

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

C.F.I. INGRESO
1 MAR 2004
Nº 1354

“FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DEL CAPITAL – ECONOMÍA”

PROVINCIA DE SAN LUIS

INFORME FINAL

C. F. I. INGRESO	
Sop. Magnético:	1
Copla Informes:	2
A Red Información	1

AREA GESTION
Nº
ENTRO FECHA: 2 - 3 - 04
SALIO FECHA:

CPN MONICA SUSANA ZURDO

FEBRERO DE 2004

INDICE

1- Introducción.

2- Funcionamiento interno actual del Ministerio del Capital.

3- Modelos de Gestión de otras Administraciones Públicas y Privadas.

4- Definición de Pautas de Procedimiento Administrativo para el Ministerio del Capital.

5- Anexo I – Información de la Auditoría

6- Anexo II – Tipo de Expedientes

7- Anexo III – Gestión de Compras.

8- Anexo IV – Sistemas Informáticos

9- Fuentes.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Enmarcada en la nueva Ley de Ministerios, la Administración Pública de la Provincia de San Luis, a partir de mayo de 2003, asumió el desafío de reordenar sus órganos de gestión, orientándolos para que su función contribuya a lograr la máxima calidad de vida para los ciudadanos.

Esta nueva estructura ministerial busca a partir de la autogestión, optimizar el funcionamiento de cada Ministerio y economizar la utilización de los recursos.

Es por ello que se debieron diseñar e implementar nuevas estrategias administrativas en pos de una mayor calidad de gestión como así también seguir de cerca esta reforma para garantizar su cumplimiento y efectividad.

Dentro de este reordenamiento que busca la eficiencia, el Ministerio del Capital – Economía de la Provincia de San Luis requiere de una completa investigación de su nuevo funcionamiento que permita detectar los principales inconvenientes y al trabajar sobre ellos poder obtener pautas que consigan superarlos, buscando de lograr el fortalecimiento del proceso administrativo actual del mismo.

Sobre la base de tan importante objetivo general, se establecieron tareas investigativas dentro del propio Ministerio y en relación con el resto de la administración pública y el sector privado.

Dichas tareas fueron plasmadas en un plan de actividades organizado de tal forma que admitiese el conocimiento de manera precisa del funcionamiento interno del Ministerio, efectuar contactos con otras administraciones para poder recabar distintos modelos de gestión, evaluarlos y obtener información de su accionar,

Con los resultados de las actividades descriptas anteriormente, se trabajó en forma comparativa entre el sector público y privado obteniéndose la base para elaborar nuevas pautas de modernización de los procedimientos del Ministerio que permitan alcanzar su reordenamiento institucional y agilizar su gestión.

**FUNCIONAMIENTO INTERNO ACTUAL DEL
MINISTERIO DEL CAPITAL**

FUNCIONAMIENTO INTERNO ACTUAL DEL MINISTERIO DEL CAPITAL

Para determinar el funcionamiento interno actual del Ministerio del Capital – Economía el primer paso que se llevó a cabo fue la recopilación de información proveniente de las leyes vigentes aplicables al Ministerio, de donde se determinaron las competencias generales y específicas de las funciones y de los funcionarios del mismo; posteriormente, sobre dichas competencias y como segundo paso se planificó la realización de una auditoría analítica la que permitiría hacer una revisión completa de los Programas, Subprogramas y de las distintas áreas que conforman el Ministerio, obteniéndose un acabado conocimiento del estado actual del mismo.

Como consecuencia, se llevó a cabo una minuciosa selección de los procedimientos a aplicar, que se basó fundamentalmente en la clase de información que se necesitaba obtener. En tal sentido se realizaron entrevistas a todos los funcionarios jerárquicos siguiendo un temario de puntos relevantes que permitieran conocer directamente del responsable del área las tareas principales a su cargo, responsabilidades, controles y recursos disponibles. En forma concomitante se utilizaron en todas las reparticiones del ministerio, cuestionarios que mostraron tareas, responsabilidad, capacidad y herramientas de los empleados; y por último, con los datos relevados por los procedimientos anteriores se hicieron observaciones directas para rectificar o ratificar y ampliar lo relevado, la existencia de controles, los plazos demandados y los recursos utilizados. Luego se trabajó agrupando los datos propios de cada área, sus relaciones con las otras áreas del propio ministerio, con el ministro y con los otros ministerios; el procesamiento de la información se realizó por métodos estadísticos, cuadros estándares, cuadros comparativos - lo recabado por medio de encuestas y entrevistas versus lo establecido por ley - la data obtenida en contraposición a las observaciones directas efectuadas -. Ver detalle e información de la auditoría, en el Anexo I.

Concluida la auditoría se analizó en profundidad los datos e informes obtenidos, pudiendo resumir en forma genérica el proceso administrativo de las área del ministerio, el cual comienza con una necesidad que se explicita y tramita a través de un expediente, que es controlado - en área de origen, en el área a la que se dirige y previo a cada autorización – y debe ser autorizado a distintos niveles - Jefe

del Programa, Ministro y / o Gobernador, según el trámite o el monto del mismo -. Por lo tanto, existen diferencias en los circuitos internos del ministerio, de acuerdo al tipo de expediente que se haya iniciado. Ver los tipos de expedientes en el Anexo II.

Además se determinó que los trámites de compras y / o contrataciones del Ministerio del Capital, tanto como del resto de las reparticiones públicas, debido a la política de centralización de compras, son la mayoría de los expedientes que se tramitan en el ministerio y es el circuito más extenso del proceso administrativo. Ver Gestión de Compras en Anexo III. En cuanto a los trámites restantes están aquellos habituales que son más simples, ágiles y breves son tan expeditivos como aquellos trámites particulares generados por los Subprogramas del Ministerio que son empresas y sociedades mixtas del Gobierno de la Provincia de San Luis. (Subprograma Ente de Control de Rutas, Subprograma IMPROFOP S.A.P.E.M., Subprograma EMPROGAS, Subprograma Sol Puntano, entre otros).

Cuando se trabajo analizando el proceso relevado se pudo determinar que el circuito de compras centralizado es engorroso, pero el mismo fue establecido de acuerdo a la política de austeridad implementada por el gobierno provincial, el cual funciona adecuadamente para el fin propuesto. Tiene autorizaciones y controles específicos, oportunos y distribuidos correctamente en las distintas fases de avance del proceso de compra, determinadas también de acuerdo a los niveles de jerarquía existentes. Pero la demora que genera un simple trámite de compra tanto por el tremendo circuito que debe recorrer como así también por la cantidad de expedientes que se deben procesar conjuntamente en el Programa de Compras, hace que la gestión no sea eficiente.

Analizados también los trámites particulares, se debe destacar que en los distintos Subprogramas, al ser empresas se observan características propias del sector privado, las cuales aceleran el funcionamiento de las mismas.

Posteriormente se evaluó el funcionamiento del proceso administrativo del Ministerio, ya no por área sino en su conjunto, mostrándose como puntos favorables: - la revisión de la gestión de todos los funcionarios que componen el Poder Ejecutivo por parte del propio Gobernador cada tres meses; - la existencia de controles adecuados, permanentes y en función a los niveles jerárquicos, agilizando la resolución de cada trámite en los mayores niveles – Ministerio, Gobernación. Cada Jefe de Programa o Subprograma, cuenta con personal que se responsabiliza por el

inicio y seguimiento de los expedientes, junto con personal que tiene a su cargo el manejo contable del área, lo cual le facilita la implementación y aplicación de controles. Los sectores más importantes tienen también controles intermedios que verifican los trámites antes de elevarlos al Jefe del Programa, especialmente en las áreas que son dirigidas por un mismo funcionario. Los niveles de autorización establecidos se implementan adecuadamente ya que poseen alta capacidad para el desenvolvimiento de sus funciones y determinación de decisiones que les competen.

- la distribución de personal y recursos de las áreas, en general, son acordes a la necesidad, ya que por la mañana existe mayor cantidad de empleados debido a la demanda de trabajo durante ese horario, por lo que además la capacidad de los mismos es mejor en cuanto al manejo de actividades e información y cumplimiento de las tareas. Periódicamente se dictan cursos de capacitación al personal, con el objetivo de que los mismos puedan desempeñarse mejor en la ejecución de sus funciones.
- los Sistemas de Expedientes y de Contabilización agilizaron y aseguraron notablemente el seguimiento de todos los expedientes, y los mismos se pudieron implementar adecuadamente porque se cuenta con una asignación acorde de los recursos para su funcionamiento.

Así mismo se determinó en relación a las falencias que las mismas tienen estrecha relación con la implementación de la nueva Ley de Ministerios, que agrupo en cuatro Ministerios todas las áreas, alterándose los controles y las autorizaciones que fueron corregidas a niveles directivos pero aún no están bien comprendidas y asumidos por parte del personal administrativo, sobre todo en aquel personal responsable de los sistemas, tanto de expedientes como contable, están funcionando sin correcciones en cuanto a la denominación de cada área y sus dependencias. La falta de correcciones no impide su utilización pero existen muchas consultas en los pasos a seguir para los distintos trámites, sería muy conveniente actualizar el Manual de Procedimiento Administrativo.

Basándose en el desarrollo concretado del estado del Ministerio, desde los circuitos habituales del proceso, hasta aquellos que escapan a la rutina del procedimiento, se logró afirmar que la gestión administrativa en su conjunto era altamente satisfactoria y que produciendo algunos cambios podría alcanzarse la eficiencia de la misma.

**MODELOS DE GESTION DE OTRAS
ADMINISTRACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS**

MODELOS DE GESTION DE OTRAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS

Para obtener modelos de gestión de otras administraciones, primeramente se trabajo en la elección de las administraciones a contactar. A tal efecto se estableció que la selección de los contactos deberían cumplir ciertas características básicas que se establecieron principalmente a partir de las falencias relevadas por medio de la auditoría analítica.

Por lo tanto, se fijaron puntualmente requisitos que determinarían modelos de gestión que permitiesen compararse con la complejidad de un sistema administrativo público. Por ello se requirió que las administraciones a contactar contaran con una estructura como mínimo similar a la complejidad y estructura organizacional del Ministerio, con jerarquías bien definidas; que sus funciones fuesen descentralizadas para poder evaluar la delegación de responsabilidades y la asignación de tareas; que tuviesen una importante dimensión en cuanto a proceso de documentación, de movimientos de gran cuantía económica y de circuitos controlados permanentemente; con gran número de personal lo cual permitiese analizar su manejo, sus incentivos, el compromiso con la administración; que cuenten con recursos informáticos actualizados, conectados en red, utilizados como herramienta elemental de funcionamiento, entre otros.

Contrastando lo requerido, con los sistemas existentes en el contexto, se delimitó el ámbito de comparación a empresas, del sector privado de primer nivel, líderes, de gran dimensión y a administraciones análogas e innovadoras del sector público. Pudiéndose concretar entrevistas con el Ministerio de Economía de la Nación, la Facultad de Ciencias Exactas y de Informática de la Universidad Nacional de La Plata, Molinos Río de La Plata, Máxima AFJP, Transportadora de Gas del Norte, Arcor, Colorin, Bank Boston, Kimberly Clide y Norte S. A.

Al conseguirse entrevistas con esas organizaciones que desarrollan actividades muy distintas entre sí y respecto del Ministerio, se logró que la información obtenida sea muy interesante, de diversa índole y de gran utilidad. Dicha información permitirá comparar los datos recabados con el proceso administrativo del Ministerio y obtener opciones para mejorar la situación del mismo.

Por tal motivo la información lograda fue procesada con la finalidad de organizar, describir y evaluar el funcionamiento en forma generalizada, logrando de este modo un solo modelo que permita compararse con el proceso administrativo del Ministerio.

❖ SECTOR PUBLICO

De las instituciones públicas entrevistadas se determinó que por supuesto las tramitaciones, en todos los casos, se formalizan y oficializan también a través de expedientes.

El Ministerio de Economía de la Nación cuenta igualmente con un sistema informatizado para su seguimiento y control.

El seguimiento permite conocer el avance del trámite y su precisa ubicación, aunque por sectores, no especifica niveles inferiores. Esto ha sido subsanado en diversas áreas, a través de una organización interna que han implementado los directivos de las mismas para localizar exactamente quien tiene a cargo ese expediente.

El control se aplica en gran medida a través del sistema, principalmente, sobre los tiempos de demora en los distintos sectores; lo cual es un objetivo formulado por el actual Jefe del Ministerio (agilización de los trámites).

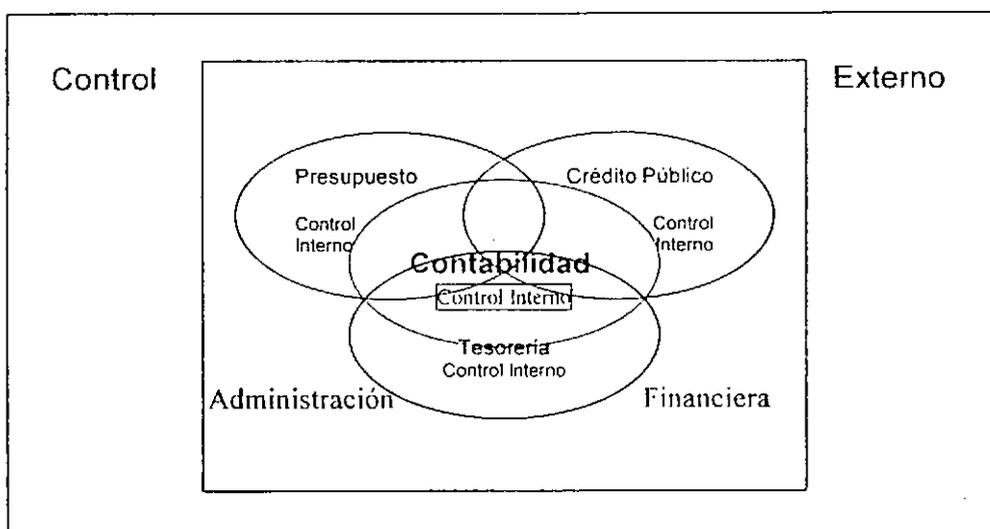
En cuanto a las Facultades visitadas no han informatizado sus pases se siguen manejando por medio de registros manuales de ingresos y egresos pero en cada área. Lo cual hace engorroso determinar en que etapa se encuentra el

expediente, se debe hacer el recorrido del circuito para tomar conocimiento del mismo. La falta de sistematización se debe fundamentalmente a la brevedad con que se resuelven las tramitaciones, además cuentan con una mesa de entradas general que actúa en el circuito automáticamente después de cada intervención de los sectores.

Consultados a los funcionarios, respecto de los tipos de expedientes, su circulación y resolución, informaron que no hay particularidades notorias en el proceso de los mismos. El funcionamiento es habitual, no presenta demasiadas complejidades. No existe centralización de las compras como ocurre en el gestión provincial, lo cual evita que se sobrecargue el flujo del sistema y se demore la ampliación del recorrido que debe cumplir actualmente. Motivo por el cual se ha propuesto obviar demoras innecesarias e injustificadas en el Ministerio de Economía de la Nación.

Acerca del personal se rescató, para las Facultades, que la cantidad y capacidad del mismo, es acorde a las necesidades y a las funciones que deben cumplir y que la disponibilidad de recursos se torna escasa dado que los presupuestos son cada vez más reducidos.

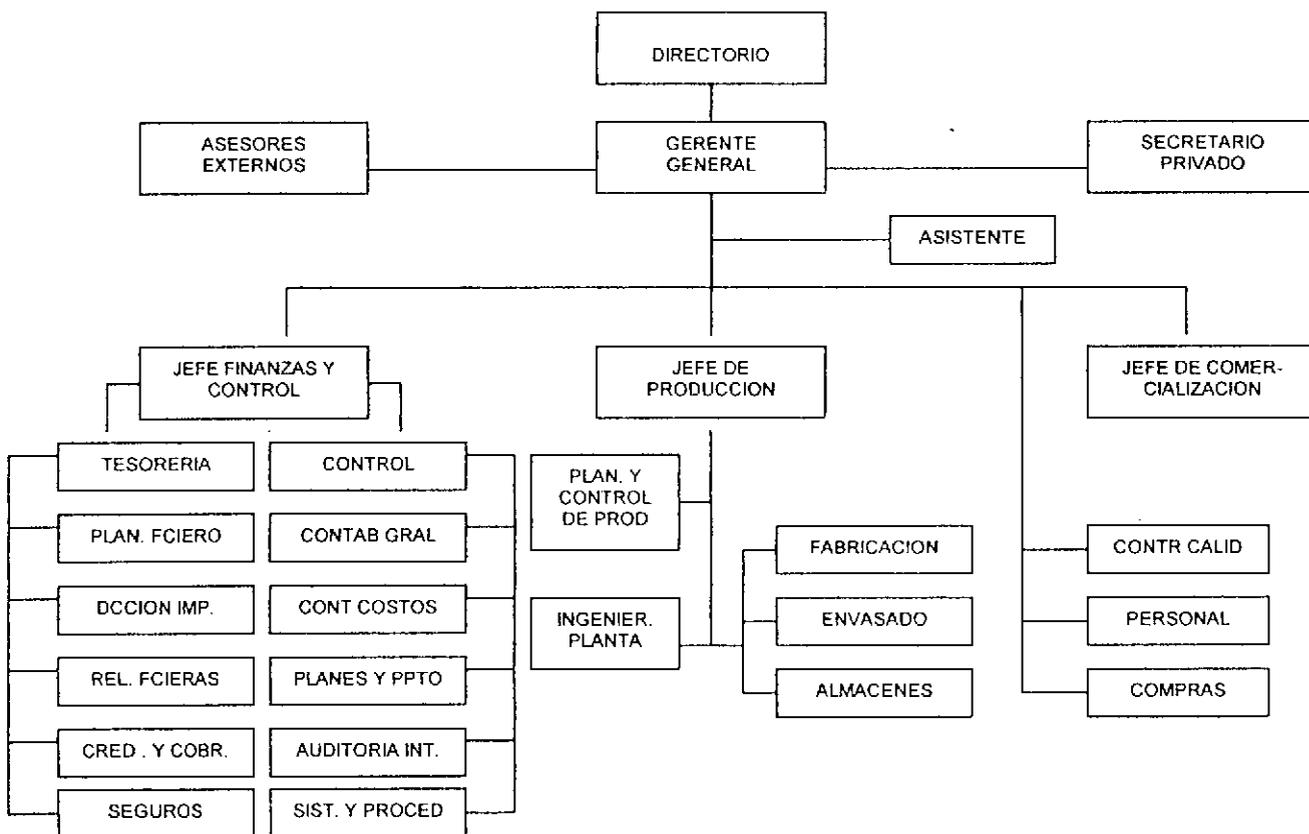
En ambos tipos de instituciones y como su jurisdicción es nacional, se aplica ley de administración financiera y como consecuencia tienen un sistema integral de contabilidad gubernamental. Este sistema genera información del accionar del Ministerio o de las Facultades, de tipo presupuestaria, patrimonial, económica y administrativa, con el fin de atender a las necesidades de gestión interna, el control interno y externo.



❖ SECTOR PRIVADO

De las empresas privadas entrevistadas, la mayoría de ellas tiene como objetivo la venta de productos y aún en caso de las que ofrecen servicios el funcionamiento organizacional es similar. Para el logro de su objetivo sus operaciones administrativas consisten en la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Están estructuradas verticalmente, con delegación de funciones, no de responsabilidades, por lo general se caracterizan por su distribución en departamentos. Los mismos están creados de acuerdo al tipo de actividad que desarrolla, tales como departamento de compras, de ventas, contable, de gestión de cobranzas, de tesorería, de marketing, entre otros.

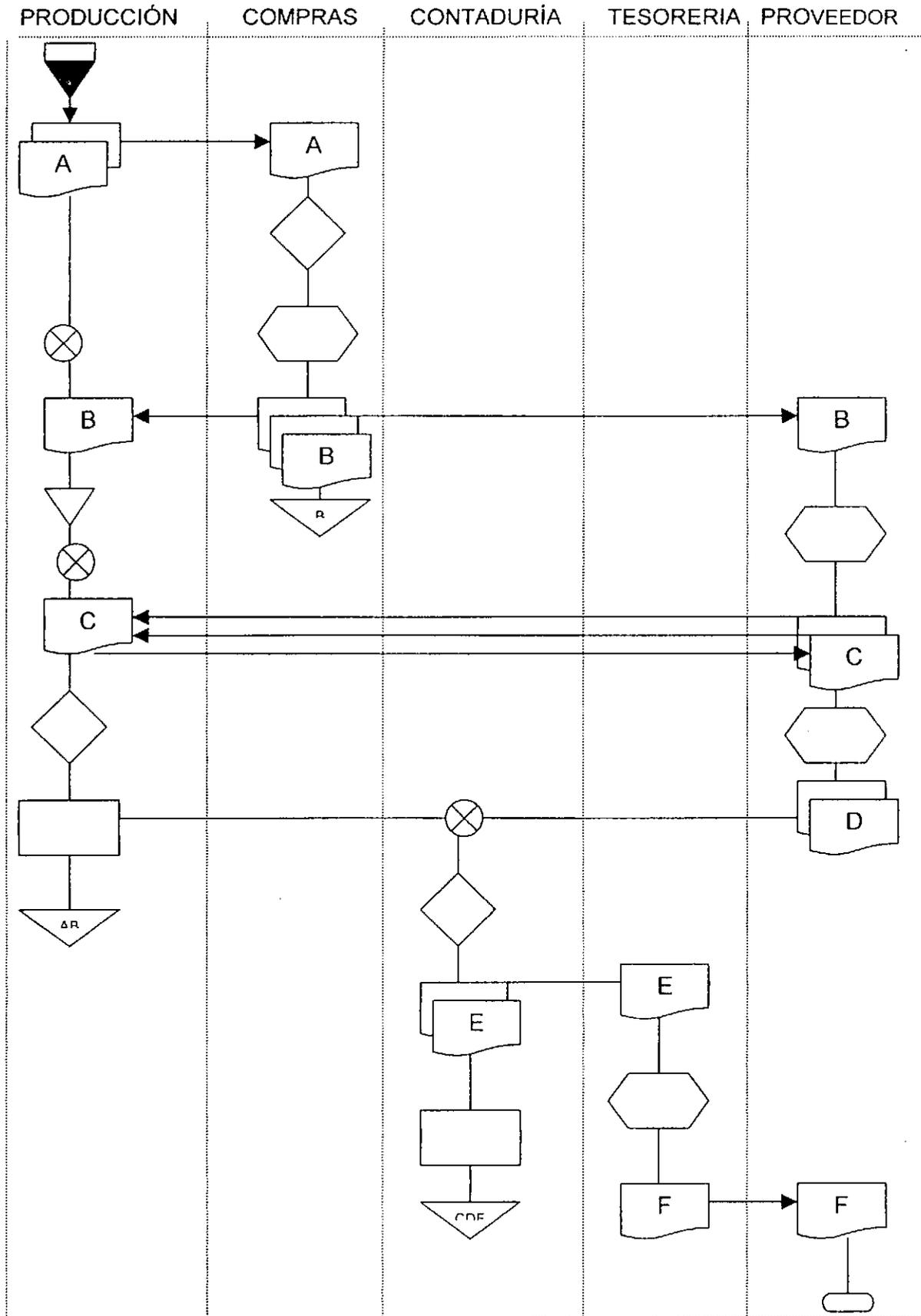


Cada departamento tiene bien definida la tarea que debe desarrollar, tienen definidos procedimientos que son planes que establecen métodos obligatorios para manejar las actividades futuras, los cuales describen la manera exacta en que deben realizarse las operaciones y son más rigurosos y numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto; por ello el personal dependiente de ese sector conoce plenamente la competencia y cual es su función dentro del mismo, es responsable por el cumplimiento de ciertas labores específicas.

De lo expuesto se deduce que todos conocen plenamente quien tiene a cargo cada tarea, lo cual conlleva a que el circuito de la documentación sea preciso y tienda a tornarse rutinario más aún al repetirse constantemente los mismos tipo de trámites.

Por ejemplo cuando en el departamento de producción se llega al punto de pedido de materia prima, se emite la solicitud de compras que se envía al departamento de compras, este controla que este autorizado por el jefe de producción y lleva a cabo la adquisición, independientemente de la búsqueda del precio o condiciones de compra más conveniente para la empresa, con la simple autorización del jefe de área por medio de la orden de compras. La misma es girada al proveedor el cual prepara y entrega la mercadería acompañada del remito correspondiente que se controla antes de su recepción por parte del departamento de producción (almacenes) en contraposición con la orden de compra. Posteriormente la copia del remito firmado, lo cual muestra el control realizado, se transfiere al departamento de contaduría, quienes una vez recibida la factura, nuevamente controlan y registran, emitiendo a posteriori la correspondiente orden de pago. Dicha documentación es enviada al departamento de tesorería para que se proceda a la cancelación de la misma.

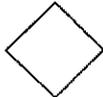
Este circuito interno del proceso de compras, generalizado a partir de la información obtenida de las empresas del sector privado, se plasmó en el siguiente diagrama o cursograma:



REFERENCIAS:

- "A" = Solicitud de Compra
- "B" = Orden de Compra
- "C" = Remito
- "D" = Factura
- "E" = Orden de Pago
- "F" = Medio de Pago

CARTILLA DE SÍMBOLOS

	= Comienzo del proceso
	= Documento
	= Control y decisión
	= Preparación
	= y
	= archivo temporáneo
	= Proceso
	= archivo permanente
	= Fin del proceso

Esta simpleza le da rapidez a los trámites, cada parte de la estructura conoce claramente los controles y autorizaciones que deben contener para ingresar en su área y continuar el circuito. Como así también cada trabajador realiza casi siempre las mismas tareas, siendo muy efectivo en las operaciones que debe desarrollar, lográndose como consecuencia que el pase por cada área sea expeditivo.

En los casos que no son tan simples de resolver, en los cuales no hay un mecanismo establecido, las organizaciones cuentan con asesores - técnicos, legales, financieros, entre otros - que permanentemente están a disposición de los directivos que deben tomar las decisiones, que produce que se acorten los plazos y que se facilite sobremanera su función.

Dichos asesores están exclusivamente para trabajar sobre aquellas tramitaciones que escapan a la normalidad de funcionamiento, evitando así que el funcionario altere el proceso regular de las actividades, además de simplificar su desempeño al momento de concluir sobre el tema bajo estudio.

Además se determinó que las empresas no manejan información que surja por casualidad, sino que responde a un sistema organizado que establece quien recibirá la misma y que hará con ella, que debe transmitirse cuando es relevante, oportuna y simple, por medios idóneos para que sea objetiva y sirva para generar acción, ayude a reducir la incertidumbre y mejore la toma de decisiones.

En el sistema de administración-dirección los procesos de decisión, ejecución y control se hayan interconectados. De tal manera, el control se constituye en el canal de realimentación del de decisión.

Por lo tanto las entradas al sistema de control están constituidas por:

- ❖ Las decisiones y los planes, así como sus metas.
- ❖ La información sobre la realidad.

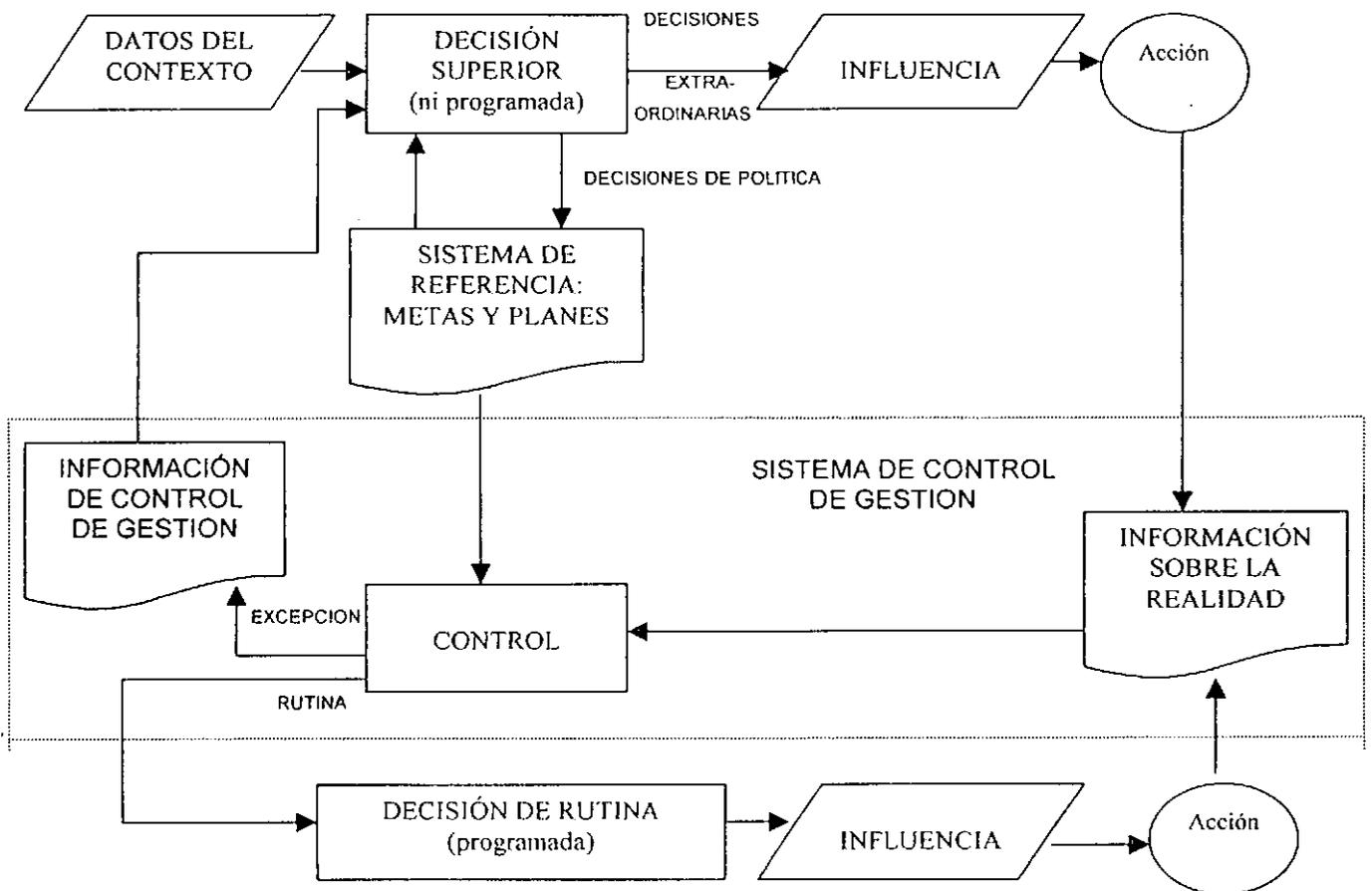
Las decisiones, los planes y sus metas constituyen, desde el punto de vista del control un marco de referencia, pues los datos de la realidad serán cotejados con los provenientes del mismo a efectos de evaluarlos y extraer conclusiones.

Este cotejo podrá advertir en qué medida la realidad coincide con lo decidido y o lo planeado. Lo que interesa a la dirección de la organización es enterarse de aquellos casos en que se hayan producido desvíos significativos a lo previsto.

Efectuándose de esta manera el control por excepción, el cual es la esencia del control de gestión.

El impacto de la información recibida, las variables del contexto, en el proceso de decisión superior se canaliza en decisiones extraordinarias para ajustar la acción y decisiones de política para ajustar los planes y sus metas; en ambos casos como consecuencia del conocimiento y evaluación de los hechos reales obtenidos a través del sistema de control.

❖ CURSOGRAMA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION



Continuando con el examen de las administraciones privadas, se percató que existe una relación muy fluida dentro de cada área y entre las distintas áreas, están en permanente comunicación, porque la organización toda, desde sus directivos de mayor nivel jerárquico a los obreros de menor nivel, trabajan en conjunto para poder lograr que el funcionamiento sea eficiente, dado que esa eficiencia permite una reducción de costos, objetivo muy importante para las empresas en la actualidad porque es una de las variables que afecta el objetivo final de toda empresa, el de generar ganancias.

Esa reducción de costos también está directamente relacionada, se complementa, con los recursos utilizados, los cuales deben cumplir con su rol de herramienta para dar fluidez al funcionamiento pero deben estar, si son necesarios, bien distribuidos.

**DEFINICIÓN DE PAUTAS
DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
PARA EL MINISTERIO DEL CAPITAL**

DEFINICIÓN DE PAUTAS DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

PARA EL MINISTERIO DEL CAPITAL

Con el objetivo primordial de contribuir al funcionamiento de las acciones de gobierno, y de las tareas del Ministerio del Capital, y orientar la gestión hacia el fortalecimiento institucional con la implementación de pautas que brinden una mayor agilidad operativa.

Habiendo conocido el funcionamiento actual del Ministerio del Capital y de otras administraciones públicas y privadas, se las relacionó, se las comparó y se las evaluó de forma tal que permitiese concluir nuestra investigación, generando bases y principios tendientes al mejoramiento del proceso administrativo del Ministerio.

Las mencionadas relaciones, comparaciones y evaluaciones se llevaron a cabo teniendo en cuenta ciertos factores comunes, tales como el objetivo, la estructura, el personal, los sistemas informáticos, entre otros; sin descuidar, por el contrario prestando considerable atención sobre aquellos puntos débiles determinados a partir de la auditoría analítica practicada oportunamente y que, sirvió de base fundamental para la obtención de información de las otras administraciones que se contactaron.

Lo expuesto se observa detalladamente en el cuadro que se adjunta a continuación, el cual fue diagramado teniendo cuenta que el ingreso de información era de doble entrada y que se deseaba obtener a través de una simple comparación directa, el reflejo simplificado de los resultados determinados. Por lo tanto se completo partiendo de los factores enunciados anteriormente, con la data del Ministerio del Capital y del modelo de gestión generalizado de las administraciones privadas realizado, concluyendo en las pautas para el fortalecimiento del proceso administrativo.

	ADMINISTRACIÓN DEL MINISTERIO DEL CAPITAL	OTRAS ADMINISTRACIONES	PAUTAS
O B J E T I V O	<p>En general, consiste principalmente en el interés común y bienestar social, al punto tal que se llega a soportar pérdidas a favor de tal fin. Además el mismo se deriva directamente de los contenidos de las políticas gubernamentales que se implementen.</p> <p>El caso específico de la política de austeridad implementada, repercutió fuertemente en el Ministerio a partir de la centralización de las compras, dado que generó un incremento numeroso de trámites y demoras excesivas en el proceso.</p>	<p>El interés económico es la meta para cumplir su función social. Se busca la obtención de la mayor rentabilidad posible, a partir de mantener y mejorar constantemente su posición de mercado.</p> <p>La austeridad se ve reflejada en reducción de costos que se logran a partir de la eficiencia, lo cual permite un mejor aprovechamiento de los recursos.</p>	<p>Los objetivos planteados a nivel gubernamental, influyen en la estructuración y fundamentalmente en las autorizaciones y controles de los Jefes de Programas y del Ministro .</p> <p>Para subsanarse lo expuesto debería establecerse un proceso más expeditivo y organizarse un área acorde a la cantidad de movimientos, tal cual funciona en el modelo privado.</p>

<p>E S T R U C T U R A</p>	<p>La nueva Ley de Ministerios modificó la estructura del Ministerio, incorporando en el mismo todas las competencias relacionadas intrínsecamente. Descentralizándose en Programas y Subprogramas, con funciones bien definidas para cada uno de ellos. Esta organización muestra claramente los distintos niveles jerárquicos.</p>	<p>La descentralización de funciones en los distintos niveles jerárquicos, se ve reflejado en la departamentalización. Cada departamento está organizado de forma tal que cada empleado tiene a su cargo tareas específicas, acortando los tiempos en cada sector.</p>	<p>La estructura está bien definida y permite determinar precisamente el circuito interno del proceso. Debería establecerse la asignación de tareas dentro de cada Programa o Subprograma</p>
<p>A S E S O R A M I E N T O</p>	<p>El Ministerio no cuenta con un asesoramiento directo y/o específico en el momento que lo requiere. Solamente cuenta con una revisión obligatoria posterior sobre su legalidad cuando ingresa a Fiscalía de Estado. Donde se generan demoras ya que su funcionamiento no es óptimo, ni apto. No se ha podido adaptar al nuevo sistema de gestión.</p>	<p>Existe a un mismo nivel gerencial (de staff) que permanentemente está a disposición del directivo, de manera tal que el proceso continúe o se resuelva rápidamente, la situación generada.</p>	<p>Para optimizar el proceso, la intervención de Fiscalía debería funcionar como asesoramiento constante, lo cual les permitiría conocer los trámites anticipadamente y evitar que retornen nuevamente para realizar correcciones al área que los envió.</p>

<p>P E R S O N A L</p>	<p>El recurso humano en el proceso administrativo, cuantitativamente hablando es suficiente, casi excesiva, reciben capacitación permanente; en todas las áreas se estableció un responsable para el manejo de sistema contable y un responsable para el sistema de expedientes.</p>	<p>La cantidad de personal es acorde a la estructura. El cargo que ejercen está relacionado a nivel de capacitación. Lo cual hace que sean prácticamente especialistas en las tareas que desempeñan.</p>	<p>Capacitación para lograr la especialización en la tarea que sugerimos anteriormente se le fuese asignada. Debería designarse suplentes para el manejo de los sistemas para evitar que se detenga el proceso ante alguna ausencia.</p>
<p>D E C I S I O N E S</p>	<p>Como no se implementa un sistema de información y los canales de comunicación son muy formales, burocráticos, la toma de decisiones le compete solamente a los niveles superiores, la cual además está estrictamente relacionada con los lineamientos políticos.</p>	<p>Las decisiones son tomadas en los distintos niveles jerárquicos, de acuerdo a su función, hay mayor autonomía en el nivel de decisión dado que en los mismos hay agilidad en la información, que surge del sistema de información con que cuentan.</p>	<p>Ciertas autorizaciones deberían poder tomarse en el área, sin la intervención del Ministro y este último debería poder tomar más decisiones sin la intervención del Gobernador.</p>

<p>S I S T I N F O R M A T I C O S</p>	<p>Cuenta con dos tipos de sistemas informáticos: el contable y el de expedientes. Ambos han cierta medida agilizado el proceso, consulta y control pero se ven limitados en las funciones que desarrollan; principalmente el sistema de expedientes. El sistema contable redujo el circuito del expediente al procesarse en el propio sector imputaciones que antes las debía realizar contaduría.</p>	<p>Los sistemas que se utilizan generalmente son a medida de la empresa y en el caso de ser necesarios acuerdos a ciertas tareas específicas. Asimismo pueden obtenerse informes de diversa índole.</p>	<p>El sistema de expedientes podría modificarse de tal forma que alerte al usuario respecto de la antigüedad de los trámites y lograr que quede registrado el responsable por ese expediente.</p> <p>El sistema contable obliga a planificar las reserva de partidas con un mes anticipado, esto altera, el proceso ante eventualidades</p>
<p>R E C U R S O S</p>	<p>Se comprobó que existe mobiliario y computadoras más que suficientes pero en muchos casos su distribución no está muy bien organizada.</p>	<p>Tienen asignados los recursos donde los necesitan, ayudan a la agilización, por lo tanto a la eficiencia y a la reducción de costos.</p>	<p>Debería poder contarse a lo largo del proceso con las herramientas necesarias, por ello debería analizarse como lograrlo.</p>

P	Como hemos evaluado en	En el sector	Para solucionar los
R	el estudio del	privado, está bien	inconvenientes
O	funcionamiento del	determinado. No se	determinados,
C	Ministerio, el proceso es	producen cambios	debería trabajarse
E	bueno, pero por supuesto	repentinos y en	con la finalidad de
S	se podrían realizar	caso de modificarse	establecer lo más
O	incorporaciones o producir	primero se capacita	preciso posible los
	cambios de acuerdo a las	y luego disponen	cursos de acción
A	pautas que se han venido	del correspondiente	requeridos en la
D	desarrollando, además se	manual de	tramitación de un
M	sigue perjudicando ya que	procedimientos. El	expediente.
I	gran parte del personal	circuito se agiliza	Definiendo
N	duda aún respecto de los	por el conocimiento	controles y
I	pasos por la reforma de	exacto de los	responsabilidades,
S	estructura. Y peor aún	controles y	para que puedan
T	porque lo continúan	autorizaciones que	los empleados ser
R	realizando lo cual	deben exigirse.	capacitados y hacer
A	desorganiza el circuito, tal	Siendo muy	posible que el
T	es el caso del cambio del	expeditivos y	procesamiento
I	Subprograma del Ente de	eficientes en el	constante torne
V	Control de Rutas que paso	funcionamiento.	habituales las
O	a pertenecer al Ministerio		tareas, lo cual
	del Progreso, debiendo su		agilizará el circuito
	personal enfrentarse a otro		buscando alcanzar
	cambio nuevamente		la eficiencia y el
			fortalecimiento.

Con la finalidad expuesta anteriormente, y con las pautas determinadas comparativamente para el mejoramiento del funcionamiento actual del Ministerio del Capital se podría concluir que para avanzar en pos de la eficiencia del sistema de gestión podría comenzarse a la brevedad, por reformar el manual de procedimiento existente (el cual se encuentra totalmente obsoleto), adaptando el proceso de administración a la estructura actual e incorporando las mismas.

ANEXO I

ANEXO I

INFORMACIÓN DE LA AUDITORIA

Al comenzar con la Planificación de la Auditoría, la tarea más importante fue definir y establecer los objetivos del plan.

A tal fin se consideró:

- a) la misión,
- b) los objetivos generales,
- c) los objetivos específicos,
- d) las tareas del Ministerios, del Ministro y de los Programas;
- e) y fundamentalmente la información que se deseaba obtener con la auditoria, la cual debería brindar datos de por lo menos todas las dependencias.

De esta forma se armó el plan de trabajo que fue aplicado durante la primer etapa del proyecto, el cual sirvió como guía para cubrir todos los aspectos relevantes y permitió cumplir en tiempo y forma con la revisión completa de los Programas, Sub-Programas y de las áreas que forman el Ministerio.

a) MISION

La auditoría se realizó con el fin de obtener conocimiento de los procedimientos y el funcionamiento del Ministerios del Capital – Economía de la Provincia de San Luis a través de una auditoría basada específicamente en el Proceso Administrativo.

b) OBJETIVOS GENERALES

- Evaluar el funcionamiento y procedimiento administrativo.
- Verificar en el área auditada que se realicen los procedimientos en tiempo y forma, según lo establecido por las Leyes, Jefes de Programa y/o el Ministro.
- Modificación de actitudes que no van con las responsabilidades de los Jefes y empleados.

- Controlar como se manejan los Programas por sí, en relación a otros Programas y Ministerios y con el propio Ministro.

c) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Detección y prevención de tareas mal realizadas.
- Reconocer y dominar de manera benéfica las oportunidades y amenazas de los procesos administrativos por medio del reconocimiento y dominio de las fortalezas y debilidades del Ministerio.

d) TAREAS DEL MINISTRO

Generar nuevas fuentes de reservas económico-financieras que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas orientando su administración a servicio del desarrollo humano y social y a la promoción de la cultura del trabajo; Entender en todo lo concerniente a la hacienda pública, a la administración del patrimonio y las finanzas del Estado Provincial, la coordinación de las medidas y los medios operacionales económico-financiero a nivel provincial, nacional, regional e internacional; Asegurar la austeridad en el gasto público, atendiendo a principios de transparencia y eficiencia en la ejecución presupuestaria; Elaborar presupuestos participativos que permitan el desarrollo humano, económico y el acceso al conocimiento, contribuyendo a la justicia social y fomentando el derecho al progreso; Implementar políticas tendientes a promover la comercialización de bienes y servicios de origen provincial con el fin de favorecer el crecimiento económico interno y una eficiente asignación de los recursos, que permita lograr una mejor distribución de los ingresos; Administrar los recursos humanos incorporando criterios de gerenciamiento que promuevan el desarrollo personal, profesional y humano en el ámbito de la administración; Optimizar todo lo inherente a la liquidación de haberes, arbitrando los medios necesarios que permitan garantizar el pago de los nuevos planes de trabajo como el de la totalidad de los empleados de la administración pública; Eficientizar el régimen de los Juegos de azar, lotería y casinos, a fin de que el Estado controle los mismos y asegure que los fondos provenientes de ellos sean invertidos con fines sociales y en beneficio de la comunidad; Promover la creación y fortalecimiento de un consenso multisectorial que involucre a todos los estamentos productivos, institucionales

y sociales de la provincia, con el fin de consolidar las políticas de Estado tendientes a asegurar el permanente y legítimo derecho a percibir los recursos de origen nacional pertinentes; Construir un sistema de cooperación regional e internacional tendientes a la inserción de la Provincia en la región especialmente el MERCOSUR, y en los países complementarios a su política de desarrollo. Se creará un sistema de información y formación de recursos no reintegrables como principio prioritario.

TAREAS DE LOS JEFES DE PROGRAMAS

Representar, asistir y colaborar directamente con los Ministros en todo lo relacionado a los negocios en los que tengan jurisdicción y en las demás misiones que se señalan a continuación: Participar en las reuniones del Gabinete Ministerial en los casos que disponga el Gobernador; Cumplir y hacer cumplir las normas de administración presupuestaria y contable de su jurisdicción ejecutando y controlando los programas de gobierno que se les encomienden; Administrar el Programa a su cargo, racionalizando y supervisando las funciones de los organismos dependientes, para asegurar su eficiente rendimiento en el logro de los objetivos establecidos en las políticas generales del Gobierno y políticas particulares de su jurisdicción; Fiscalizar y verificar la conducta, disciplina y capacidad del personal dependiente y ejercer según el orden jerárquico las atribuciones que le corresponden con relación a los mismos; Reunir antecedentes y proyectar las leyes, decretos y resoluciones conforme a las directivas que reciba del Gobernador y de los Ministros o Vice Ministros, para elevarlos a su consideración y aprobación; Revisar y conformar los decretos y demás documentos emanados del Ministerio, verificando en su caso los fundamentos legales antes de someterlos a la firma del Ministro o Vice Ministro y del Gobernador de la Provincia; Estudiar los antecedentes y fundamentos de las resoluciones dadas y / o actos celebrados por los organismos descentralizados o autárquicos de su dependencia y revisar el pertinente proyecto de decreto antes de ser elevado para su aprobación; Recabar dictamen del asesor legal del Ministerio de los asuntos que, por su alcance y efectos, se los considere necesarios o convenientes o en aquellos que por disposición expresa de la ley requieran el asesoramiento letrado; Con el conocimiento del Ministro o Vice Ministro,

dirigir, preparar y firmar las providencias de todos los expedientes del despacho hasta que se concluya el respectivo trámite; Dictar las resoluciones de orden interno que, por su naturaleza y efectos no deban ser resueltos por el Ministro, Vice Ministro o el Poder Ejecutivo; Girar expedientes en trámite y solicitar informes a otros Ministerios a nivel de Jefes de Programa; Disponer el pase de actuaciones a los Órganos de Contabilidad y Asesoramiento, cuando así corresponda con previo conocimiento del Ministro o Vice Ministro; Remitir diariamente al Jefe de Programa de Asistencia General de la Gobernación y Control de Gestión el Despacho que deba ser sometido a firma del Gobernador; Integrar las comisiones de estudio y coordinación Ministerial cuando así lo disponga el Poder Ejecutivo; Cumplir y hacer cumplir todas las medidas y directivas que disponga el Ministro o Vice Ministro cuando corresponda a su jurisdicción.

e) INFORMACIÓN QUE SE DESEABA OBTENER CON LA AUDITORIA

Siendo el alcance del trabajo el proceso administrativo, se planeo obtener datos de todas las dependencias, por lo tanto se organizó la tarea a desarrollar en base a los objetivos instaurados formulándose la Planificación del Trabajo de Campo; a través de un Programa de Actividades basado en procedimientos ágiles y sencillos que permitiesen su rápida aplicación.

- 1) Entrevistas personales a funcionarios jerárquicos que permitieran el conocimiento directamente del responsable; Para la realización de las entrevistas se redactó un temario de los puntos de relevancia, que permitieran conocer como mínimo las funciones reales, las responsabilidades, la forma de trabajo, las relaciones con el personal, el manejo de recursos y los controles aplicados por parte del Ministro y de cada Jefe de Programa.

- 2) Cuestionarios al menos a tres (3) persona de cada repartición del Ministerio, formulados en forma genérica para conocer las opiniones personales y grupales de cada área; Para la formulación de los cuestionarios se tuvo en cuenta la obtención de datos de los Programas referidos a:

a) el personal, tales como la capacidad y experiencia, las tareas que tiene a su cargo, las tareas reales que realiza, la responsabilidad, el control y asesoramiento que recibe, entre otros;

b) los recursos y

c) los procedimientos contables y legales.

- 3) Observaciones directas y control en aquellos Programas de mayor participación en los procesos. Las observaciones directas fueron realizadas una vez relevada el área, dado que en ese momento se contaba con la información de cómo y quiénes debería hacer las tareas y de cómo y quienes realmente la hacían. Las mismas servirían esencialmente para rectificar o ratificar y ampliar los datos obtenidos, para evaluar la aplicación o no de controles, el tiempo y los recursos utilizados, entre otros.

PROCEDIMIENTOS A APLICAR

- Entrevistas a Jefes de Programas.

Temario básico:

- a) Funciones que desempeña – Delegación
- b) Procesos administrativos – Circuito interno
- c) Personal - Recursos
- d) Controles que le realizan y que realiza
- e) Otros.

- Cuestionarios al personal para saber cual era su función y cómo la hacían.

ENCUESTA A REALIZAR AL PERSONAL DE LOS PROGRAMAS.

1. Nombre y apellido _____
2. Edad _____
3. Estudios cursados _____
Cursos, seminarios, etc. _____
4. Oficina / Sección donde trabaja _____
5. Horarios de trabajos _____
6. Antigüedad en la tarea que actualmente realiza _____
7. ¿Cómo es un día de trabajo? ¿Podría describirlo? _____

8. Funciones más importante _____

9. ¿Quién imparte su / s tarea / s? _____

10. ¿Quién controla su / s tarea / s? _____

11. En caso de intervenir en el manejo de expedientes, explique origen y destino de los mismos y su actuación (Tiempo y forma) _____

12. ¿Qué dificultades observa en el desarrollo de sus tareas? _____

13. ¿Con quién consulta sobre dudas o inconvenientes que se presenten?

14. ¿ Cree que la cantidad de personal en su área es la adecuada? _____

¿Por qué? _____

15. ¿Cuenta con espacio, materiales y recursos informáticos suficientes?

16. ¿Qué modificaría en su lugar de trabajo, en la organización, en las tareas o en lo que usted crea que fuera conveniente para hacerlo mejor? _____

- Planillas de Control al Jefe, al personal y de recursos aplicables a los Programas, que registran las observaciones realizadas.

PLANILLA DE TRABAJO N° 1

CONTROL PROGRAMA:

JEFE DEL
PROGRAMA

Fecha de control:

Horario

Representación, asistencia y colaboración con el Ministro

Cumplimiento de normas de administración presupuestarias y contable y control de los programas de gobierno

Administración del Programa y relación con organismos dependientes

Personal dependiente

Despacho de expedientes

Participación en la elaboración, estudio, revisión de decretos, resoluciones y demás documentos del Ministerio

OBSERVACIONES:

PLANILLA DE TRABAJO N° 2		
PROGRAMA	PERSONAL DEL PROGRAMA RESPONSABLE DE EXPTES	
Fecha de control		
Ingreso de expedientes		
Participación del personal		
Tratamiento, revisiones		
Solicitud de informe a otros Ministerios		
Asesoramiento jurídico		
Pase a Órgano de Contabilidad		
Control interno		
Resolución de expedientes		
Salida de expedientes		
OBSERVACIONES:		

PLANILLA DE TRABAJO N° 3		Fecha: __ / __ / __
CONTROL DEL RECURSOS DEL PROGRAMA		
Fecha: __ / __ / __		Observaciones
Equipamiento Informático		
Mobiliario		
Teléfono		
Internet		
Papelería		
Aire acondicionado		
Calefacción		
OBSERVACIONES:		

Concluyendo con la planificación se plasmaron las actividades expuestas en el tiempo, formulándose así el cronograma del trabajo que cubría la revisión completa del Ministerio (horario de mayor trabajo), su recopilación y análisis semanal, de los datos relevados. Dichos datos fueron procesados primeramente de acuerdo a la información que se deseaba recabar según el procedimiento que se aplicaba, por lo tanto:

- Las encuestas, en sus primeros puntos, con métodos estadísticos, lográndose así datos porcentuales del personal del área respecto: del promedio de edad, estudios cursados, de los horarios de trabajo, entre otros.

Para el resto de los puntos se confeccionarán cuadros estándares que resuman simplificada todos los datos, los cuales se contrapondrán y chequearán con el examen efectuado a través de las Planillas de Trabajo; de forma que se puedan procesar conjuntamente con los de las otras áreas los puntos coincidentes y refleje claramente las particularidades del área examinada.

- Las entrevistas, mediante comparación entre la descripción expuesta por el Jefe sobre el funcionamiento del Programa y las actividades que le competen al mismo.

Pudiéndose determinar los procedimientos administrativos reales que les competen y las responsabilidades en su desarrollo.

Este relevamiento permitirá posteriormente revisar detenidamente las diferencias existentes y evaluar las alteraciones (Vg. Si agilizan o alteran los procedimientos).

- Lo recabado en las planillas de trabajo, como contraposición con los datos derivados de los cuestionarios y entrevistas, con la finalidad de detectar discrepancias ya que las observaciones proveen información propia del desarrollo de las actividades.

Posteriormente se consumó la unificación de la data conseguida, la cual mostró resultados preliminares del estado actual del funcionamiento del Ministerio, como así también, brindó la información necesaria para comenzar con la investigación concreta –detección de fortalezas y debilidades- del circuito administrativo. Los mismos se informan como resultado de cada procedimiento aplicado.

- Resultados de los Cuestionarios al personal

Respecto del personal: se presentan como síntesis general de todas las áreas, sin entrar en particularidades de cada una de ellas. Determinándose los siguiente:

- Casi el 50% del personal responsable de cada área tienen una edad superior a los cincuenta años y una antigüedad cercana a los veinte años en la administración pública.
- El 78% del personal trabaja en el turno mañana (7:00 a 13:00 horas). Horario en el que se encuentra la gente con mayor experiencia.
- Sobre los estudios cursados: el 30% ha completado solamente el Primario, el 15% tiene Secundario incompleto, el 35% ha completado el Secundario y el 20% restante posee cursos de capacitación, título terciario o universitario.
- La cantidad de personal de cada área es satisfactoria, para el propio personal en un 85% de los casos.

Respecto del desarrollo de funciones: es bueno destacar que hubo una buena predisposición y una demostración de interés por parte del personal.

- La mayoría explicó que hubo un periodo de aproximadamente dos meses, en algunos casos más, donde el trabajo estuvo prácticamente parado por la reestructuración ministerial que se produjo con el cambio de gobierno.
- Que como consecuencia de la nueva definición de funciones y responsabilidades, se ha trabajado y aún se lo está haciendo en la reorganización de las tareas del área.

XIX

- En la realización del trabajo hay independencia en la tareas pero con colaboración del personal entre sí, a partir de las órdenes impartidas directamente por el Jefe del Programa.

XL

- Respecto del control, también en la mayoría de los casos es realizado por el Jefe del Programa, aunque un porcentaje menor coincidió en tener un control intermedio.
- Los expedientes pueden ingresar al Ministerios y / o a los Programas generados en otros Ministerios, principalmente para su contabilización, o iniciarse en los propios programas.
A su vez, deben generar pase obligado para la revisión por parte de fiscalía de estado, trámite que se observó demora mucho tiempo dentro del circuito completo.
- Se determinó que en varios casos existen dudas en el desarrollo de tareas significativas en su mayoría debidas a la nueva estructura gubernamental, las que deben ser evacuadas por el responsable del área.
- Respecto a las modificaciones que sugirió el personal, si bien no son coincidentes, existen algunas muy interesantes que no se descartan se evalúen.
- Sobre el espacio, materiales y recursos de las áreas era de esperar que se recibieren quejas, pero las mismas van a ser contrapuestas con las observaciones realizadas.

- Entrevistas a Jefes de Programas.

Las mismas se concretaron lográndose una charla amena aunque sintética porque debían efectuar el trabajo programado para el día pero igualmente se pudo cumplir con el temario que se había planificado. En un breve resumen genérico se puede aseverar que:

- a) Las funciones que le competen a cada área están determinadas fundamentalmente para dar cumplimiento con lo que establece el Ministro.

En la medida que cuentan con personal capacitado para ciertas tareas hacen delegación de las mismas, realizando el control posterior antes de continuar el circuito.

Con la información procesada se confeccionará el flujo grama real en contraposición al legal, para un análisis detenido.

- b) En los procesos administrativos: la información obtenida muestra que existen dudas constantes por parte del personal respecto del circuito interno, orden de intervención, falta de asesoramiento legal ágil, entre otros.
- c) El personal y los recursos disponibles, salvo algunas excepciones, conforman en gran medida a los superiores. Aunque se destacaron intenciones firmes de lograr mejorar la organización del área.
- d) Se destaca la buena delegación y control por parte del Ministro de los temas de su competencia.
- e) También se debe destacar la austeridad y eficiencia de gestión que se busca lograr en todos los niveles del Ministerio, objetivo fundamental del plan del gobierno actual.

- Planillas de Control

En las diversas planillas de trabajo completadas en las observaciones que se hicieron, se calificó el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los Jefes de Programas (Planillas de Trabajo N° 1); el tratamiento de los expedientes (Planillas de Trabajo N° 2) y el estado de los recursos materiales (Planillas de Trabajo N° 3) de cada Programa del Ministerio.

ANEXO II

ANEXO II

TIPO DE EXPEDIENTES

EXPEDIENTE	CARÁTULA
ACCIDENTE TRABAJO	Comunica accidente de trabajo para
ACTAS	Eleva acta de labrada a
ACUERDOS	Eleva acuerdo celebrado entre ... y la Provincia de San Luis referente a
ADJUDICACIÓN	Solicita la posibilidad de adjudicación de
AMPLIACIONES	Solicita ampliación de
APORTE ECONOMICO	Solicita aporte económico destinado a
ASCENSOS	Solicita ascenso a
AUSPICIOS	Solicita auspicio a
AYUDAS ECONOMICAS	Solicita ayuda económica para
BALANCES	Eleva balance
BECAS	Solicita becas de para
CAMBIO DE FUNCIONES	Solicita cambio de funciones para
CAMBIO DE TITULAR	Solicita cambio de titular de
CERTIFICADOS	Presenta certificado N° de la obra
COMPRAS	Solicita la compra de
COMUNICACIONES	Comunican que
CONCURSOS	Solicita autorización para llamado a concurso para ...
CONFORMIDAD ADMINISTRATIVA	Solicita conformidad administrativa.
CONSTRUCCIONES	Solicita construcción de
CONTRATACIONES DIRECTAS	Solicita contratación directa.
CONTRATO	Solicita contrato de
CONVENIOS	Eleva convenio para ... /// celebrado entre
DECLARACIONES	Eleva copia autenticada de la declaración N°
DENUNCIAS	Formula denuncia contra
DESADJUDICACIONES	Solicita desadjudicación de

DESIGNACIONES	Solicitan designación de
DEVOLUCIONES	Solicita devolución de
EMPLEOS	Solicita empleo en
FACTURAS	Presenta facturas por
FONDOS	Solicita ingreso a los fondos
FONDOS DE REPARO	Solicita restitución de fondos reparo
GARANTIAS	Eleva garantía de
HABERES	Solicita que se liquiden haberes adeudados a
IMPUTACIONES	Solicita imputación por (\$)
INFORMES	Eleva informe sobre
INSCRIPCIONES	Solicita la inscripción de
INTERESES PROVINCIALES	Solicita se declare de interés provincial el
JUBILACIONES	Solicita jubilación ordinaria.
LICENCIAS	Solicita licencia por
LIQUIDACIONES	Solicita liquidaciones por
ORDEN ANTICIPO FONDOS	Solicita anticipo de fondos por (\$)
ORDEN DISPOSICIÓN FONDOS	Solicita disposición de fondos por (\$)
ORDEN DE PROVISION	Eleva orden de provisión N° ... por ... (\$) ... a favor de en concepto de
ORDENES DE PAGO	Solicita se libre orden de pago por la suma de ... (\$) para
ORDENES DE TRABAJO	Solicita se libre orden de trabajo por la suma de ... (\$) para
PAGOS	Solicita pago de (\$) a en concepto de
PARTIDAS	Solicita partidas por (\$) ... en concepto de
PASANTIAS	Solicita pasantía.
PENSIONES	Solicita pensión
PERMUTAS	Solicita permuta de
PERSONERÍA JURIDICA	Solicita personería jurídica.
PLANILLAS	Eleva planillas de pago de sueldo de por (\$) ..
POLIZAS DE SEGUROS	Eleva póliza de seguro N°
PRESTAMOS	Solicita préstamos por

PRESUPUESTOS	Eleva presupuesto para
PRORROGAS	Solicita prórroga para
PROVISIONES	Solicita provisiones para
PROYECTOS	Eleva proyectos de
PUBLICIDADES	Solicita autorización para realizar publicidad en
RECONOCIMIENTO DE SERVICIO	Solicita reconocimiento de servicios
REATEGORIZACIONES	Solicita recategorización de
RECLAMOS	Remite reclamos correspondientes
RECONSIDERACION	Solicita reconsideración a
RECURSOS	Presenta recursos de reconsideración en
REENCASILLAMIENTO	Solicita reencasillamiento de
REINCORPORACION	Solicita reincorporación a
REINTEGROS	Solicita reintegros por (\$)
RENDICIONES	Eleva rendición de cuenta de por (\$)
RENUNCIAS	Presenta renuncia al cargo de
SANCION LEGISLATIVA	Eleva sanción legislativa N° ...
SANCIONES	Eleva sanción disciplinaria a
SOLICITUDES	Solicita
SUBSIDIOS	Solicita subsidio para
SUELDOS	Solicita la suma de ... (\$) ... para abonar sueldo de ...
SUMARIOS	Inicia sumario a
SUSTITUCIÓN FONDO REPARO	Solicita sustitución de fondo de reparo correspondiente a
TRANSFERENCIAS	Solicita transferencia de a
VIATICOS	Solicita pago de viáticos por (\$) con motivo de

ANEXO III

ANEXO III

GESTION DE COMPRAS

A partir de la necesidad que se genera en el área, se plasma en una Solicitud de Gastos la que contiene el detalle, la cantidad y las características de los bienes o servicios a adquirir y lo más importante la Firma del Jefe del Subprograma o Programa que autoriza la misma.

Luego se realiza la constatación, por parte del encargado del sector contable, a través del sistema contable, de la existencia de fondos en la partida. Corroborado lo anterior se produce el inicio del trámite por medio del encargado del sistema de expediente (Sistemas Informáticos - Anexo IV).

Dicho expediente ingresa a Mesa de Entradas del Programa de Compras y Contrataciones donde se analiza y controla si corresponde la solicitud efectuada.

En caso de ser aprobada pasa al sector de Gestión de Expedientes, de la misma área, donde se realiza la gestión con proveedores que de acuerdo al monto las adquisiciones pueden hacerse según el Decreto N° 449/3:

- Contratación Directa: hasta un total de \$ 5.000, con sólo tres presupuestos.-
- Concurso de Precios: hasta un monto de \$ 20.000.-
- Licitación Privada: hasta la suma de \$ 35.000
- Licitación Pública: cuando el monto supere los \$ 35.000.-

Se autorizan también de acuerdo al monto de las compras o contrataciones en los siguientes Niveles de Autorización:

- Hasta \$ 1.000: por el Jefe del Programa Compras y Contrataciones
- Más de \$ 1.000 a \$ 5.000: por el Ministro del Capital
- Licitación Privada a través de Resolución del Ministerio del Capital
- Licitación Pública: por Decreto del Poder Ejecutivo elevado por el Ministerio del Capital, con refrendo del Ministro del Área que solicito la compra. y se efectúa el informe de adjudicación, que se somete a un nuevo control antes de elevarse al Jefe de Compras, quien avala el trámite con su firma.

Posteriormente vuelve al área que lo solicito para que se tramite la imputación preventiva y el compromiso de acuerdo al informe de adjudicación firmado.

A continuación regresa a Compras para que en base al compromiso se confeccione la Orden de Provisión (produciéndose un nuevo control por medio de las Planillas Comparativas de Precios) y se gire para la aprobación y firma por parte del Ministro del Capital – Economía; retornando al área de compras.

Como último pase dentro de dicha área la Orden de Provisión va a la firma del Jefe del Programa. Acto seguido se envía al proveedor para que realice la entrega de la mercadería o la prestación del servicio; presente la factura con el aval de entrega y gestione la correspondiente Orden de Pago.

ANEXO IV

ANEXO IV

SISTEMA INFORMATICOS

SISTEMA DE EXPEDIENTES

El sistema funciona conectado a la red de Gobierno, para ingresar en el muestra una pantalla de conexión a la base de datos donde debe informarse los datos de Usuario y Contraseña. Cada organismo tendrá habilitados dos usuarios, quienes tendrán asignado uno o más Grupos de Trabajo, una vez seleccionado del listado disponible se accede a la pantalla inicial del sistema.

Se accede a la Mesa de Entradas donde se podrá realizar el Ingreso de Expedientes, asignando su lugar de trabajo de la lista disponible para el usuario.

Posteriormente se habilita el Ingreso de Código de Expedientes: Iniciador (dos dígitos); Número (ocho dígitos) y Ejercicio (cuatro dígitos)

Podrá ingresar el código manualmente o podrá usar la lista desplegable.

Si el código de expediente ingresado ya existe en la tabla, se mostrarán todos los datos del mismo, con los pases que se hayan ingresado desde su lugar de trabajo y estará en condiciones de ingresar un nuevo pase.

Si el expediente no está cargado en el sistema, deberá ingresarlo. El programa evaluará según su lugar de trabajo si está autorizado a dar un alta de expediente.

Solo estarán autorizados para dar altas, los lugares de trabajo a nivel de Repartición.

Si así fuera, deberá ingresar los datos del mismo.

- Iniciador: ingresar manualmente o usando la lista desplegable. Si el ingreso es manual, y la descripción ingresada no existe en la tabla de iniciadores, se abrirá automáticamente la lista desplegable, para que seleccione de ella. Si en la lista no existe el iniciador deseado, existe opción en otro acceso que abrirá una pantalla de ingreso de iniciadores.
- Extracto: ingresar manualmente el extracto de expediente.
- Tipo de Contratación: se puede seleccionar de la lista desplegable.
- Objeto: también está previsto en lista desplegable.

El sistema está previsto fundamentalmente para iniciar y realizar los pases de tal forma que pueda estar disponible en un pequeño resumen todas las características del expediente. Asimismo permite eliminar el último pase generado o dar la baja de algún expediente, el programa controla que el expediente corriente haya sido

ingresado con el mismo usuario con que se quiere dar la baja; en caso contrario no lo habilita.

Asimismo prevé la posibilidad de:

- Consultar Expedientes por números: ingresando el código del expediente a consultar, o usar la lista desplegable y el programa mostrará todos los datos del expediente, los pases y dónde se encuentra.
- Consultar Expedientes por fecha: al ingresar a esta opción, se mostrará una lista desplegable en la que deberá seleccionarse el lugar de trabajo del usuario, ídem al ingreso de expedientes. Puede hacerlo ingresando a fecha desde, que permite ver desde esa fecha en adelante todo o ingresando en fecha desde y fecha hasta que consulta en ese intervalo de tiempo solamente. Ambas formas mostrarán todos los datos del expediente y sus pases en las fechas ingresadas que correspondan al lugar de trabajo que ingreso

Lo más importante es que el sistema tiene previsto, accediendo a Impresión Envío Expediente, generar el reporte de salida de los pases de cada área. Este reporte es utilizado como recibo, el cual es firmado al entregar el expediente.

SISTEMA CONTABLE

❖ Aspectos relevantes de la administración presupuestaria y el nuevo sistema informático

A nivel de sistema, a cada expediente se le debe asignar un tipo de contratación, que es el trámite administrativo a que se refiere el expediente que debe ser conocido por el usuario del sistema; por ejemplo contratación directa, licitación de obra pública, etc.

A su vez, según el tipo de contratación el expediente se clasifica en:

- De gestión: aquel expediente en el que se efectúa todo el trámite administrativo, excepto el pago.
- De pago: aquel expediente en el que se tramita únicamente pago / s de una contratación.
- De gestión y pago: aquel expediente en el que se efectúa todo el trámite administrativo y el pago correspondiente.

Debe tenerse en cuenta que por cada pago y desde el primer pago, se debe iniciar un expediente de pago, el cual debe relacionarse por sistema con el expediente de gestión.

A su vez, según sea el tipo de expediente (gestión, pago, gestión y pago) se le pueden efectuar determinadas etapas presupuestarias:

- Un expediente con el que se tramita sólo su gestión podrá imputarse solo el preventivo y su compromiso.
- Un expediente con el que se tramita su pago podrá imputarse su devengado, mandado a pagar y pago solamente. Para estos expedientes es necesario relacionarlos con su correspondiente expediente de gestión, que es el que tiene imputado el preventivo y compromiso para esa contratación o trámite específico.
- Un expediente con el que se tramita simultáneamente su gestión y pago, podrá imputarse en todas sus etapas de ejecución presupuestaria: preventivo, compromiso, devengado, mandado a pagar y pago.

❖ Imputación Preventiva

Para realizar la imputación preventiva, primeramente se debe seleccionar el ejercicio al que corresponde el trámite, posteriormente se comienza con la imputación presupuestaria preventiva propiamente dicha, seleccionando el expediente correspondiente, de una lista de expedientes que muestra los que no poseen imputación preventiva o reserva del crédito. A continuación aparecerán los datos genéricos del expediente seleccionado y se deberán ingresar los datos relativos al asiento, indicando:

- Beneficiario de pago: se desplegará una lista de los beneficiarios habilitados de la cual se podrá seleccionar. Si no estuviese podrá darlo de alta.
- Concepto: se deberá ingresar el concepto del asiento presupuestario.
- Observaciones: permite ingresar observaciones.

Concluido lo anterior se puede comenzar a seleccionar las partidas que integrarán dicho asiento.

La PARTIDA PRESUPUESTARIA se compone de cuatro partes:

1) Código Institucional que está formado por:

- Institucional (propiamente dicho) - (1 dígito)
- Jurisdicción - (2 dígitos)
- Jurisdicción Auxiliar – (2 dígitos)
- Unidad Ejecutora – (2 dígitos)

2) Código Programática formado por:

- Programa - (2 dígitos)
- Subprograma - (2 dígitos)
- Proyecto - (2 dígitos)
- Actividad - (2 dígitos)

3) Código Fuente de Financiamiento, que podrán ingresarse siguiendo la misma modalidad de carga de Institucional y están formado por:

- Código 1 - (1 dígito)
- Código 2 - (2 dígitos)
- Código 3 - (2 dígitos)

4) Código Objeto del Gasto formado por:

- Inciso – (1 dígito)
- Principal – (1 dígito)
- Parcial – (1 dígito)
- Subparcial – (3 dígitos)

Luego de ingresar la nomenclatura completa de la partida, deberá ingresarse el Importe.

Y seguidamente el Beneficiario del Servicio, período del servicio (mes y ejercicio) y fecha de vencimiento, los que se ingresarán para los expediente que el tipo de contratación lo requieran.

Asimismo según los requerimientos del tipo de contratación del expediente seleccionado, se habilitará en el sistema, el ingreso de Reserva de Gastos para Ejercicios Futuros.

Cuando se esté seguro de que los datos han sido ingresados correctamente, podrá grabar el asiento; es importante respetar que no podrán corregirse los datos del asiento después de grabar, para hacerlo debe utilizar la opción de Ajuste de Preventivo. Dicha opción es limitada por el sistema a aquellos expedientes que ya tienen preventivo y no poseen compromiso; pudiéndose ajustar el importe (quedando informada en forma separada la diferencia positiva o negativa que corrige el mismo) de las partidas o anularlas, en cuyo caso deberá registrar el motivo de la anulación.

El sistema también permite la Impresión de Comprobante de Imputación Preventivo que se acaba de grabar, como así también del Ajuste de Imputación Preventivo, constancias de mucha importancia para el encargado del mismo y de control por parte del Jefe del área.

❖ Imputación de Compromiso

Para ingresar un asiento de éstas características, también se debe seleccionar un expediente, que si no tiene un asiento presupuestario de preventivo anterior o ya tiene asiento de compromiso genera un mensaje de error.

Si no hay error, el programa muestra el Monto original del preventivo (generado por la suma de los importes de todas las partidas ingresadas, con los eventuales asientos de ajustes que se hubiesen realizado), que sirve al sistema para controlar

que la suma de los importes del compromiso que se vayan ingresando sean las mismas del preventivo.

El asiento presupuestario de compromiso puede tener uno o más beneficiarios dependiendo de cada expediente en particular, luego se ingresa, opcionalmente, concepto, observaciones y orden de provisión.

Se ingresa el número de factura y fecha de vencimiento, según corresponda.

A medida que se van ingresando los importes de compromiso, los items saldo preventivo y acumulado compromiso van variando, una vez que al menos un beneficiario ha sido ingresado, los importes de los campos monto original y acumulado compromiso deben ser iguales, condición necesaria para poder grabar el asiento de compromiso.

El sistema también prevé el asiento de compromiso para la Reserva del Gasto para Ejercicios Futuros y Ajuste de Imputación Compromiso y es igual que la imputación compromiso pero solo lista los expedientes que ya tienen compromiso y no poseen devengado siendo el ingreso del ajuste similar al del preventivo.

Posteriormente también se genera la impresión de la operación como constancia de lo realizado.

❖ Control Previo

Opción que permite, seleccionando un expediente realizar el control previo. El sistema indica los controles a realizar para el tipo de contratación en el que está encuadrado el expediente seleccionado, permitiendo dejar constancia de cuales han sido superado, cuales no y los motivos del incumplimiento. Los tipos de controles existentes son los obligatorios, los opcionales y de título, recién cuando las casillas determinadas como obligatorias estén marcadas se dará por superado exitosamente la etapa de control, permitiendo imprimir el reporte en el que figurarán los controles realizados sobre el expediente.

❖ Imputación de Devengado y Mandado a Pagar Simultáneo

Como siempre se comienza seleccionando un expediente, mostrándose los datos del mismo. Para poder imputar el Devengado y Mandado a Pagar debe poseer una imputación previa de Compromiso o si el expediente es de Pago y no se pudo localizar el expediente de Gestión, también se muestra mensaje de error.

Continuando se debe seleccionar el beneficiario de pago de la lista de los cargados en la etapa de Compromiso, posean o no imputación de Devengado.

En el caso de:

- Expedientes de Gestión y Pago se realiza un único asiento de Devengado por Beneficiario.
- Expedientes de Pago pueden hacerse uno o más asientos de Devengado por Beneficiario, si ya se ha cargado alguno, muestra un mensaje informando el importe total imputado en los asientos previos.

Después se deberá ingresar el resto de los datos del asiento:

1. Fecha de Remito (obligatorio).
2. Número de Remito (obligatorio).
3. Fecha de Factura (obligatorio), debe ser posterior a la fecha de remito.
4. Número de Factura (obligatorio)
5. Tipo de Orden que se determina por el sistema en función del tipo de contratación del expediente seleccionado, no permitiéndose al usuario cambiar el valor de este campo.
6. Número de Tipo de Orden, también determinado por el sistema, en este caso de acuerdo al tipo de orden, tampoco tiene acceso el usuario a este campo.
7. Concepto del asiento (opcional)
8. Observaciones del asiento (opcional)

Por cada partida presupuestaria involucrada, se muestran los datos correspondientes a los códigos que la componen y el saldo total imputado en la etapa de Compromiso. Los ítems beneficiario del servicio, período del servicio y fecha de vencimiento son mostrados sólo en los expedientes que así lo requieran (según el tipo de contratación); todos los datos mencionados no podrán ser modificados ni eliminados por el usuario.

Los importes que se ingresen no superarán el saldo total comprometido por partida.

En el caso de Ordenes de Reintegro, los importes ingresados deben ser negativos.

El total del asiento es la suma de los importes imputados en cada partida. Para un:

- Expediente de Pago: múltiples devengados parciales por beneficiario, no se mostrarán datos de partidas que no tienen saldo. El importe a imputar por partida debe ser menor o igual que el saldo total comprometido de la partida seleccionada y debe ser ingresado por el usuario.

- Expedientes de Gestión y Pago: hay un único devengado por beneficiario. El importe a imputar es el saldo total asignado a cada partida. El usuario no puede modificar el importe.

Luego de grabar el asiento el sistema permite imprimir un comprobante de la Orden de Pago, Reintegro o Anticipo que se haya generado.

- ❖ Relación de Expedientes: El sistema permite buscar relaciones con otros expedientes.
- ❖ Consultas: posee una ayuda básica, movimiento de partidas, de expedientes, saldos de la partida, expedientes relacionados, registro de órdenes, tipo de contratación

FUENTES

FUENTES

➤ Fuente Primaria:

- Información de la entrevistas realizadas a funcionarios del Ministerio de Economía de la Nación, Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad Nacional de La Plata y Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata.
- Data obtenida de las siguientes empresas del sector privado entrevistadas Molinos Río de La Plata S. A., Máxima AFJP S. A., T. G. N. Transportadora de Gas del Norte, Arcor S. A. I. C., Colorín S. A., Bank Boston, Kimberly Clide, Supermercado Norte S. A.
- Resultados producidos a partir de la auditoría realizada en el Ministerio del Capital – Economía de la Provincia de San Luis.