

DEDICATORIA

“No hay mas límites que los de tu propia mente”

A mi Sra. Esposa, que siempre me ha apoyado en mis esfuerzos por ser alguien mejor y a mis padres les cumpla su deseo.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de un Trabajo Final de Grado es el resultado del esfuerzo y dedicación de una persona, pero resultaría egoísta e imposible de llevar a cabo sin la ayuda de todas las demás que, de una manera o de otra, han participado de forma directa o indirecta para concretar el nivel de conocimiento adecuado de quien está realizando el mismo. A todas ellas es justo dedicarles unas líneas de reconocimiento y agradecimiento. Además, he de agradecer el apoyo mostrado y recibido de todo el personal del Instituto Universitario Aeronáutico a través de todos estos años en los cuales he acrecentado mis niveles culturales, intelectuales y ético morales de un profesional de la Carrera de Contador Público. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento. Y un párrafo especial esta dado para mi Señora Esposa Daniela quien en forma permanente ha estado en todo momento acompañándome, y en los días cuando uno por los avatares de la vida quiere doblarse y decir basta, ha estado como un tutor, siempre estuvo en el lugar necesario para poder mantener ese lento y recto crecimiento hacia el final del camino de mis estudios.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROYECTO

Trabajo Final de Grado

“Título del Trabajo”

**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA
GESTION ADMINISTRATIVO ECONOMICO FINANCIERO DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL (ORGANIZACIÓN: COMANDO
DIVISION DE EJÉRCITO 3)**

Tutor: Cra. MARIA ELENA STELLA

Alumnos: Sr. SERGIO RAMON ORREGO

Fecha: OCTUBRE DE 2.012

Fecha de correcciones al Proyecto: MARZO 2013

AUTORIZACIÓN PARA EL INICIO DEL TRABAJO FINAL (Apéndice I)

Los apéndices correspondientes que deben ser anexados se encuentran en el Instituto en Córdoba.-

AUTORIZACIÓN PARA EL INICIO DEL TRABAJO FINAL (Apéndice II)

AUTORIZACIÓN PARA EL INICIO DEL TRABAJO FINAL (Apéndice III)

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

TITULO DEL PROYECTO DE GRADO

HOJA DE ACEPTACION DEL TRABAJO FINAL

INDICE GENERAL

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

RESUMEN

1. INTRODUCCION

- 1.1. Planteamiento del problema.
- 1.2. Objetivos.
 - 1.2.1. Objetivos Generales.
 - 1.2.2. Objetivos Específicos.
- 1.3. Alcances y pertinencia.
 - 1.3.1. Alcance geográfico.
 - 1.3.2. Alcance del trabajo.
 - 1.3.3. Pertinencia.
- 1.4. Estructura del Trabajo.

2. CAPITULO I PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

- 2.1. Breve descripción de la organización.
- 2.2. Ubicación geográfica.
- 2.3. Objetivo de la organización (ambos departamentos).
- 2.4. Sistema de organización.
- 2.5. Organigramas.
 - 2.5.1. Organigrama del Departamento Servicio Administrativo Financiero (SAF).
 - 2.5.2. Organigrama del Departamento División V Finanzas.
 - 2.5.3. Organigrama General de la Organización (sin propuesta) Anexo 3.
- 2.6. Funciones Generales de cada organigrama presentado.
 - 2.6.1. Funciones del Departamento SAF.
 - 2.6.2. Funciones de la División V Finanzas.
- 2.7. Análisis DAFO de ambos Departamentos.

2.7.1. Factores externos.

2.7.1.1. Oportunidades.

2.7.1.2. Amenazas.

2.7.2. Factores Internos.

2.7.2.1. Fortaleza.

2.7.2.2. Debilidades.

2.8. Presentación de la actividad.

3. CAPITULO II FUSIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS, ADAPTACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO V FINANZAS

3.1. Organigrama propuesto.

3.2. Conceptos Generales.

3.3. Aspectos negativos que afectaron el método.

3.4. Consecuencia de estos aspectos negativos.

3.5. Aspectos positivos posibles a lograr.

3.6. Funciones del nuevo Departamento fusionado

3.6.1 Jefe del Departamento.

3.6.2 Mesa de entradas y salidas.

3.6.3 Contabilidad del movimiento de fondos y valores.

3.6.4 Haberes de personal de la organización.

3.6.5 Unidad operativa de compras.

3.6.6 Tesorería.

3.6.7 Contabilidad patrimonial y rendiciones

3.6.8 Unidad ejecutora de presupuesto y control técnico específico de los actos contractuales

3.7. Síntesis de lo propuesto.

4. CAPITULO III DEPARTAMENTO CONTROL DE GESTIÓN INTEGRAL

4.1. Objetivo General.

4.2. Objetivos específicos.

4.3. Organización propuesta.

4.4. Conceptos generales a tener en cuenta para su implementación.

4.5. Puestos y su perfil deseado.

- 4.6. Funciones de los puestos.
- 4.7. Perfil parque informático necesario.
- 4.8. Aspectos positivos de la propuesta.
- 4.9. Cambios colaterales de esta propuesta.
- 4.10. Organigrama General de la Organización (con propuesta) Anexo 4.
- 4.11. Síntesis.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

APN: Administración Pública Nacional.

AC: Administración Central.

DPTO: Departamento.

MIN DEF: Ministerio de Defensa.

ONC: Oficina Nacional de Contrataciones.

SAF: Servicio Administrativo Financiero.

SIGEN: Sindicatura General de la Nación.

SIBYS: Sistema de Identificación de Bienes y Servicios.

UAI: Unidad de Auditoría Interna.

UOC: Unidad Operativa de Compras.

UEP: Unidad Ejecutora de presupuesto.

CRE: Comisión Receptora de Efectos.

CDO DE 3: Comando de la 3ra División de Ejército.

MICU (BIENES PATRIMONIALES): Modulo de carga de Bienes patrimoniales.

G5: Departamento V Finanzas.

SAN: Solicitud de adquisición normal.

SAE: Solicitud de adquisición extraordinaria.

ONTI: Oficina Nacional de Tecnologías de Información.

SGC: Solicitud de Gastos consolidada.

CE: Comisión Evaluadora.

OC: Orden de compra.

CGE: Contaduría General del Ejército.

RESUMEN

La intención de este proyecto de grado es tratar de darle una visión moderna y dinámica a la estructura que ejecuta lo económico financiero de la organización en la cual me desempeño, es decir buscando que dos estructuras a mi entender obsoletas, que trabajando de forma separada ocasionan mucha burocracia en la inversión de los fondos públicos, impidiendo en contadas oportunidades el cumplimiento de las metas impuestas o auto impuestas, a través de una fusión, y de esa forma buscar facilitar pasos que permitan un mejor fluir de los fondos asignados a la organización.

Y por otro lado además buscar que se cumplan todos los pasos legales vigentes en materia de inversión de los fondos con la creación de un nuevo integrante dentro de la organización que facilite el control integral de toda la gestión de los recursos que se manejen dentro de la misma, que hasta el momento no existe en este nivel de la estructura del Ejército, lo que conlleva no realizar un control integral preactivo, con la intención de siempre trabajar en la previsión, en el “pre” y nunca en el “pos”.

Esta idea busca que no solo se aplique internamente dentro del nivel en el cual me desempeño, sino extenderla a toda la jurisdicción de la División de Ejército 3, que comprende una vasta región de la patagónica.

En resumen el proyecto se basará en la fusión de subsistemas y la creación de un subsistema dentro de la organización a la cual pertenezco.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los cambios constantes y dinámicos dentro de la Administración Pública Nacional (en adelante APN) sobre todo de la Administración Central (en adelante AC) de la cual forma parte la organización sobre la cual se quiere desarrollar este trabajo. Esta dinámica de cambios gira en forma permanente alrededor de un principio básico e ineludible de “TRANSPARENCIA EN LOS ACTOS PÚBLICOS” que la AC debe tener presente en todas las etapas de la gestión de los fondos que le son asignados y/o recaudados por diferentes causas, ya sea para adquirir bienes de consumo o servicios no personales.

Todas estas series de etapas deben ser controladas de forma integral, constante y permanente a los efectos de poder determinar cualquier tipo de desviación en el corto plazo, y no esperando a que se realicen controles de gestión que como mínimo hoy se realizan cada año como es el caso de la organización sobre la cual se va a realizar este proyecto de grado, lo que conlleva que una vez que se detectó el error la solución o subsanación ya es imposible ante dicha situación.

La mayoría de estos cambios son generados por los avances de la tecnología, de las nuevas visiones acerca de la misión de la organización, por la aparición de nuevos estándares internacionales acerca de la transparencia de los actos de los Estados y sobre la forma en que es receptada y aplicada por parte de la administración de la AC, valga la redundancia.

Estos diferentes cambios son receptados por la autoridad competente a nivel estado o sea por la Sindicatura General de la Nación (en adelante SIGEN) la cual va dictando las normas que guían a las organizaciones del Estado hacia el principio de TRANSPARENCIA, dichas pautas se basan principalmente en el control interno de la gestión.

Todas las situaciones enunciadas anteriormente deben ser tomadas muy en cuenta por la organización sobre la cual se va a trabajar, a los efectos de: 1) dinamizar el control interno mismo de la organización a través de la adopción de nuevos métodos de controles integrales, y 2) adoptar una política proactiva en el control de las diferentes etapas de la gestión para lograr la minimización de la ocurrencia de errores y otras prácticas deshonestas, como los hechos irregulares o ilícitos.

Evitando de esa forma las posibles futuras observaciones que puedan surgir por parte de un control o auditoría de la Unidad de Auditoría Interna (en adelante UAI), que una vez detectadas por esta organización los problemas comúnmente derivan en delitos federales con las consecuencias que ello conlleva para toda la organización de la cual formo parte y sobre la cual se va a trabajar.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos Generales

Este trabajo final de grado tiene como objetivo tratar de establecer una organización modelo y parámetros, para las diferentes inspecciones o auditorías descentralizadas que se llevan a cabo dentro de la Fuerza Ejército, para reunirlos en un solo Departamento y cuerpo de normas para inspección; a modo de una auditoría integral. De esa forma se podrían obtener resultados concretos y unificados, dejando de lado los informes estancos producidos por la descentralización del proceso de control relacionado con los sistemas administrativos, económico y financiero. Este proyecto buscará darle una solución acorde con los medios disponibles en cuanto a recursos y sobre todo a personal especializado en el área contable; a través de la creación de una organización dinámica y flexible, pero siempre centralizada.

1.2.2. Objetivos Específicos

Establecer la estructura organizacional mínima para el desarrollo de la actividad de una auditoría integral o de un control de gestión integral.

1.3. Alcances y pertinencia

1.3.1. Alcance geográfico

La organización en la cual sería aplicado este sistema de auditoría integral o control de gestión integral, está ubicada en la localidad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires.

1.3.2. Alcance del Trabajo

Estará dado por la unificación de los diferentes Departamentos existentes y directivas emanadas de la descentralización, las que se buscará unificar para dar el estándar necesario para su centralización.

1.3.3. Pertinencia

El Trabajo de grado será posible de realizar gracias a que se dispone de las fuentes y medios necesarios para extraer la información pertinente; esto se debe a que el proyecto será propuesto para ser llevado a la realidad dentro del Comando de la División de Ejército 3.

1.4. Estructura del Trabajo

Dicho proyecto de grado estará compuesto de tres capítulos, los cuáles serán desarrollados a lo largo del mismo.

DESARROLLO

2. CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Breve descripción de la organización

La organización (trata de dos departamentos) no es una empresa, es un organismo del estado al cual se le asignan fondos y recursos surgidos a partir de diferentes explotaciones propias, principalmente se caracteriza por ser una organización de consumo de bienes y servicios, los cuáles deben ser adquiridos de acuerdo con lo estipulado por los diferentes organismos que regulan esta actividad dentro del estado, por ejemplo: SIGEN, Oficina Nacional de Contrataciones (en adelante ONC), UAI, entre otros.

2.2. Ubicación geográfica.

La organización sobre la cuál se va a realizar la actividad se encuentra físicamente en la localidad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, su radio de responsabilidad geográfica se extiende del paralelo 42 hasta la provincia de Tierra del Fuego. Las distintas organizaciones de las diferentes provincias que integran dicho espacio geográfico se caracterizan por ser de menor rango dentro de la organización general pero con una mayor cantidad de recursos humanos de diferentes capacidades y especialidades y de una mayor cantidad de material y de recursos económicos.

2.3. Objetivo de la organización (ambos departamentos).

Es realizar actividades para la implementación de todas las etapas que conlleva ejecutar un gasto y justificarlo, desde la etapa del surgimiento de la necesidad hasta su pago. Con la excepción de la determinación de la necesidades a cargo de cada Titular de Crédito.

2.4. Sistema de organización

Es una organización formal ya que todo lo planificado, es aprobado u oficializado y escrito, generalmente por un superior jerárquico. Esto permite la

comunicación entre los miembros por medio de manuales, procedimientos operativos, organigramas, reglamentos internos, memorando, entre otros.

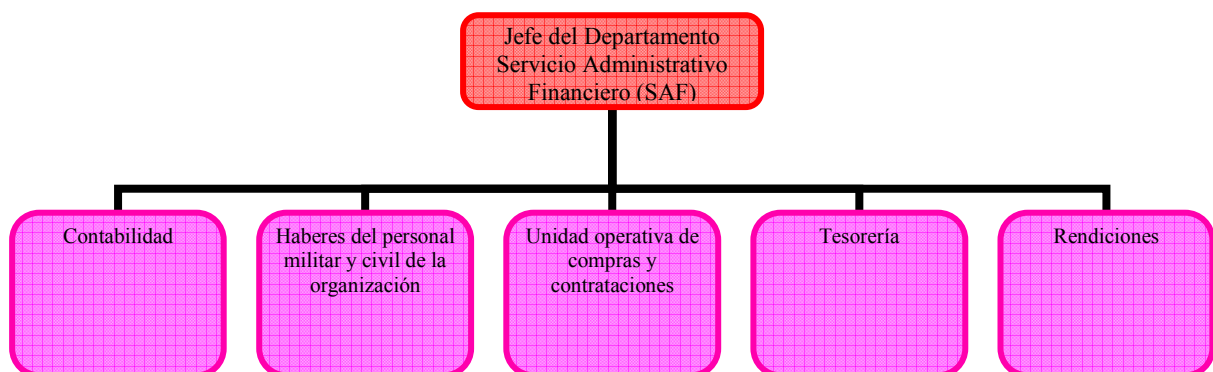
Es una organización jerárquica puesto que las funciones son dadas por orden a su rango e importancia de acuerdo con el grado de responsabilidad dentro de la organización. Se establecen reglas o normas que deben ser acatadas y se determina con exactitud el tipo de autoridad de cada uno.

Es una organización departamentalizada en este nivel de la conducción ya que se divide y se agrupan las funciones y actividades en unidades de trabajo definidas, de acuerdo con similitudes de responsabilidades.

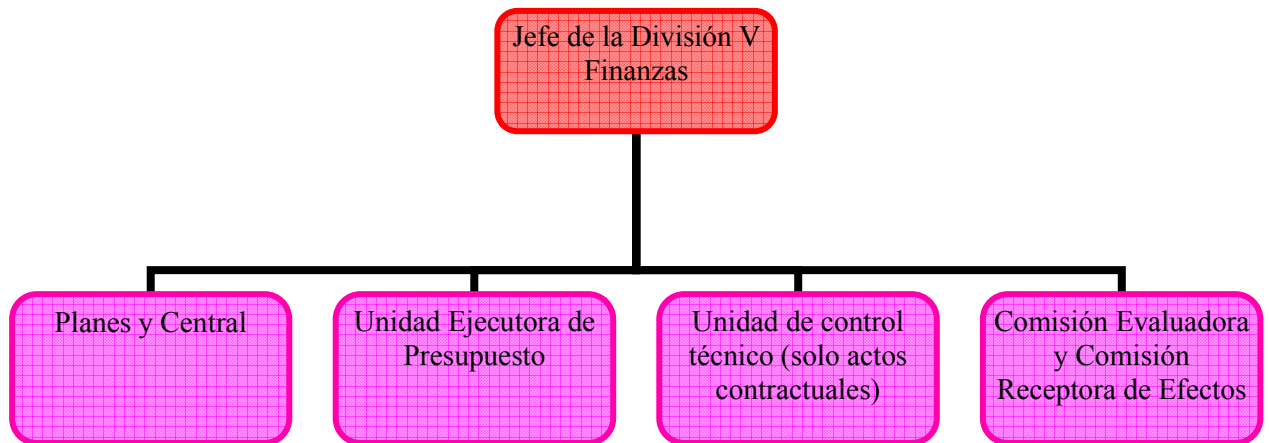
Es una organización lineal y de staff (lineal y unidades de asesoría) porque ésta se basa en el principio de una autoridad única, donde cada jefatura responde ante un nivel superior. En cuanto al staff se hace referencia al grupo de personas o de expertos que asesoran en una primera etapa y luego de tomada la decisión por parte de la autoridad competente asisten en dirección a los objetivos trazados por dicha autoridad.

2.5. Organigramas

2.5.1. Organigrama del Departamento Servicio Administrativo Financiero (SAF)



2.5.2. Organigrama del Departamento División V Finanzas



2.5.3 Organigrama General de la Organización (sin propuesta) Anexo 3.

2.6. Funciones Generales de cada organigrama presentado

2.6.1. Funciones del Departamento SAF

Es el departamento que:

- 1) Realiza todas las liquidaciones de haberes del personal integrante de la organización, responsable primaria en la liquidación de los haberes;
- 2) recepta las necesidades de parte de la División V, los bienes y servicios necesarios para el normal desenvolvimiento de la organización;
- 3) realiza las contrataciones y compras en base a las necesidades recibidas;
- 4) realiza los pagos de todos los efectos y servicios receptados por parte de la organización en tiempo y forma y de acuerdo con los créditos utilizados;
- 5) realiza las rendiciones correspondientes de lo ejecutado o devengado; y
- 6) realiza las solicitudes y reprogramaciones de crédito, receptados de la DIV V;
- 7) ejecuta caja secundaria y maestra.-

Se observa que la unidad de presupuesto se encuentra en otro departamento, recomendando que dicha unidad debiera estar ubicada dentro del Departamento SAF a los efectos de dotarlo de flexibilidad propia en cuanto a la ejecución del presupuesto, cabe recordar que siempre dentro de los objetivos fijados por la autoridad máxima de la organización.

2.6.2. Funciones de la División V Finanzas

La actividad de este departamento se inicia con:

- 1) Consolidación del presupuesto del año en curso;
- 2) asignación de partidas a los titulares de crédito;
- 3) comunicación al SAF de dichas asignaciones de partidas a los efectos de solicitar la cuota correspondiente de crédito;
- 4) los titulares de créditos de acuerdo con sus necesidades elevan a esta División las Solicitudes de Adquisición Normal (en adelante SAN), separadas por rubros comerciales;
- 5) una vez recibidas todas las SAN por parte de los titulares de crédito, se procederá al control de las mismas, controles mínimos que se llevan a cabo: que no se excedan del crédito asignado, separación por rubros, catalogación de los efectos de acuerdo con los códigos SIBYS, precios de referencia;
- 6) controladas las mismas, se realiza la Solicitud de Gastos Consolidada (en adelante SGC) generando la misma un número de expediente;
- 7) este expediente es enviado a la Unidad Operativa de Compras (en adelante UOC);
- 8) la UOC, prepara los pliegos con los efectos solicitados en la SGC y regresa nuevamente a la División V Finanzas para su control técnico;
- 9) aprobados los pliegos pasan a la Asesoría Jurídica de la organización para el visto de legalidad de los mismos;
- 10) retorna a la División, se elabora el Dictámen de la autoridad competente y se remite el expediente a la UOC nuevamente,
- 11) la UOC publica los actos contractuales en los lugares estipulados para las contrataciones del Estado;
- 12) el momento de la apertura de los actos contractuales y el control de los mismos es responsabilidad de la Comisión Evaluadora (en adelante CE);
- 13) generado el Dictamen de la CE, retorna a la UOC quién es la responsable de los pasos posteriores hasta el librado de la orden de compra (en adelante OC), la oficina de presupuesto afecta preventivamente el crédito ocupado al titular de crédito correspondiente ;
- 14) comienza la tarea de la Comisión Receptora de Efectos (en adelante CRE), la cual es responsable de la recepción de los efectos detallados en las OC (s),

- 15) emite un certificado de recepción definitiva la CRE y eleva la misma al SAF para el pago de dichos efectos al proveedor de la OC; y
- 16) recibida la confirmación del pago por parte del SAF, se afecta definitivamente el crédito.

Estas son las funciones generales de cada departamento dado de forma sucinta, a los efectos de poder comprender la dinámica de la organización.

2.7. ANALISIS DAFO DE AMBOS DEPARTAMENTOS

Se realiza este análisis de forma conjunta ya que se considera que estos Departamentos deben ser unificados para lograr la tan deseada eficacia-eficiencia del estado, el porqué se desarrollará en el próximo capítulo del proyecto.

2.7.1. FACTORES EXTERNOS

2.7.1.1. Oportunidades

- Existencia de documentación rectora emanada por los organismos competentes en la materia.
- Existencia de cursos de actualización y especialización en la materia, dictados por organismos oficiales.
- Elevar el número de servidores públicos capacitados partiendo del nivel técnico profesional mínimo exigido para el desempeño de las funciones de la materia.
- Existencia de nuevos programas o software y de tecnología para la implementación y facilitación de las funciones a desarrollar en la materia.

2.7.1.2. Amenazas

- Parque informático no adecuado con tecnología en muchos casos obsoleta, lo que impide en muchos casos el uso de nuevos software o de especialización a distancia por la Web.
- Insuficiente presupuesto para la realización de cursos de capacitación y/o especialización.

- Inestabilidad del personal en el cargo por cambios internos institucionales, debido a la implementación de nuevas políticas por las diferentes conducciones.
- Políticas salariales y de superación poco atractivas para personal especializado o profesional que quiera ingresar a la organización, lo que dificulta tener personal técnico específico.

2.7.2. FACTORES INTERNOS

2.7.2.1. Fortaleza

- Se posee los medios y personal idóneo para mejorar el dictado de cursos de especialización en la materia.
- Se poseen las instituciones de reclutamiento de personal con buenos profesionales en la materia.
- El material humano posee cualidades morales e intelectuales intachables, solo deben ser incentivadas convenientemente.
- Se poseen instalaciones acordes para que el personal trabaje en un ambiente de trabajo saludable.
- El personal jerárquico o las autoridades están permanentemente comprometidos y consustanciados con la mejora de la organización.

2.7.2.2. Debilidades

- Faltan asignaciones de recursos necesarios para poder sustituir los equipos de computación obsoletos o proceder a su repotenciación.
- El personal muestra poco interés por su superación profesional, debido por un lado a la escasez de cursos institucionales y a la falta de incentivos económicos para su superación profesional.
- Reticencia del personal más antiguo dentro de la organización a realizar la necesaria educación asistemática con el personal de menor jerarquía o ingresante.
- Lentitud en el procesamiento y asimilación de las nuevas normas emanadas en la materia.
- Dimensionamiento innecesario de la organización.

- Problemas en los cambios culturales necesarios para adaptarse a la dinámica actual en la materia.

2.8. PRESENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Luego de realizar una breve descripción de la organización donde me desempeño (parte técnica del Departamento V Finanzas), la intención es trabajar sobre la unificación de ambos departamentos. Los conceptos sobre esta unificación serán enunciados a grandes rasgos ya que existen normativas internas sobre los mismos departamentos. Solo se realizarán algunas propuestas de mejoras en la materia: la realización se basará principalmente con el mismo personal y de esa unión existirá un remanente de recursos humanos. El planteo principal es implementar la creación de otro departamento “Gestión” o “Control de Gestión”, que tenga como función principal el control de todo el circuito contable de la organización y de las organizaciones que le dependen, en las distintas jurisdicciones dentro del ámbito de responsabilidad geográfico, algo nuevo dentro de la organización, con mucho por redactar y escribir normativas que se desprendan de las leyes, decretos, resoluciones o circulares emitidos por los órganos de control del Estado.

DESARROLLO

3.CAPÍTULO II

FUSIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS, ADAPTACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO V FINANZAS

3.1 Organigrama propuesto ver Anexo Nro. 1 al Capítulo III (PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO V FINANZAS LUEGO DE LA FUSIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS SAF Y DIV V FIN)

3.2 Conceptos Generales:

- Este tipo de organización de ambos departamentos surge como una solución a un problema coyuntural acaecido dentro de la organización.
- Lo que se buscó a mí entender fue dividir las actividades en diferentes sectores, además con el agregado de nuevas funciones y actividades, y se pretendió realizar el control por el cruce de información.
- Esta división es algo que no guarda relación con la definición de departamentalización que se le dio en las denominaciones y en la realidad, que es buscar agrupar funciones o actividades de la misma índole.
- El concepto de división fue utilizado como una política interna de la organización, a los efectos de minimizar el impacto de los problemas coyunturales sucedidos.
- Se agregaron nuevos puestos dentro de esta división que se realizó sobre el antiguo departamento finanzas.
- Si bien estos nuevos puestos debían ser creados porque las normas así lo establecen, los mismos deberían haber sido más interpretados dentro de un contexto integral, no de división de funciones o actividades.
- Entonces todas las etapas del proceso para ejecutar un gasto quedaron divididas en ambos departamentos.
- Se buscó darle el mismo enfoque utilizado en el nivel más alto de la conducción, lo que no guarda relación a medida que uno baja a los niveles inferiores de la organización.
- Dentro de la organización existen diferentes niveles jerárquicos a saber: los oficiales son superiores, jefes y subalternos, divididos en especialidades, las armas y otras.

- Dentro del personal de suboficiales tenemos superiores y subalternos, divididos en una mayor cantidad de escalafones que de los oficiales.
- Las especialidades se dividen principalmente en Intendencia (Contabilidad, finanzas, racionamiento, combustibles y lubricantes, suministros varios y vestuario y equipo) y Arsenales (Mantenimiento de todo tipo de vehículo y equipo, mantenimiento de armamento, abastecimiento de todo tipo de munición).
- Las armas se dividen igualmente para el personal superior y subalterno de la misma forma, es decir, en infantería, caballería, comunicaciones, ingenieros, artillería.
- Desde el egreso de los institutos el personal superior se recibe con un título universitario a mí entender intermedio y el personal subalterno secundario.
- Luego el personal de oficiales en el grado de subalterno realizan un cursado desde un año a dos años, del cual egresan con orientación logística, personal y una licenciatura a quienes realizan los dos años
- El tipo de propuesta guarda relación con la antigua organización y se basa principalmente en la forma de la misma.
- El puesto de Jefe de Departamento comúnmente es ocupado por un Oficial Superior, las divisiones de los departamentos comúnmente por oficiales jefes con auxiliares subalternos.
- Existen excepciones que pueden ser ocupados por oficiales subalternos con la especialidad de contador (Título con el cual solo han egresado 7 promociones, las actuales ya tienen otro título universitario relacionado con la función contable financiera).
- El personal de suboficiales comúnmente se desempeñan como encargados de las divisiones o auxiliares de las mismas.
- Cada función o actividad ya cuenta con procedimientos operativos normales escritos, los cuales solo deben ser actualizados de acuerdo con la normas actuales, esto es solo dentro del departamento SAF, puesto que el otro departamento no cuenta con dichos procedimientos; es decir están con poca doctrina sobre normas relacionados con lo que han querido llevar adelante con la división.

3.3 Aspectos negativos, que a mi entender, afectaron este método implementado:

- La falta de procedimientos operativos normales sobre las normas vigentes emanadas por los diferentes organismos del estado, sobre todo en el departamento G5.
- Falta de personal especialista para ocupar los puestos creados.
- Falta de personal con conocimientos técnicos específicos en la materia
- Falta de cursos de perfeccionamiento o especialización, para las personas que tenían algún conocimiento sobre la materia.
- Inestabilidad en el puesto del personal integrante de ambos departamentos.
- Colocación de personal falto de conocimiento técnico específico a cargo del departamento G5.
- Falta de presupuesto para la realización de cursos y /o especializaciones en el medio civil.
- Medios informáticos insuficientes o de mucha antigüedad.
- Se incorpora personal civil para poder suplantar en parte al personal faltante, pero sin conocimiento en la materia.
- Falta de coordinación entre ambos departamentos y sobre todo con los titulares de créditos.
- El control de presupuesto, tal vez lo más pretendido, era algo ficticio solo enumero un ejemplo: los créditos lo recibía el SAF y después de cierto tiempo se lo remitía al G5, a veces sólo una parte, éste último nunca estaba en claro con su función.
- Falta de interés por parte del personal en muchos casos para auto prepararse en la materia, esto es motivado a mí entender evidentemente por la falta de políticas compensatorias adecuadas en el sentido de premios a esta actividad de auto preparación.
- Personal con muchos años de antigüedad laboral a los cuales les cuesta actualizarse sumado a la falta de procedimientos normales, impiden la educación asistemática por parte de los mismos hacia el personal nuevo dentro de la organización.

- La política de sueldos actual ha des jerarquizado a la organización, lo que conlleva una baja en la moral y la autoestima del personal integrante afectando a la misma como un todo.
- Existen muchas situaciones en donde personal con mayor responsabilidad en el amplio sentido de la palabra cobra menos que otro de igual grado con una responsabilidad mucho menor o nula, esto es consecuencia de diferentes motivos externos a la organización, que no son motivo de este trabajo.
- Escasa preparación del personal nuevo ingresado a la organización proveniente de los institutos de formación.

3.4 Consecuencias de estos aspectos negativos:

- Falta coordinación entre ambos departamentos y con los titulares de créditos, que al no comprender el funcionamiento de la nueva implementación cometían errores involuntarios por falta de conocimientos acerca de lo que se quiso implementar.
- Esta falta de conocimiento en muchos casos terminó en la no ejecución de créditos, lo que perjudico de forma considerable a los titulares de créditos.
- De por si la administración pública se caracteriza por trámites burocráticos a mi entender coherentes, pero desde mi punto de vista, lo que se aplicó generó un cúmulo mayor de burocracia.
- Y en mi definición personal la que es peor de todas las burocracias es la que está dada por la falta de reglas, procedimientos o normativas internas, en resúmen la falta de conocimiento acerca del funcionamiento de “Algo”, lo que en muchos casos lleva a la “parálisis por análisis” la mayor burocracia de mi organización.
- Los errores cometidos en muchos casos en los actos contractuales y en la ejecución del presupuesto son por la falta de conocimientos.
- La falta de transmisión de información entre los interesados en la materia conspira en definitiva con la eficacia eficiencia que se busca en la inversión de los fondos que son asignados por parte del estado a mi organización.

- El no entendimiento de lo nuevo en la materia se materializó en muchas ocasiones en algo negativo para el proceso de toma de decisiones de la máxima autoridad de la organización.
- La falta de personal produjo un recargo de actividades sobre otras, produciendo en muchos casos situaciones complicadas que se desviaban del roce lógico diario de trabajo que se puede generar como en cualquier organización.
- La falta de reconocimiento de este personal sobrecargado, y la no interpretación de que la cultura organizacional de la institución ha cambiado y girado hacia el reconocimiento pecuniario de las personas, ya no basta el “palmeo en la espalda” y el “lo felicito por su trabajo”.
- La falta de políticas de incentivos acorde a la situación, hace que mucho personal no declare de forma explícita los conocimientos específicos que posee acerca de la materia, por supuesto adquiridos por su esfuerzo propio en el más amplio sentido, y no justamente gracias a la organización, de esta forma se pierde mucho recurso humano muy valioso y escaso para la institución.
- Este abrupto cambio provocó una baja importante en la moral del personal especialista, debido a que fue interpretado como que todo lo trabajado no estaba bien realizado, los mismos desempeñaban su tarea a pesar de todas las limitaciones producidas por la misma organización. Fue interpretada como un quite de confianza no justo.

3.5 Aspectos positivos posibles a lograr con el cambio propuesto:

- Una mejora considerable en la ejecución del crédito presupuestario.
- Un canal fluido de información más directo y de una sola cabeza hacia la autoridad encargada de la toma de decisiones.
- Los puestos serán ocupados por personal especialista acorde en la materia, evitándose de esta forma la sobrecarga de actividades sobre el personal.
- Existiría personal sobrante el cual podría ser aprovechado para la creación del departamento de control de gestión.

- Existiría una fluidez de información interna más dinámica lo que permitiría concatenar de forma eficaz las diferentes etapas del proceso del gasto del crédito.
- La reunión de datos sólo será realizado y centralizado por un solo departamento, evitándose pasos innecesarios que generan retrasos, malentendidos y burocracia administrativa
- Se acortarían de manera sustancial los plazos para la explotación de la información, lo cual redundará en beneficio del tomador de decisiones.
- Al restaurar las actividades a los especialistas, esto se tornara como un nuevo reconocimiento de confianza hacia dicho personal, lo que redundara en beneficio mismo de la organización.
- Esto ayudará a evitar la duplicación de mucha información de forma innecesaria, con el consabido ahorro de recursos para la organización.

3.6 Funciones del nuevo Departamento fusionado:

3.6.1 Jefe del Departamento.

- Asesorará al nivel máximo de la organización en todos los aspectos administrativos financieros.
- Fiscalizará que se rinda cuenta documentada de la inversión de los fondos recibidos y/o recaudados, con las formalidades establecidas en las leyes y reglamentos vigentes.
- Intervenir en todo el planeamiento financiero que realice la organización.
- Presentar las inspecciones administrativas que se pasen a la organización.
- Proporcionar asesoramiento técnico – contable a los elementos con administración propia.
- Planificará y ejecutará inspecciones internas.

3.6.2 Mesa de entradas y salidas.

- Recibirá toda la documentación dirigida al Dpto y al personal que integra el mismo.
- Registrará toda la correspondencia, tanto entradas como salidas.

- Devolver o girar, según corresponda, la documentación recibida que no pueda o no deba ser decepcionada.
- Proporcionará la información relacionada con el movimiento de expedientes tramitados por el Dpto.
- Exigirá el cumplimiento de las disposiciones vigentes sobre el sellado de la documentación.

3.6.3 Contabilidad del movimiento de fondos y valores.

- Deberá tener presente que esta rama de la contabilidad, comprenderá el registro cronológico e integral de las operaciones relativas al movimiento de ingresos y egresos de fondos y valores, clasificados según la partida presupuestaria a que corresponda.
- Será responsable de la confección, conservación y guarda de la siguiente documentación: Cuenta corriente bancaria (extracto bancario), Rendición de caja chica y Secundaria y Maestra, Libro "Registro de Libros rubricados", Informe de retenciones impositivas practicadas.
- Recibirá de mesa de Entradas y salidas los valores que ingresen, procediendo a efectuar la correspondiente registración de los mismos.
- Deberá tener presente los plazos determinados para la confección y elevación de la documentación. Librar orden de pago a Tesorería.
- Deberá ser constante el flujo de información con la UEP
- Será responsable del arqueo de fondos y valores de caja diario y mensual.
- Será el responsable de solicitar a todos los proveedores, el certificado de libre deuda.

3.6.4 Haberes de personal de la organización.

- Confeccionará el parte de novedades de bajas y altas y/o modificaciones de personal, conforme a las novedades que se reciban.
- Controlará con la copia del parte de novedades que regresa de la Contaduría General del Ejército, si las novedades informadas fueron liquidadas o rechazadas y sus causas.

- Efectuará el control integral de las planillas de descuento de Fondos de Terceros.
- los descuentos a practicar al personal de la organizaciones ajustaran a lo establecido en las normales legales.
- Archivará los recibos de haberes del personal de toda la organización debidamente conformados por los causantes.
- Ejecutará el control primordial sobre los seguros del personal de la organización.
- Será el responsable del control de las liquidaciones del Impuesto a la Ganancias 4ta categoría.

3.6.5 Unidad operativa de compras.

- Elaborará en base a los planes de necesidades el Plan Anual de Contrataciones.
- Confeccionará el cronograma de tiempo de las contrataciones previéndose en el mismo todas las etapas de las mismas.
- Dará cumplimiento obligatorio a todo lo estipulado por la Oficina Nacional de Contrataciones, manteniendo actualizado sus conocimientos a través de la página Web oficial de la Oficina.-
- Será el responsable del cumplimiento de todos los pasos legales de los actos contractuales a su cargo.
- Deberá verificar que la totalidad de los proveedores de Bienes y/o Servicios estén inscriptos en el Sipro-
- Confeccionará las O/C por Inciso, Partida principal y Partida parcial, una vez que los actos contractuales hayan sido aprobados por la autoridad competente del organismo.

3.6.6 Tesorería.

- Será el responsable de efectivizar los pagos a los acreedores, en oportunidad que contabilidad ejecute la orden de pago, una vez firmada, confeccionará los cheques correspondientes.

- Será el responsable de efectivizar los pagos a los distintos beneficiarios, en concepto de reintegros de fallecimientos, luto, salud, viáticos, etc.
- Confeccionará la nota solicitando al BNA la certificación de los saldos al cierre del mes en curso y copia, de las hojas con el movimiento de cheques y depósito del mes.
- Será el responsable de la guarda, custodia y conservación de los valores en garantía que reciba de la UOC, como así también será el responsable de depósito de todos los valores entregados bajo este concepto como de la tramitación ante la CGE de su devolución a los distintos oferentes.
- Será responsable de la liquidación de viáticos al personal de la organización.
- En caso de manejo de fondos en efectivo ejecutará diariamente un arqueo de fondos y valores.
- Determinará la seguridad necesaria en caso de retiro o depósitos de fondos.

3.6.7 Contabilidad patrimonial y rendiciones

- Deberá dar de alta todos los efectos adquiridos que incrementen el patrimonio del estado con carácter permanente.
- Recibir y clasificar de acuerdo con su imputación todos los comprobantes de pagos registrados en las planillas de rendición de caja chica.
- Controlará que todos los comprobantes de pagos reúnan los requisitos exigidos.
- Completar el dorso de los comprobantes de pago de acuerdo con las directivas vigentes.
- Confeccionará la planilla de documentos en cartera de todos los compromisos impagos sin rendir y rendiciones de cajas chicas secundarias observadas y/o no reintegradas.
- Deberá estar en condiciones de evacuar todo informe relacionado con rendiciones de cuentas.
- Preparará la documentación que, para su control selectivo, requiera el escalón superior.
- Será responsable de la guarda, conservación de mantenimiento, tanto de las rendiciones como de los comprobantes que la integren por lapso de cinco años.

3.6.8 Unidad ejecutora de presupuesto y control técnico específico de los actos contractuales

- Mantener actualizada la documentación y libros que integran dicha contabilidad de presupuesto.
- Verificar el grado de cumplimiento de las órdenes de compras emitidas.
- Controlará que los ingresos de efectos sus documentos reúnan las condiciones legales exigidas.
- Listará las planillas de compromisos impagos de los efectos adquiridos y/o prestatarios de servicios contratados, cuyo ingreso y/o prestación se encuentren perfectamente documentados, con los requisitos y formalidades exigidos por ley.
- Confecionar y tramitar los requerimientos de aumento de partidas o refuerzo de créditos, reprogramaciones de créditos, etc.
- Confecionar y remitir a las empresas prestatarias de servicios básicos, una planilla detalle de los pagos realizados por la Secretaria de Hacienda.
- Tramitar al escalón superior, para su aprobación, toda documentación relacionada con presupuesto.
- Confecionará antes del último día del segundo mes de cada trimestre, el pedido de cuotas correspondiente a las asignaciones funcionales de la organización conforme a las distribuciones de créditos recibidas de las unidades.
- Mantendrá permanentemente informado al Jefe del Dpto. respecto de la ejecución presupuestaria a nivel centralizador y descentralizador.
- Confecionará mensualmente un estado de ejecución económica financiera de la organización.
- Controlará los pliegos de cláusulas particulares realizados por la Unidad operativa de compra y dará el visto bueno a los mismos o los devolverá para la realización de las correcciones correspondientes.

3.7 Síntesis de lo propuesto:

Este cambio propuesto de forma sucinta que debe ser realizado para poder llevar adelante la creación de otro departamento con otro tipo de actividad y función y que cumpliría de manera acabada con lo que tal vez en mi

interpretación se buscó, que era el control de la gestión de todo el circuito económico financiero, es por eso que no quiero ahondar tanto en el tema ya que existe mucha normativa interna escrita que solo deberá ser reflatada sin necesidad de empezar una función de cero, de esta manera quedaría un departamento en todo lo que respecta a la ejecución del gasto y otro que se encargaría del control de las diferentes etapas del gasto ejecutadas por el departamento responsable, y poder realizar los necesarios controles preventivos, continuos y ulteriores.

DESARROLLO

4. CAPÍTULO III

DEPARTAMENTO CONTROL INTEGRAL DE GESTIÓN

4.1 Objetivo general:

Este trabajo final de grado tiene como objetivo tratar de establecer parámetros para las diferentes inspecciones o auditorías descentralizadas que se lleven a cabo dentro de la Fuerza Ejército, para reunirlos en un solo cuerpo de normas para inspección; a modo de una auditoría integral. De esa forma se podrían obtener resultados concretos y unificados, dejando de lado los informes estancos producidos por la descentralización del proceso de control relacionado con los sistemas administrativos, económico y financiero. Este proyecto buscará darle una solución acorde con los medios disponibles en cuanto a recursos y sobre todo a personal especializado en el área contable; a través de la creación de una organización dinámica y flexible, pero siempre centralizada desde la organización donde actualmente desempeño funciones.

4.2 Objetivos específicos:

- Establecer la estructura organizacional mínima para el desarrollo de la actividad de la auditoría integral pretendida.
- Determinar los estándares necesarios, para la evaluación integral de los distintos Departamentos de la organización.
- Establecer los cambios necesarios reglamentarios, culturales y la aplicación de legalidad de cada acto, necesarios en el tiempo para la aplicación de dicha auditoría integral.
- En el corto plazo evaluar a la organización en la cuál me desempeño, obtener experiencias y resultados.
- En el mediano plazo extenderse a las diferentes jurisdicciones que integran está organización.
- En el largo plazo llegar al usuario solicitante del bien o servicio, desde la organización en la cuál me desempeño.

4.3 Organización propuesta ver Anexo Nro 2 al Capítulo IV (PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO CONTROL INTEGRAL DE GESTION)

4.4 Conceptos generales a tener en cuenta para su implementación:

- Selección del personal acorde para dicho puesto.
- Para dicha selección primero deben ser tenidos en cuenta los Oficiales de la especialidad de Intendencia, en caso de no ser posible podría ser ocupado por otro Oficial con alguna orientación en la materia, que es en definitiva multidisciplinaria desde mi punto de vista.
- Conocimiento por parte de dicho personal de su futuro puesto.
- Realización de diferentes cursos, para lograr su actualización o su especialización.
- Estabilidad del personal en sus puestos, lo que facilitara la puesta en marcha de la propuesta.
- Asignación de recursos para la modernización del parque informático.
- Asignación de recursos para la movilidad del personal cuando deba salir de la jurisdicción.
- Dependencia directa de la autoridad máxima de la organización.
- Independencia absoluta en la aplicación de criterios.
- Independencia en la elaboración de los informes que surjan de las diferentes auditorias de la jurisdicción.
- Su desempeño será instructivo y educativo en todo momento, buscando la excelencia técnica en todo tiempo y lugar.
- Cada Departamento V Finanzas maneja la ejecución de varios titulares de créditos, existen casos por ejemplo el de Bahía Blanca donde todo está junto, pero existen otros lugares dentro de la jurisdicción que solo una parte está reunida y las otras partes están distantes 300 Km. o 600 Km. del órgano encargado de la compra de los elementos y del manejo de su crédito.
- En la actualidad cada titular de crédito tiene su propia estructura por ejemplo de la CRE, aún estando juntos en un mismo lugar, es decir se duplican o triplican puestos, ocurriendo lo mismo con los depósitos de suministros, con los de repuestos, con los lugares de sastrería y zapatería, etc.

- También se buscará dar una solución creando entes centralizados en este departamento control integral de gestión, en los cuales los titulares de crédito podrán absorber ese sobrante de personal en otras actividades.

4.5 Puestos y su perfil deseado de la Organización:

4.5.1 Puesto: Jefe de Departamento

- Jerarquía: Oficial Superior de la Especialidad de Intendencia u Oficial Superior de las Armas para el cual será necesario respetar el perfil que se da a continuación.
- Perfil: Licenciado en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o Contador Público Nacional, Licenciatura en logística o título intermedio en alguna de las carreras enunciadas o realización de cursos o especialización en la materia.

4.5.2 Puesto: Planes y central

- Jefe: Suboficial superior de Intendencia, de las Armas u Oficinista.
- Perfil: Estudios secundarios completo como mínimo con orientación contable, manejo de PC.

4.5.3 Puesto: Comisión de Apertura y Evaluadora

- Jefe: Oficial Superior u Oficial Jefe de las Armas.
- Perfil: Curso de Ética y transparencia en los actos de la Administración Pública Nacional, Curso de Actos Contractuales dictado por el Ministerio de Defensa. Opcional título universitario pre-grado o grado en relación con la materia, Manejo de PC.
- Auxiliar: Suboficial superior o subalterno indistinto.
- Perfil: Estudios Secundarios completos, manejo de PC.
- Observaciones: Esta comisión será integrada por dos miembros que serán designados en forma rotatoria sin perjuicio de otras funciones que desempeñen dentro de la organización, también deberán recibir una cierta preparación sobre todo en lo relacionado a los actos contractuales responsabilidad de estas comisiones.

4.5.4 Puesto: Comisión Receptora de efectos

- Jefe: Oficial Jefe de las Armas
- Perfil: Curso de catalogación dictado por la Oficina Nacional de Contrataciones, Curso de Ética y transparencia en los actos de la Administración Pública Nacional, Curso de Actos Contractuales dictado por el Ministerio de Defensa. Opcional título universitario pre-grado o grado en relación con la materia, manejo de PC.

- Auxiliar: Suboficial Superior u Subalterno indistinto
- Perfil: Estudios secundarios completos, conocimientos básicos acerca de lo que estipula el decreto 436/2000, manejo de PC.
- Observaciones: Esta comisión también tendrá miembros no permanentes, que desempeñaran sus funciones cuando sean solicitados por la misma sin perjuicio de otras funciones que desempeñen dentro de la organización, este personal no es necesario su preparación puesto que los mismos ya son especialistas en los distintos rubros que cubren, para la recepción de los bienes y servicios adquiridos, es decir por ejemplo: el zapatero, el sastre, el mecánico automotor, el electricista, el mecánico de instalaciones, etc.

4.5.5 Puesto: Control de la Gestión Económica Financiera

- Jefe: Oficial jefe o subalterno de la especialidad de Intendencia.
- Perfil: El Oficial Jefe deberá haberse desempeñado como mínimo dos años como Jefe de SAF UD, en caso de no poseer título de pre-grado o grado, para el Oficial Subalterno de la Especialidad preferentemente deberá ser Contador Público, manejo de PC
- Auxiliar: Suboficial superior de la especialidad de intendencia.
- Perfil: Haberse desempeñado dentro de un servicio administrativo.
- Auxiliar: Personal Civil Técnico o Voluntario Técnico.
- Perfil: Estudios avanzados en ciencias económicas o título de pre-grado relacionado con la materia.

4.5.6 Puesto: Control de la Gestión Patrimonial

- Jefe: Oficial Jefe de las Armas.
- Perfil: Licenciatura en logística, Curso de catalogación dictado por la Oficina Nacional de Contrataciones, Oficial Logística del curso dictado por la Escuela Superior de Guerra, manejo de PC.
- Auxiliar: Suboficial superior o subalterno indistinto.
- Perfil: Estudios secundarios completos, manejo de PC

4.5.7 Puesto: Control Jurídico/Interpretativo de normas

- Jefe. Oficial Jefe o Subalterno Auditor (Miembro No permanente).
- Perfil: Abogado Auditor del Ejército, manejo de PC.
- Auxiliar: Suboficial superior o subalterno o Voluntario Técnico o Personal Civil (Miembro permanente).
- Perfil: Estudios relacionados con la carrera de Abogacía, curso relacionados con los actos contractuales.

4.5.8 Puesto Archivo, Experiencias y Doctrina

- Jefe: Suboficial Superior de las Armas.
- Perfil: Estudios Secundarios completos y/o Curso de Auxiliar de Estado Mayor, manejo de PC.
- Auxiliar: Suboficial Subalterno Oficinista u equivalente.
- Perfil: Estudios Secundarios completos, manejo de PC.

La cantidad total de miembros permanentes necesarios para poder desempeñar sus actividades por lo menos hasta la etapa de objetivos a mediano plazo alcanza la cantidad de 15 personas de diferentes jerarquías dentro de la organización.

4.6 Funciones de los puestos:

4.6.1 Jefe Departamento:

- Asesorar al órgano superior acerca del cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de su jurisdicción por parte de los titulares de crédito.
- Informar acerca de legalidad y legitimidad de los actos contractuales.
- Informará acerca del incremento del patrimonio del estado dentro de su jurisdicción.
- Informará las novedades surgidas de los informes de visita realizados por el departamento.
- Informará el grado de cumplimiento de los presupuestos elevados y ejecutados por los titulares de crédito.
- Responsable del dictado de normas internas dentro del ámbito de su jurisdicción a los efectos de un mejor funcionamiento del sistema económico-financiero.
- Responsable de la elaboración de un plan de capacitación de su personal.
- Responsable por la disciplina, ley y orden de su personal.

4.6.2 Planes y Central:

- Registrará diariamente la entrada y salida de toda la documentación del Departamento.
- Controlará diariamente el correo electrónico institucional del Departamento.

- Llevará en un gráfico toda la documentación con término hacia el escalón superior y los términos internos, informando en forma permanente de los mismos a los integrantes del Dpto. con una antelación mínima de siete días antes de su vencimiento.
- Llevará toda la documentación para el visado por parte del Jefe del Dpto. y luego distribuirlas internamente.
- Controlará la seguridad ambiental del Dpto.
- Mantener el orden interno del Dpto. y de las áreas de responsabilidad del mismo.
- Consolidará y tramitará los requerimientos de efectos de suministros y de servicios necesarios para el normal funcionamiento del Dpto.
- Mantendrá actualizado los inventarios de efectos y documentación que posee con cargo el Dpto.
- Confeccionará y elevará los partes diarios de personal.
- Será el responsable de mantener en guarda y custodia todo lo relacionado a copias de llaves de todo el Dpto.

4.6.3 Comisiones de apertura y evaluadora:

- Proponer a la autoridad superior del organismo los funcionarios designados para el acto de apertura y la conformación de las comisiones evaluadoras para cada acto contractual, de acuerdo a lo estipulado en el decreto 436/2000 Art. 77 mediante el dictado de un documento y lo agrega al expediente de la contratación.
- Podrá integrar las comisiones evaluadoras y de apertura más trascendentes, en el resto de las comisiones, se constituirá en un nivel de supervisión y control.
- Se podrá realizar una comisión de apertura y otra evaluadora de diferentes integrantes dentro del mismo acto contractual.
- Confeccionará una lista con el personal de toda la organización para que los mismos en uno u otro momento puedan pasar por algunas de las dos comisiones.

- Durante el proceso de evaluación de las ofertas, podrá solicitar por escrito asesoramiento jurídico en caso de dudas de interpretación de las normas, las veces que considere necesario.
- En la prosecución del procedimiento contractual deberá supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Decreto 436/2000, Art. (s) 78 y 79, poniendo especial atención al contenido en la redacción del Dictamen de Evaluación y su posterior notificación a los oferentes que han participado del acto contractual.

4.6.4 Comisión Receptora de Efectos:

- La organización de la CRE estará integrada por titulares y suplentes en el número que se determine de acuerdo con las directivas internas de la Institución, la misma será aprobada por el escalón jerárquico más alto de la organización.
- La misma será publicada por la orden del día y memos internos
- Esta comisión tendrá subcomisiones integradas por los especialistas en cada rubro que se adquiere normalmente, estos se desempeñaran sin perjuicio de sus funciones principales dentro de la organización.
- Dispondrá de la copia del pliego de cláusulas particulares y generales del acto contractual a verificar el ingreso de los efectos.
- Deberá recibir copia de las órdenes de compra de los efectos a controlar en relación al punto anterior.
- La recepción se iniciara de forma provisoria de los efectos en un depósito provisorio habilitado a tal efecto.
- Se controlarán de forma exhaustiva los mismos con los especialista que para cada caso correspondan, dando estricto cumplimiento a lo estipulado en las especificaciones técnicas del pliego de cláusulas particulares y generales de la licitación.
- Del punto anterior pueden surgir diferentes situaciones, aprobación total o parcial, rechazo total o parcial, para cada caso se deberá confeccionar la documentación correspondiente.

- Una vez obtenido el visto bueno por parte de las subcomisiones de especialistas se procederá a la recepción definitiva de los efectos, para lo cual se confeccionara la documentación correspondiente.
- Se elevará al SAF y copia al proveedor adjudicado para que presente la factura correspondiente, esta documentación habilitara el pago al proveedor adjudicado.
- Se deberá confeccionar un legajo por trimestre de los actos contractuales controlados que se han recibido efectivamente los efectos o servicios y enviarlo al archivo interno del Dpto.
- Documentación rectora Decreto 436/2000, Resolución 834/2000 del MECON, Resolución 515/2000 de la SH., Decreto 893/2012 y Normativas internas.

4.6.5 Control de la Gestión Económica Financiera:

- Controlará el grado de eficacia alcanzado en el uso de los recursos que le son asignados como titulares de crédito.
- Controlará que el organismo haya cumplido con las normas aplicables.
- Controlará que los procedimientos o prácticas no hayan sido irregulares.
- Controlará si se utilizaron procedimientos administrativos eficientes.
- Evaluará si existen excesos o defectos del personal utilizado, y la apropiada idoneidad de los mismos.
- Será su responsabilidad el control de la contabilidad de movimientos de fondos y valores.
- Controlará las rendiciones correspondientes por los fondos recibidos.
- Controlará si los objetivos y metas fijados han sido logrados de forma económica y eficiente.
- Generará un informe por escrito dentro de los 7 días de terminado la visita y lo elevará al J Dpto. para su aprobación y posterior remisión a la unidad titular de crédito verificada.
- Al final de todas las visitas generará un informe interno acerca de las mejoras necesarias, errores comunes o experiencias positivas y negativas captadas, elevando la misma al Dpto. Archivo, Experiencias y Doctrina.

4.6.6 Control de la Gestión Patrimonial

- Realizará las visitas necesarias a las unidades titulares de crédito dependientes para optimizar el sistema.
- Controlará el circuito físico del efecto o servicio una vez ingresado a la unidad titular de crédito.
- Verificará si tienen en cuenta los saldos de cada trimestre, para la adquisición del próximo.
- Verificará el uso correcto de los efectos adquiridos o si permanecen en stock sin ser utilizados.
- Verificará en el caso de compra de bienes que pertenezcan al inciso 4, si fueron dados de alta al patrimonio del estado.
- Verificará la correcta carga de los efectos al programa MICU.
- Verificará si se cumplió en tiempo y forma la elevación de la documentación por cada unidad titular de crédito.
- Verificará la documentación respaldatoria de los descargos de los efectos o servicio adquiridos.
- Verificará que no existan acumulaciones excesivas o innecesarias de materiales, equipos u otros activos inmovilizados.
- Valorizará el stock de la unidad titular de crédito al día de la visita.
- Generará un informe por escrito dentro de los 7 días de terminado la visita y lo elevará al J Dpto. para su aprobación y posterior remisión a la unidad titular de crédito verificada.
- Al final de todas las visitas generara un informe interno acerca de las mejoras necesarias, errores comunes o experiencias positivas y negativas captadas, elevando la misma al Dpto. Archivo, Experiencias y Doctrina.
- Verificará si se aplicaron políticas y prácticas idóneas para efectuar las adquisiciones de sus insumos.

4.6.7 Control jurídico/interpretativo de normas:

- Se recepcionará toda documentación relacionada por escrito sobre normas de la materia.
- En caso de ser necesaria deberá realizar las interpretaciones necesarias sobre las mismas y poner en conocimiento de cada dependencia interna de las mismas.
- Deberá revisar todo tipo de norma que el departamento genere antes de ser visada por el J Dpto. y de ser enviadas al resto de la jurisdicción.
- Acompañar en las visitas de inspección a la dependencia interna que lo solicite.
- Deberá mantenerse actualizado en lo referente a normas sobre todo de las páginas oficiales de la Web.
- Será el responsable de confeccionar el acto administrativo jurídico que convalide la legalidad de los actos contractuales presentados por los titulares de crédito en la ejecución de los fondos asignados a los mismos.

4.6.8 Archivo, Experiencias y Doctrina

- Receptará toda la documentación para su archivo de acuerdo con los temas tratados.
- Receptar los informes internos de las visitas.
- Realizará la explotación de los mismos.
- Presentará propuestas de futuras directivas u órdenes al jurídico esperar su respuesta y elevar J Dpto. para su verificación y aprobación.
- Llevará actualizado el inventario de lo archivado, por año y por distribución interna del Dpto.

4.7 Perfil parque informático necesario:

El perfil del parque informático deberá ser determinado en base a las especificaciones técnicas que para cada organismo integrante de la Administración Pública Nacional posee la Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI) estas se encuentran en su página Web y son denominados códigos ETAP, o sea los Estándares Tecnológicos para la Administración Pública, Disposición Nro. 4/2010 y Nro. 1/2011.

4.8 Aspectos positivos de esta propuesta:

- Ahorro de recursos en bienes y servicios.
- Control de la legalidad y legitimidad de todos los actos económicos-financieros realizados por la organización.
- Eficiencia en la distribución de los recursos humanos.
- Se evitará la sobrecarga de tareas sobre el recurso humano disponible.
- Se verificará que todos los efectos o servicios adquiridos han sido generados en una necesidad real y lógica.
- Verificará el ingreso de todo lo adquirido sean bienes o servicios al Patrimonio del Estado Nacional.
- Se verificará el cumplimiento de los objetivos impuesto en la jurisdicción por cada titular de crédito.

4.9 Cambios colaterales de esta propuesta:

- Centralización de la CRE al nivel más alto de quién ejecuta y adquiere, con ello quedará libre una cantidad considerable de recursos humanos que podrán ser aprovechados en otra parte de la organización o de evitar sobrecargas en el personal por la duplicidad de tareas.
- Centralización de los depósitos de suministros al mismo nivel que la CRE, se centralizará el control y también quedara una cantidad libre de recursos humanos, aprovechamiento de instalaciones libres de gran tamaño en muchos lugares de la jurisdicción.
- Centralización de los talleres de mantenimiento al mismo nivel que los puntos anterior.
- Esto solo podrá ser llevado a cabo en las jurisdicciones que tengan varios titulares de crédito dentro de un radio lógico de distancia física.
- Centralización de los depósitos de combustibles y lubricantes.
- Centralización de todo otro depósito que en la actualidad generen duplicación de funciones o tareas dentro de los diferentes titulares de crédito.

4.10 Organigrama General de la Organización (con propuesta) Anexo 4.

4.11 Síntesis:

La idea personal de la implementación radica en la necesidad de ejecutar controles más cercanos que permitan corregir de forma prematura cualquier tipo de desviación, no necesariamente irregulares, lo que nos dará como resultado la tan necesaria eficacia – eficiencia en el uso de los fondos que nos son asignados por parte del estado y de esa forma usar con honestidad y honradez los fondos que la población aporta a través del pago de sus impuestos.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales:

- La incorporación de las políticas de transparencia por parte del Estado hacia sus organismos, debe hacerse mediante un proceso ético de formación de valores y teóricos en cuanto a conocimiento de toda la normativa que regula dicha actividad los cuales deben ser incorporados por los miembros de la organización e implica un compromiso organizativo integrador y un fundamento ético de la cultura organizacional.
- El cambio cultural organizacional debe ser casi una necesidad dentro de la organización y debe ser de forma rápida y dinámica, sin extenderse en el tiempo. El mismo debe ser integral y en todas las líneas de dirección integrantes de la organización.
- Lo más costoso de este proyecto será la preparación de los miembros integrantes de la organización para lograr los estándares necesarios de conocimiento para el correcto desenvolvimiento de los mismos dentro del puesto que le toque desempeñar.
- Se deben desarrollar procesos de aprendizaje que les permitan a los miembros de la organización ampliar el horizonte de referencia de sus actividades y la comprensión de los valores éticos buscados de forma permanente.
- La implementación de esta metodología de trabajo hará que los procesos de los instrumentos de evaluación de la gestión brinden información en tiempo prácticamente real para la toma de decisiones por parte de la Superioridad y de esa forma poder orientar o reorientar de forma rápida las estrategias necesarias para el logro de los objetivos.
- El personal integrante actual tiene las condiciones mínimas necesarias para poder implementar los cambios necesarios dentro de la organización para superar con éxito la etapa inicial en el corto plazo, lo cual dará tiempo y

permitirá poder orientar la política de personal para el mediano plazo y el largo plazo.

- También existe algo importante que podrá interferir de una manera considerable es que dentro de la APN es muy difícil lograr políticas de incentivo de personal desde el punto de vista salarial, pero también por otro lado es cierto que se pueden lograr políticas de incentivo profesional no pecuniarias, como la realización de cursos, conferencias, seminarios, etc.
- Los medios físicos están acordes con el inicio del proyecto hasta el mediano plazo.
- Al día de la fecha se carece de presupuesto para la implementación del proyecto, lo cual no es impedimento ya que se está en tiempo para la solicitud del mismo e iniciar el año entrante, no impidiendo que durante el corriente año se pueda formar la estructura orgánica de acuerdo con lo propuesto e ir mejorando el conocimiento del personal a través de clases internas dentro de la organización.
- Dentro de las limitaciones existentes en la actualidad, el proyecto en sus inicios buscará sentar las bases o estándares necesarios para ser perfeccionados en el futuro a medida que la organización avance hacia el logro de los objetivos impuestos por la misma.
- En resumen se está en condiciones de poder llevar adelante este proyecto sin ningún inconveniente extraordinario que impida la puesta en marcha del mismo y que en el corto plazo el mismo comience a brindar la información necesaria para la toma de decisiones por parte del elemento superior de la organización.
- Y para adecuarnos definitivamente a los estándares de transparencia solo resta saber que “QUERER ES PODER”.

BIBLIOGRAFIA

- Florencio Escribano Martínez y María Elena Stella Guía de Estudio de Auditoria (versión preliminar).-
- Mustafá, Cristina M. Guía de Estudio de Finanzas. IUA. Edición corregida, Diciembre 2003.-
- Barrionuevo, Susana B. Guía de Estudio de Administración. IUA. Edición, Noviembre de 2000.-
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall. Sexta edición, 2000.-
- Ley Nro. 24.156 , de Administración Financiera y de los sistemas de control del sector público nacional.-
- Decreto 1023/2001 Régimen de compra de la Administración pública nacional y sus modificatorias.-
- Decreto Nro. 436/00 Reglamento para la adquisición, enajenación y contratación de bienes y servicios del Estado Nacional.-
- Resolución Nro. 368/2000 SH Aspectos formales a ser tenidos en cuenta por los Organismos en las distintas etapas de los procesos de compras y contrataciones.-
- Resolución Nro. 292/2000 SH formularios.-
- Resolución Nro. 515/00 SH Manual práctico.-
- Circulares de la Oficina Nacional de Contrataciones.-
- Ley Nro. 19.549 Ley de procedimientos administrativos.-
- Resolución SGN Nro. 152/02 Normas de auditoría Interna Gubernamental.-
- Directivas internas de la Fuerza Ejército.-
- Reglamentos Administrativos y Logísticos de la Fuerza Ejército.-
- Manuales de auditorías vigentes.-
- Decreto Nro. 893/2012 Reglamentación del Decreto Nro. 1023/01.-