBA, con más detalle.

b) Cuando se refiere a los Sistemas Operativos Contables. La falta de confiabilidad de los mismos. Incluye un análisis de la influencia del sistema de compras, y una ausencia evidente de interrelacionalidad entre los mismos, desde el punto de vista de la integridad de sistemas.

c) Sistema de Compras. Ha efectuado un análisis objetivo en la falta de procedimientos adecuados y normativos que indiquen la necesidad de materializar un adecuado archivo (data base) de la gestión de materiales y de compras.

En general, se coincide de que debe priorizarse dos tipos de proyectos que deben encararse:

- . Sistemas y Organización.
- . Soporte metodológico a los mismos.

Este enfoque se considera certero, porque en el corto plazo ha de asegurar resultados medibles y que han de sentar las bases operacionales, ya referidas de la presupuestación en base cero.

Es coincidente el criterio del suscripto con las apreciaciones que ha vertido la Consultora en lo que ha proyectos se refiere, cuando // menciona:

- . Aplicabilidad del sistema contable, comercial, integral, gerencial.
- . Incorporación de informes mensuales de conducción.

Es necesario destacar, que mediante esta metodología se han de agrupar por áreas aquellos datos claves, para el proceso de toma de decisiones.

ones. En este sentido, el enfoque de unidad presupuestaria por áreas de resultado clave, se considera válido.

Y por último, es coincidente el enfoque institucional de DEBA, cuando menciona la necesidad de descentralizar administrativamente el servicio y lograr una adecuada reasignación de recursos humanos.

En general, se estima que tanto en la detección de los problemas(aunque en algunos aspectos ha sido generalizado) como en las // recomendaciones, responde a los requerimientos establecidos oportunamente en el Concurso.

HARTENEEK LOPEZ Y CIA.

Ha efectuado un preliminarizado análisis de los problemas coyunturales de DEBA, pero ha dejado con insistencia la observación, de una ausencia de cuáles serían los pasos previos a atacar en el proceso de la base cero. Ha caído en aspectos que relacionan subsistemas operativos que funcionarían como pasos previos a la implementación, pero dando observaciones, que por momentos se presentan con superficialidad.

Por otra parte, estima que ha efectuado un enfoque adecuado de la distribución de las tareas y funciones en el área de Control de Gestión como así también cuando se refiere a la metodología de asignación de los recursos(aplicabilidad como consecuencia de un sistema de evaluación del desempeño, calificación de puestos, etc.).

Es coincidente en la detección de los problemas, que hay una falencia evidente en la estructura organizativa, en donde hay evidencias de delegación de funciones y de autoridad en los niveles intermedios.

Por último, atendiendo al objetivo central, se considera que han efectuado un relevamiento acorde con el objetivo del llamado a Concurso, en donde sugieren la aplicabilidad de la técnica PBC y proyectos de área temáticas complementarias.

La problemática de DEBA, ha sido proporcionada en forma muy clara, concisa con lo que se ajustan su diagnóstico de posibles requerimientos de carácter secundario.

Es todo cuanto puedo a Ud. informar.

Sirva la presente de atenta nota de estilo.

BUENOS AIRES, 9 de Noviembre de 1982.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'K. K. K. K. K.' or similar, written in a cursive style.

A N E X O I I I



PROYECTO
D.E.B.A.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

AREA: DEBA (Dirección de Energía de Buenos Aires)

7.3. Proyecto

7.3.1. Denominación y ámbito institucional

a) Implementación Presupuesto Base Cero Sector comprendido por Dirección de Energía de Buenos Aires.

Unidades Operativas:

- Gerencia General Administrativa

- . Departamento Contable
- . División Contabilidad
- . División Tesorería
- . División Liquidaciones
- . División Patrimonial
- . División Delegación Contable Mercedes

- Area de Control de Gestión y Obras

- . Centro de Cómputos

- En otras unidades operativas: que se relacionan con los sistemas de: contabilidad general, costos y auditoría contable.

b) Implantación de un Sistema de Dirección por Objetivos en todo el ámbito institucional de DEBA, como requisito previo indispensable a la puesta en marcha de la presupuestación en base cero.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

c) Analizar y diseñar el Sistema de Abastecimientos.

7.3.2. Objetivos

- Aplicación de la filosofía presupuestaria base cero, en las unidades operativas definidas en 7.3.1. a., con el objeto de lograr implantar un sistema integral computarizado de, costeo, contable y auditoría estrictamente contable, a los efectos de obtener una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.
- Implementar un sistema de Dirección por objetivos, tendiente a revisar con sentido crítico los planes estratégicos y tácticos, definiendo en los conductores de la organización, los resultados claves y los niveles de eficiencia que se espera alcanzar dentro del marco de los objetivos generales. Planear un plan para mejorar la eficiencia de sus funciones, creando las condiciones adecuadas para la ejecución de los proyectos, en especial en lo que hace a su estructura organizativa y a la coherencia con el sistema de información contable y de costo. En lo que hace a la capacitación, motivación y selección del personal, centro de gravedad del éxito de un programa de Dirección por Objetivos, el mismo se encuentra en nivel de ejecución en la Empresa. Se espera lograr una adecuada coherencia entre el proceso educativo estructurado y el sistema de planeamiento por objetivos a diseñar.
- Análisis, dimensionamiento y diseño del ciclo de abastecimiento, implementando un sistema tendiente a definir



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

procedimientos homogéneos y estructurados, de manera tal que permita, en un enfoque integral y un eficiente manejo de los stocks, con el objeto de mejorar la calidad, oportunidad y cantidad del acto de compra, evitando un inadecuado dimensionamiento de los stocks, con los lógicos perjuicios financieros que ello ocasiona.

7.3.3. Enfoque específico y sus fundamentos

De conformidad al diagnóstico elaborado por el sectorialista del CFI, se visualizaron problemas en el sistema de planeamiento estratégico y táctico.

En consecuencia, a los fines de lograr una eficiente prestación de los servicios, en las unidades operativas definidas en el apartado 7.3.1.a), una adecuada asignación de los recursos, se sugiere la aplicación de la filosofía base cero, sobre la base de:

- Que la misma tienda a lograr una revisión de todas las operaciones.
- Que la misma demuestre poseer una capacidad apreciable en la resolución de problemas, especialmente en áreas donde los gastos discrecionales son el componente principal.
- Que a los fines del control de gestión, los centros de costos han de ser considerados como unidades presupuestarias, congruentes con el proceso de dirección por objetivos, permitiendo de esta manera, desde el punto de vista del análisis marginal, una óptima evaluación de los gastos y de quien lo ejecuta.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Que la identificación de las diferentes alternativas y niveles de esfuerzos de cada unidad presupuestaria, permite considerar a las mismas como un conjunto de actividades homogéneas.

En consecuencia, se espera lograr de este trabajo un sistema de costos coherente con los centros de responsabilidad, definidos en la reestructuración en curso, y asociados con el proceso de dirección por objetivos que se implementará simultáneamente en el sistema.

Paralelamente, será necesario una revisión integral y definición del Manual de Cuentas que tiene la institución, como así también el respeto de las normas legales de carácter contable.

Deberá incluir un sistema de información de revalúos de activos contables y de ajustes por inflación, a los efectos de que la emisión de balances que deberá hacerse en forma mensual, refleje el estado real de la institución. Estos balances emitidos deberán tener la capacidad de redimensionarse para asegurar los resultados en un todo de acuerdo con las normas legales vigentes.

Por otra parte, ha de ser necesario implementar un sistema de auditoría contable en donde se apliquen las normas mínimas y de control interno, es decir, auditar por rubro los estados patrimoniales y cuentas de resultados, para detectar los desvíos, y/o inobservancias a las referidas normas que el sistema genera.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El sistema debe estar preparado, para realizar controles que permitan detectar las varianzas de los gastos, en relación al presupuesto de los centros de responsabilidad definidos por la organización.

La Dirección por objetivos, ayuda a los directivos a potenciar su propia eficiencia, al proporcionarles un ambiente estimulante y un conjunto de técnicas comprensibles, prácticas y realistas, que les faciliten la realización de sus objetivos.

El sistema deberá contribuir a la integración de un cuadro orgánico y práctico, de forma tal que pueda ser utilizado por los conductores de la organización, infundiéndole en la organización, un espíritu nuevo y dinámico, indicando lo que cada conductor debe hacer, adecuando la organización de su trabajo y capacitándolo para hacerlo.

Como guía general, se espera lograr efectivizar las siguientes etapas dentro de la organización:

1. Determinación de los objetivos de cada área
2. Revisar los planes, estrategias y tácticas
3. Dimensionar los resultados claves para los mandos, Definir los niveles de eficiencia.
4. Generar los mecanismos motivacionales
5. Redimensionar la estructura de la organización en concordancia con los objetivos.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

6. Compatibilizar los centros de responsabilidad con el sistema de control implementado en el área contable.
7. Ejecutar la acción del control mediante una revisión de los niveles de eficiencia logrados.
8. Compatibilizar los programas de formación, existentes en la organización con los niveles de eficiencia esperados en el sistema.

Con relación al ciclo de abastecimientos, se estima que del análisis del objetivo, se espera lograr la implementación de un sistema computarizado del manejo de los stocks, de manera tal, de poder programar el sistema de compras, tendiente a lograr el nivel mínimo óptimo para cada lote del producto que tenga incidencia sustancial en el valor integral de los inventarios, respetando en un todo las normas legales vigentes.

Se estima en líneas generales, que normalmente el 20% de los componentes del inventario, constituyen un 80 % del valor del mismo. Estos son los que en la primera han de ser controlados exhaustivamente.

Por lo anteriormente fundamentado, se quiere satisfacer las siguientes metas específicas:

- Concentrar los esfuerzos en áreas estratégicas claves de la organización, que permitan la aplicabilidad de la técnica Dirección por objetivos, a los efectos de fijar los objetivos estratégicos y tácticos de la DEBA,



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

y de sus áreas; analizar los resultados logrados y proporcionar la formación a nivel gerencial y/o departamental.

- Mediante el enfoque integral sistémico, reformular y diseñar los sistemas: Contable, Costos y de Auditoría Contable.
- Implantar un Sistema de Abastecimientos, a los efectos de organizar el proceso de compras con enfoque eminentemente integral, a los fines de obtener una mayor eficacia y una disminución del costo de compra.

Alcance

- Reorganizar en forma integral y total las unidades operativas de finidas en el apartado 7.3.1. a) .
- Implementar el Sistema de Dirección por objetivos hasta el nivel departamental, buscando la descentralización de la organización por áreas del sistema eléctrico de la Provincia de Buenos Aires.
- Implementar un sistema computarizado de abastecimientos.

La empresa, terminado el trabajo de las Consultoras, debe estar en condiciones de continuar dinámicamente con el proceso de planeamiento. El personal debe lograr un nivel de capacitación de detalle para conducir la organización y ejecutar los trabajos relacionados con los sistemas contables, de costos, auditoría y de abastecimiento.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El trabajo de implementación será realizado con una participación activa del personal que oportunamente (y con acuerdo de las consultoras) será designado por la Dirección de DISEÑO.

7.3.4. Contenido

Etapas:

A determinar por las Consultoras.

Plan de Tareas:

A determinar por las Consultoras.

Procedimiento de análisis y técnicas a aplicar:

A determinar por las Consultoras.

7.3.5. Cronograma de tareas, indicando plazos para la presentación de informes.

7.3.6. Incisos b, c, d, e, f del Art. 14° del Pliego General de Concursos del C.F.I. (Recursos Humanos y Materiales).

7.3.7. Art. 15° y 16° del Pliego General de Concurso del C.F.I.

DR. ROBERTO DIAZ IFRERO
SUBSECRETARIO DE PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO

ING. LUIS PEREZ AGUIRRE
ADMINISTRADOR GENERAL
D.E.S.A.

COPIA