



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO. APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA DEL GOBIERNO DE TUCUMÁN**

Autor: Casasola, Cristina Susana

Director: Medina Galván, Enrique Marcelo

**2013**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración De Empresas

## RESUMEN

El trabajo de investigación consiste en una auditoría administrativa parcial realizada, transversalmente, en la Administración Pública Centralizada de la Provincia de Tucumán y, particularmente en la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento, dependiente del Poder Ejecutivo, y en la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social.

El objetivo general consiste en brindar una referencia metodológica para la implementación de futuras auditorías administrativas en el sector público superadoras de las debilidades detectadas en la experiencia práctica.

Los objetivos particulares definidos son: la exposición de las distintas etapas de ejecución, y mostrar uno de los resultados tangibles obtenidos, producto de esta auditoría.

Este trabajo, además del proceso de auditoría administrativa, muestra la ventaja contar con sistemas de registros de información homogéneos.

La ventaja principal del sistema informático logrado es la actualización de indicadores de manera automática.

A futuro se espera lograr de una manera más óptima la implementación de un proceso de auditoría.

Los beneficios obtenidos de la ejecución de este proyecto se ven materializados en la posibilidad de contar con indicadores oportunos.

## PROLOGO

El contenido de este trabajo refleja la aplicación práctica de un proceso de Auditoría Administrativa realizado en la Administración Pública Centralizada del Gobierno de la Provincia de Tucumán. A su vez, describe una referencia metodológica que sirve de base para ejecutarla y, a lo largo del documento, revela las dificultades o limitaciones que existen en el ámbito público.

Quiero destacar que, en el marco de la auditoría administrativa, este trabajo está más enfocado a las mediciones de tipo operativas que pueden obtenerse de manera automática, sin esfuerzos adicionales para el personal involucrado en la generación de los datos básicos.

La principal motivación que me condujo a realizar esta obra es mostrar la utilidad de las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera.

Agradezco a los responsables de las reparticiones que participaron activamente aportando la información necesaria para lograr este trabajo, particularmente a la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento a la cual pertenezco. A mi profesor tutor que supo guiarme desde su experiencia pedagógica y práctica.

Un agradecimiento especial a quienes, sin saberlo, contribuyeron a este trabajo, con sus silencios, con sus consejos y constante acompañamiento. A mi familia y amigos.

## **CAPITULO I**

### **LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Concepto de auditoría administrativa. 3.- Objetivos de la auditoría administrativa. 4.- Alcance de la auditoría administrativa. 5.- Aplicación en el sector público.-

#### 1.- Introducción:

“Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y con consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.”<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio, 2º Edición, Edición Pearson Educación, (México, 2007), pág. 11.

El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos involucrados en su ejecución demanda establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y en el lugar adecuado de elementos de decisión y calidad idóneos.

Esta base de información debe permitir amalgamar la historia, el presente y el futuro, articular el concepto con los hechos, las interacciones con los objetivos, la visión con las posibilidades y los escenarios con las áreas de influencia.

La precisión de una metodología estructurada, de instrumentos de medición validados, normas de calidad aceptadas y la conformación de un equipo de trabajo serio y responsable son atributos de gran valor para tener la certeza de que su empleo es el mejor.

## 2.- Concepto de auditoría administrativa:

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

## 3.- Objetivos de la auditoría administrativa:

“La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.”<sup>(2)</sup>

Por ello, es necesario establecer un marco para definir objetivos. Entre ellos se pueden mencionar:

### *a. De control*

---

<sup>(2)</sup> Ibidem, pág. 12.

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

*b. De productividad*

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

*c. De organización*

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

*d. De servicio*

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

*e. De calidad*

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

*f. De cambio*

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

*g. De aprendizaje*

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

*h. De toma de decisiones*

Traducen la puesta en práctica y los resultados de auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

*i. De interacción*

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

*j. De vinculación*

Facilitan que la auditoría se constituya como un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

4.- Alcance de la auditoría administrativa:

El área de influencia de la auditoría administrativa comprende a toda una organización, es decir: su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esto incluye:

- Naturaleza jurídica
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Entorno
- Sistemas de calidad, entre otros.

5.- Aplicación en el sector público:

“En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.”<sup>(3)</sup>

El resultado de aplicar la auditoría administrativa en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones.

---

<sup>(3)</sup> Ibidem, pág. 13.



## **CAPITULO II**

### **EL EQUIPO DE TRABAJO**

**Sumario:** 1.- El auditor. 2.- Actividades que el auditor debe revisar. 3.- Estructura del equipo auditor. 4.- Instrumentos normativos.-

#### 1.- El auditor:

En el auditor es en quien recae la responsabilidad de conceptualizar la auditoría administrativa, conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización.

Puede suceder que se designe un auditor interno, un auditor externo o un equipo combinado. A continuación se presentan las tres situaciones posibles:

#### **El auditor interno**

Como parte de la organización, el auditor interno es seleccionado por el órgano directivo en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.

También juega un papel importante que se le considere confiable, leal, capaz de responder a retos, pero, sobre todo, que comparta la visión de la organización, esto es, que domine el campo de trabajo con un sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección.

La función del auditor interno puede ser considerada viable y pertinente, pero, como en todo proceso de estudio que implica una evaluación y cambio, tiene que ser valorada a la luz de las consecuencias que su intervención entraña para la organización.

Para asegurar la eficacia de su intervención, se deben ponderar las posibles ventajas y desventajas de asignarlo a esta tarea:

#### Ventajas

- Conocimiento profundo de la organización.
- Conciencia de la dinámica organizacional.
- Probabilidad de identificarse con el personal.
- Compartir la cultura prevaleciente.
- Conocimiento de los mecanismos internos de negociación.
- Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto.
- Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
- Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

#### Desventajas

- Mayor subjetividad para analizar la organización.
- Exceso de confianza en cuanto al empleo de los recursos y tiempo de respuesta.
- Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros.
- Manejo de los reportes de avances y resultados a su conveniencia.
- No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.

### **El auditor externo**

Como profesional independiente tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

Con el fin de disponer de elementos de decisión para integrar un criterio de selección, a continuación se presentan algunas de las ventajas y desventajas:

#### Ventajas

- Contar con una visión imparcial de la organización.
- Experimentar analogías en el campo de trabajo.
- Independencia de criterio para formular observaciones.
- Rapidez de acceso a los niveles de decisión.
- Tranquilidad de que se puede señalar cualquier anomalía sin el temor de perjudicar a persona alguna.
- Contar con el respeto de la organización.

#### Desventajas

- Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
- Los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo.
- Presión del personal originada por su temor a lo desconocido y/o pérdida del empleo.
- Conocimiento relativo de la cultura organizacional.

### **Equipo combinado**

La organización puede tomar la decisión de integrar un equipo de auditores que combine tanto personal propio como externo. Las ventajas y desventajas que implica esta decisión son:

#### Ventajas

- Integrar visiones distintas pero complementarias.
- Capitalizar de mejor manera la experiencia de los auditores externos.

- Contar con personal que conozca las distintas áreas de la organización.
- Supervisar los avances de la auditoría de manera más efectiva.
- Agilizar la implementación de la auditoría.

#### Desventajas

- Tomar demasiado tiempo para unificar criterios de trabajo.
- Explorar recomendaciones no aplicables a la realidad de la organización.
- Propiciar un conflicto de intereses entre el personal interno y los auditores externos.
- Mayores costos para la organización.

#### 2.- Actividades que el auditor debe revisar:

##### **Organización del equipo de auditores**

La organización de un equipo auditor requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de información de conformidad con la autoridad y responsabilidad asignados a todos y cada uno de sus integrantes.

Esta división del trabajo posibilita que los miembros del equipo puedan emplear correctamente su potencial y propicia la adecuada integración de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de manera objetiva y sistemática reduciendo el margen de error y el riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

##### **Gestión del conocimiento**

El conocimiento puede presentarse de manera tácita o explícita. El conocimiento tácito no está codificado y se registra como propio o público. Mientras que el conocimiento explícito se expresa de manera formal porque está codificado en las normas, rutinas, procedimientos y procesos de operación, que se deriva de la habilidad personal o del sentido común.

En sus diferentes formas, este conocimiento involucra aspectos tanto sociales como técnicos, por lo que su velocidad y alcance están íntimamente relacionados con la cultura organizacional imperante.

El auditor, además, debe reunir ciertos requisitos como la formación académica, la formación complementaria y la formación empírica.

- *Formación académica:* para realizar una auditoría administrativa se requieren estudios de nivel técnico, licenciatura o posgrado en Administración, Informática, Comunicación, Administración pública, entre otras.
- *Formación complementaria:* el ejercicio de la auditoría implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrado mediante la participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, cursos, talleres, entre otros.
- *Formación empírica:* este requisito involucra en conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes instituciones aún sin contar con un grado académico formal.

### **Habilidades y destrezas**

Es conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la tarea de cumplir con la función de auditor posea las siguientes características:

- Actitud positiva
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Capacidad de observación
- Claridad en la comunicación oral o escrita
- Comportamiento ético
- Creatividad
- Discreción

- Facilidad para trabajar en equipo
- Objetividad
- Respeto a las ideas de los demás
- Saber escuchar, entre otros.

### **Experiencia**

Debido a la naturaleza de la función que desempeña, existen varios campos que debe dominar:

- *Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización:* implica la experiencia que brinda el contacto permanente con las iniciativas o programas orientados hacia la producción de resultados específicos para la organización de acuerdo con su objetivo esencial, estrategia y competencia centrales.
- *Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización:* la competencia en este rubro deriva en la implementación constante de decisiones administrativas para emplear de manera puntual los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte de las áreas sustantivas de la organización.
- *Conocimiento de esfuerzos anteriores:* esto implica entender el proceso de aplicación de una auditoría, producto de experiencias anteriores, sea en la organización bajo estudio o en otras instituciones.
- *Conocimiento de casos prácticos:* derivado de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio.
- *Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza:* implica la apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en otro tipo de análisis o diagnósticos administrativos.

### **Responsabilidad profesional**

Es responsabilidad del auditor realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar. Debe mantenerse libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios. Esta actitud de independencia le otorgará valor y consistencia necesarios a su participación.

Los impedimentos a los que se puede enfrentar son de dos tipos: personales y externos.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre éstas se destacan las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se debe auditar.
- Interés económico personal en la auditoría.
- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas.
- Relación con instituciones que interactúan con la organización.
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, a saber:

- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría.
- Presión injustificada para propiciar errores.

### **Ética**

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética, quizás

porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.

Desde el punto profesional, la ética puede definirse como el conjunto de principios morales y normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios. Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso durante el período de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida profesional.

### **Responsabilidad social**

La responsabilidad social, entendida como el compromiso que asume una organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, representa una oportunidad para ampliar su área de influencia a través de la concientización y sensibilización social.

### **Estructura de pensamiento**

La estructura de pensamiento se refiere a la conjunción de conocimientos, habilidades y experiencias, aunada a la formación personal, cultura, valores, creencias, integridad, interés en crecer, búsqueda del conocimiento, permeabilidad y actitud.

### **3.- Estructura del equipo auditor:**

La división del trabajo en relación con las funciones que debe cumplir cada integrante del equipo se lleva a cabo considerando los siguientes puestos:

- *Coordinador general:* asumir la dirección de una auditoría administrativa implica no solo la responsabilidad de tener la capacidad de respuesta en relación con los resultados que se esperan, sino la de mantener un nivel de comportamiento acorde



con las necesidades de todos y cada uno de los participantes. Su presencia debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, el dominio de la técnica, respaldo moral y liderazgo, virtudes que se deben traducir en el logro de avances, coordinación de esfuerzos, espíritu de lucha, creatividad y actitud constructiva.

- *Líder del proyecto:* En su carácter de enlace entre el coordinador general, el equipo de auditoría, la organización y el entorno, el líder representa el eslabón clave para llevar a cabo los objetivos propuestos. Tiene que reunir una personalidad tranquila, mesurada, negociadora, analítica y motivadora, capaz de hacer que las cosas sucedan de manera adecuada. Además, tiene el compromiso de motivar a los auditores, para que se reafirme en todo momento el espíritu de equipo y se puedan obtener los resultados esperados en condiciones óptimas.
- *Asistente o analista de proyecto:* es el responsable de atender directamente a todo el personal que, de una u otra manera, interviene en la auditoría. Además, es quien va a manejar de manera personal los papeles de trabajo que contienen hallazgos, evidencias y observaciones necesarios para derivar los criterios y propuestas que consoliden la aplicación de la auditoría.

#### 4.- Instrumentos normativos:

Para formalizar y fundamentar jurídicamente las condiciones en que se aplica una auditoría administrativa, se requiere de la firma de un convenio o contrato, en el que se especifiquen objeto, naturaleza, duración, costo, obligaciones y responsabilidades de las partes.

Los modelos de este tipo de documentos pueden ser:

- Carta convenio.
- Convenio de servicios profesionales.

- Contrato de prestación de servicios.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA E INSTRUMENTACION**

**Sumario:** 1.- Propósito de la metodología. 2.- Etapas. 3.- Instrumentación. 3.1.- Observación directa. 3.2.- Entrevista. 3.3.- Cuestionarios. 3.4.- Cédulas. 3.5.- Gráficos.-

#### 1.- Propósito de la metodología:

La metodología tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior exámen, informe y seguimiento.

“Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en las siguientes etapas:

- Planeación
- Instrumentación
- Exámen
- Informe
- Seguimiento.”<sup>(4)</sup>

## 2.- Etapas:

### **Etapa I: Planeación**

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

El objetivo de la planeación es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada.

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función del proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

Para ello harán uso de las distintas fuentes de información que representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Una vez definida la dirección y los factores que se auditarán, se requiere de una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Este procedimiento puede provocar la reformulación de los objetivos, las estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

---

<sup>(4)</sup> Ibidem, pág. 75.

La propuesta técnica incluye:

- Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende realizar.
- Alcance: área(s) de aplicación
- Antecedentes: recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
- Estrategia: ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación: demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales, tecnológicos.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados: beneficios que se espera lograr.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Mientras que el plan de trabajo incluye:

- Identificación: nombre de la auditoría.
- Responsable(s): auditor a cargo de su implementación.
- Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos para captar y examinar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.

- Representación gráfica: descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: tiempo dispuesto para informar avances.

Para iniciar formalmente la auditoría la organización debe designar a auditor o equipo de auditores.

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designados. Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de las actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar, y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

Finalmente se debe elaborar un diagnóstico preliminar que se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello se deben considerar los siguientes elementos:

- ✓ Génesis de la organización
  - Creación de la organización
  - Cambios en su forma jurídica
  - Conversión del objeto en estrategias
  - Manejo de delegación de facultades
- ✓ Infraestructura
  - Esquema de operación (procesos/funciones)
  - Modificaciones en la estructura organizacional
  - Programación institucional
  - Nivel de desarrollo tecnológico

- ✓ Forma de operación
  - Desempeño registrado
  - Logros alcanzados
  - Expectativas no cumplidas
  - Proceso de toma de decisiones

## **Etapa II: Instrumentación**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- ✓ Investigación documental
  - Observación directa
  - Entrevista
  - Cuestionarios
  - Cédulas
- ✓ Investigación documental

Este aspecto implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

- a. Normativa
- b. Ley que ordena la creación de la organización
- c. Reglamento interno
- d. Reglamentación específica
- e. Decretos y acuerdos
- f. Organigramas
- g. Manuales administrativos
- h. Sistemas de información y certificación
- i. Estadísticas de trabajo
- j. Plantilla de personal

- k. Proyectos estratégicos
- l. Inventarios de mobiliario y equipo
- m. Sociogramas
- n. Indicadores financieros y de gestión
- o. Estudios de mejoramiento
- p. Auditorías administrativas previas, entre otras.

### **Etapa III: Exámen**

El exámen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, característica y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

El propósito del exámen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a exámen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

### **Etapa IV: Informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, se debe realizar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:

- Titular de la organización
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo

De conformidad con la instancia o nivel al que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o material audiovisual.



### **Etapa V: Seguimiento**

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar la recurrencia.

A fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, se deben considerar directrices como:

- Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas.
- Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como productos de la aplicación de las recomendaciones.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
- Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.

### 3.- Instrumentación:

#### 3.1.- Observación directa:

“Consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante. Algunas ventajas y desventajas de este método son:

#### Ventajas

- No se basa en la disposición del encuestado para suministrar los datos deseados.
- Se reduce o se elimina el sesgo causado por el entrevistador y el proceso de la entrevista, por lo tanto los datos deben ser más exactos.
- Ciertos tipos de datos sólo pueden recolectarse mediante la observación.

#### Desventajas

- Tenemos incapacidad para observar aspectos como conocimiento, creencias, sentimientos y preferencias.
- Los patrones de comportamiento que se van a observar deben ser de corta duración, deben ocurrir con frecuencia y/o deben ser razonablemente predecibles, si se desea que los costos de la recolección de datos y los requerimientos de tiempo sean competitivos con otras técnicas de recolección de datos. Este requerimiento limita el método de observación a un conjunto único de circunstancias.”<sup>(5)</sup>

### 3.2.- Entrevista:

“Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener

---

<sup>(5)</sup> KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (Bogotá, 1994), pág. 338.

contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.”<sup>(6)</sup>

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- a. Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido. Para ello se recomienda preparar una guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener.
- b. Concertar previamente la cita.
- c. Acudir con la debida antelación a la hora convenida al área de entrevista. Para lograr un desarrollo eficaz es conveniente observar los siguientes pasos:
- d. Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- e. Utilizar preguntas abiertas en las cuales la respuesta no sea tan obvia.
- f. No hacer preguntas irrelevantes.
- g. En lo posible, escuchar, no hablar.
- h. Asegurarse de no presionar la entrevista.
- i. Evitar la confianza en su memoria.
- j. Clasificar la información que se obtenga. Es decir, diferenciar la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias para mejorarla.
- k. Registrar la información en una bitácora.

### 3.3.- Cuestionarios:

Son un recurso idóneo para captar datos en todos los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no sólo recopilarlos, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal.

---

<sup>(6)</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Op. Cit., pág. 85.

### **Componentes del cuestionario**

- Datos de identificación
- Solicitud de cooperación
- Instrucciones
- Información solicitada
- Datos de clasificación.

#### *“Los datos de identificación*

Se pide el nombre, la dirección y el número telefónico del encuestado. Usualmente, parte de toda esta información se obtiene antes de la entrevista, de fuentes como listas de encuestados o contactos de selección antes de la entrevista.

#### *La solicitud de cooperación*

Es una enunciación abierta diseñada para conseguir la colaboración del encuestado. Por lo general, esta enunciación identifica primero al entrevistador y/o a la organización que hace la entrevista. En seguida se explica el propósito del estudio y se indica el tiempo requerido para completar el cuestionario.

#### *Las instrucciones*

Son comentarios al entrevistador o al encuestado sobre cómo utilizar el cuestionario. Además puede contener instrucciones especiales sobre el uso de preguntas específicas, por ejemplo, una técnica de escala de actitudes.

#### *La información solicitada*

Constituye la parte principal del cuestionario. En el ítem “elementos de diseño” se detalla el diseño de este aspecto del cuestionario.

### *Los datos de clasificación*

Generalmente estos datos se recolectan al final de la entrevista, ya que algunos encuestados pueden mostrarse renuentes a revelar algunos datos hasta que se haya establecido armonía con la situación de entrevista. Sin embargo, algunos procedimientos muestrales requieren que los datos de clasificación se reúnan al comienzo de la entrevista, para determinar si la persona califica como parte del plan muestral.”<sup>(7)</sup>

### **Elementos de diseño**

El diseño de un cuestionario es una habilidad que se aprende a través de la experiencia y no por medio de la lectura de una serie de pautas. Varias de estas pautas se presentan en los siguientes pasos para el análisis del diseño del cuestionario:

- a) Consideraciones preliminares
- b) Decidir sobre el contenido de las preguntas
- c) Decidir sobre el formato de las respuestas
- d) Decidir sobre la redacción de las preguntas
- e) Decidir sobre la secuencia de las preguntas
- f) Decidir sobre las características físicas
- g) Llevar a cabo una preprueba y revisión, y elaborar el borrador final.

### ***Consideraciones preliminares***

*Decisiones previas:* es esencial tener una visión clara de la población objetivo, conocer los detalles del plan de muestreo y las características de los encuestados. Cuanto más heterogéneo sea el grupo de encuestados, más difícil será diseñar un solo cuestionario que sea apropiado para todos. Deben especificarse las escalas de medición y las formas de comunicación que se utilizarán.

---

<sup>(7)</sup> KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James, Op. Cit., pág. 347

*Enlace entre necesidades de información y datos que se van a recolectar:* antes de diseñar el cuestionario, se debe tener una lista detallada de las necesidades de información, así como una definición clara del grupo de encuestados.

Las preguntas del cuestionario fluyen de manera lógica de la lista de necesidades de información. No debe incluirse en el cuestionario una pregunta, a menos que ésta se relacione con una necesidad específica de información.

### ***Decidir sobre el contenido de las preguntas***

El contenido de las preguntas está influido por la habilidad y/o disposición del encuestado para responder con exactitud.

*Habilidad para responder con exactitud:* los datos inexactos pueden provenir de dos fuentes:

- a. El encuestado está desinformado: los encuestados, con frecuencia, responden preguntas aún sin tener conocimiento del tema, quizás porque no quieren admitir esta carencia de información. La redacción de una pregunta estimulará al encuestado para que la responda, al insinuar que debería conocer la respuesta.
- b. El encuestado es olvidadizo: cuanto más tiempo haya transcurrido desde el momento del suceso, mayor será la posibilidad de olvido.

*Disposición para responder con exactitud:* asumiendo que los encuestados pueden responder con precisión la pregunta, el siguiente aspecto consiste en determinar su disposición para hacerlo. La renuencia a responder con exactitud puede reflejarse en:

- Rechazo para responder una pregunta o una serie de preguntas- error de no respuesta.
- Suministrar deliberadamente una respuesta incorrecta o distorsionada a una pregunta – error de medición-.El encuestado

puede no estar dispuesto a responder con exactitud por lo siguiente:

- Pueden considerar que la situación es inapropiada para revelar los datos.
- La divulgación de datos sería embarazosa.

### ***Decidir sobre el formato de respuestas***

Los tres tipos de preguntas, que van desde formatos de respuesta no estructurada a estructurada, son:

- Pregunta de respuesta abierta ( o respuesta libre)
- Pregunta de selección múltiple
- Preguntas dicotómicas

### ***Decisión sobre la redacción de las preguntas***

La parte central del cuestionario está compuesta por las preguntas que se refieren al enlace entre los datos y las necesidades de información del estudio. Es importante que quien realiza las preguntas y quien las responde den el mismo significado a las preguntas formuladas. De lo contrario se presentará un serio error de medición en los resultados.

Las siguientes son 9 pautas generales que deben considerarse en la redacción de una pregunta:

- Emplee palabras sencillas.
- Emplee palabras claras.
- Evite preguntas que sugieran la respuesta.
- Evite preguntas sesgadas.
- Evite alternativas implícitas.
- Evite supuestos implícitos.
- Evite estimativos.
- Evite preguntas de doble respuesta.
- Considere el marco de referencia.

### ***Decidir sobre la secuencia de las preguntas***

*Utilice una pregunta introductoria simple e interesante.* La pregunta introductoria debe capturar inmediatamente el interés y la curiosidad del encuestado. Una pregunta simple que solicite al encuestado que exprese una actitud, es un buen punto de partida, ya que a la mayoría de las personas les gusta expresar sus sentimientos.

*Formule primero las preguntas generales.* Dentro de un tema, las preguntas generales deben preceder a las preguntas específicas, esto reduce la posibilidad de sesgo por secuencia.

*Coloque las preguntas no interesantes y difíciles al final de la secuencia.* Colocar las preguntas embarazosas, sensibles, complejas o monótonas al final del cuestionario.

*Distribuya las preguntas en orden cronológico.* El orden de las preguntas que tiene mayor probabilidad de alcanzar una buena respuesta es: 1) interés, 2) información e 3) identificación. Primero capture la atención del encuestado, luego obtenga la información necesaria y después aborde preguntas demográficas o de clasificación potencialmente sensibles.

### ***Decidir sobre las características físicas***

Con frecuencia la calidad del papel y la impresión determinan la primera reacción del encuestado hacia el cuestionario. Es importante que el nombre de la organización patrocinadora de la encuesta (aún cuando el nombre a menudo es ficticio, para evitar un sesgo) y el nombre del proyecto aparezcan claramente en la primera página.

Finalmente, el formato de una pregunta puede influir en el formato de la respuesta. En el caso de los cuestionarios autoadministrados y los administrados por un entrevistador, los investigadores han descubierto que cuanto más líneas o espacio en blanco se dejen para registrar la respuesta a preguntas de respuesta abierta, más extensas serán.



***Llevar a cabo una preprueba y revisión antes de elaborar el borrador final***

La preprueba se refiere a la prueba inicial de uno o más aspectos del diseño del cuestionario. A pesar de la experiencia que se tenga en el diseño de cuestionarios, se necesita una preprueba para descubrir áreas de mejoramiento.

3.4.- Cédulas:

“El uso de cédulas fortalece en gran medida las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada tanto los avances que se van obteniendo, como los que agrupan la interrelación de los instrumentos empleados y resultados alcanzados.

Como herramientas de diagnóstico y evaluación posibilitan no sólo revisar las variables bajo análisis, sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que se transforma en un eslabón entre factores, indicadores, registros y consecuencias.”<sup>(8)</sup>

“Para definir la estructura de una cédula, es necesario precisar con claridad el objetivo que debe cumplir, el área a la cual está dirigida, el tipo de información que debe contener, la forma de llenado, el procedimiento para aplicarla y los resultados que se esperan obtener. Para que logren el efecto esperado su diseño debe observar los criterios siguientes:

1. Tipo y nombre de la cédula.
2. Destinar un espacio en la parte superior para datos de identificación de la organización, logotipo, título, fecha, área, etc.
3. Reunir y jerarquizar la información de acuerdo con su importancia y utilidad.
4. Interrelacionar la operación con el diagnóstico y evaluación.

---

<sup>(8)</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Op. Cit., pág. 86.

5. Facilitar la integración de información de contexto, proyección y percepción.
6. El diseño debe prever el tamaño de los espacios para no limitar la extensión del contenido, así como la secuencia y movimiento necesarios para su llenado.
7. Incluir un espacio en la parte inferior para las observaciones y datos de la persona responsable de su aplicación, de quien la revisa y de quien la autoriza.”<sup>(9)</sup>

### **Uso**

El empleo de cédulas permite captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre un rango de respuesta, ordena la información de forma más accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

### **Ventajas**

- Permite detectar supuestos que a veces no afloran de manera franca con la formulación de preguntas directas.
- Abre sustancialmente el espacio para manejar con mayor libertad la información.
- Simplifica el proceso de administración de la información.
- Ordena ideas, no sólo conceptos.

### **3.5.- Gráficos:**

Los gráficos facilitan en gran medida visualizar la información, pues la muestran de manera condensada en formas y cuadros, lo que permite el seguimiento y la presentación de resultados en forma ágil y accesible.

---

<sup>(9)</sup> Ibidem, pág. 440.

El empleo de los gráficos representa una alternativa sustancial para el manejo de la información, ya que pueden complementar los registros de las cédulas y cuestionarios, además de constituirse en un mecanismo de retroalimentación durante todo el proceso de implementación de la auditoría.

Los gráficos pueden adoptar diferentes formatos y presentaciones, en función del objetivo que se persiga en su selección, la cual debe responder a los requerimientos de la organización y las prioridades establecidas en el proyecto de auditoría, así como a la necesidad de imprimir agilidad y accesibilidad a la información.

Aunque son un recurso muy franco y moldeable, que no parece ser indispensable, en el fondo constituyen una fortaleza, porque abren la posibilidad de administrar la información de manera simplificada y condensada cuyo efecto es muy superior que la presentación de cifras a manera de texto, por más sencillo y claro que éste parezca.

### **Presentación**

Es común que la representación gráfica parta de la estadística tradicional, basada en barras, círculos, cuadros generales, comparativos de cifras o variables, entre otros. Esta configuración cumple con los requisitos mínimos para hacer que quien las observe entienda el sentido y la utilidad que encierra su contenido.

### **Ventajas**

- Concentra volúmenes de datos de forma abreviada.
- Jerarquiza variables de manera lógica.
- Facilita su comprensión a todo tipo de personas.
- Apoya los procesos de decisión.
- Vincula áreas y niveles jerárquicos con naturalidad.
- Constituye una fuente de conocimiento.

## CAPITULO IV

### MEDICION E INDICADORES

**Sumario:** 1.- Medición. 2.- Escalas de medición. 3.- Evidencias. 4.- Supervisión del trabajo. 5.- Indicadores. 5.1.- Aspectos a considerar en la formulación de indicadores. 5.2.- Tipo de indicadores. 5.3.- Dimensiones que se pueden evaluar.-

#### 1.- Medición:

“La medición se puede visualizar desde dos perspectivas de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.”<sup>(10)</sup>

Las escalas de medición que se empleen deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea. Asimismo, porque el manejo de enunciados, valores numéricos y matrices definen rangos de

---

<sup>(10)</sup> Ibidem, pág. 87.

respuesta que eliminan la ambivalencia y centran los criterios para valorar de manera objetiva la información.

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, como su naturaleza, campo de actuación, tamaño y enfoque estratégico.

Los indicadores permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretendan alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva y prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones.

Es conveniente destacar que la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participan de ella.

## 2.- Escalas de medición:

Una escala es una caracterización de los objetos que se desean medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa, cuya construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios, que pueden ser positivos, negativos o neutrales que interpretan la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada.”<sup>(11)</sup>

Cualquiera que sea la escala que se decida emplear debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez.

- *Confiabilidad:* es la capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o más veces a un mismo conjunto de objetos. Son sinónimos de confiabilidad los

---

<sup>(11)</sup> Ibidem, pág. 494.

conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad, precisión y predictibilidad.

- *Validez*: La validez es el grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

### 3.- Evidencias:

La evidencia es la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, se puede clasificar en los siguientes rubros:

- ✓ **Física**: se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- ✓ **Documental**: se logra por medio del análisis de documentos.
- ✓ **Testimonial**: se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- ✓ **Analítica**: comprende cálculos, comparaciones, razonamiento, desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- *Suficiente*: debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- *Competente*: debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- *Relevante*: debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- *Pertinente*: debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

### 4.- Supervisión del trabajo:

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

- a. Revisión del programa de trabajo.
- b. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- c. Aclaración oportuna de dudas.
- d. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
- e. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- f. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con un propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios:

- Asegurarse de que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para entender cualquier duda o aclaración.
- Revisar el trabajo realizado y efectuar observaciones y ajustes procedentes.
- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

#### 5.- Indicadores:

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficiencia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables, si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

#### 5.1.- Aspectos a considerar en la formulación de indicadores:

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.



4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación.
5. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

#### 5.2.- Tipo de indicadores:

Por su aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos.
- De gestión.
- De servicio.

#### **Indicadores estratégicos**

Permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en las actividades, programas especiales, programas estratégicos, proyectos organizacionales y de inversión.

#### **Indicadores de gestión**

Informan sobre procesos y funciones clave.

Se utilizan en el proceso administrativo para controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

#### **Indicadores de servicio**

Miden la calidad con que generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para implementar acciones de mejora continua y mejorar la calidad de la atención a clientes.

Permiten identificar indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio e indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

### 5.3.- Dimensiones que se pueden evaluar:

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

- Efecto
  - Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
  - Cuantifica valores y efectos en clientes.
  - Mide el desempeño de los procesos.
- Cobertura
  - Informa sobre el alcance de las acciones.
- Eficiencia
  - Mide costos unitarios y productividad.
  - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- Calidad
  - Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
  - Cuantifica la satisfacción del cliente.

## **CAPITULO V**

### **CASO DE ESTUDIO**

**Sumario:** 1.- Alcance. 2.- Equipo de Trabajo. 3.- Etapas. 4.- Desarrollo del proyecto: visión, misión, funciones, grupos de interés, diagrama de procesos, estructura, plan de trabajo, relevamiento, especificaciones del Sistema de Panel de Información, maqueta del sistema, ficha de indicadores.-

#### 1.- Alcance:

En el caso de estudio se realiza una auditoría específica o parcial, orientada a controles operativos, considerando la normatividad vigente en las áreas evaluadas. Las mismas son la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento – en adelante SEP- y el Ministerio de Desarrollo Social –en adelante MDS- pertenecientes al Gobierno de Tucumán.

Lo que se pretende lograr es orientar los esfuerzos para evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos y de toma de decisiones ya que busca traducir la puesta en práctica y los resultados de auditoría en un sólido instrumento llamado Panel de Información. Para ello el relevamiento y

análisis de los datos se centra en la construcción de indicadores operativos a partir de los registros que se encuentren disponibles al momento de la observación.

El resultado esperado es contar con mediciones que ayuden a las reparticiones a mejorar su actuación y las decisiones que toma, considerando la naturaleza de sus funciones.

## 2.- Equipo de trabajo:

En este trabajo, en quien recae la responsabilidad de conceptualizar, ejecutar y lograr resultados, es un equipo de auditores internos, pertenecientes a la Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión – en adelante DM-, perteneciente a la SEP habitualmente llamados “asistentes”. Los mismos están organizados de la siguiente manera:

- Coordinador general: 1 una persona.
- Coordinador del proyecto: 1 persona.
- Asistentes de procesos: 2 personas.
- Asistentes informáticos: 2 personas.

## 3.- Etapas:

### **Etapa 1: Planeación**

Propuesta técnica:

- Naturaleza: auditoría específica o parcial.
- Antecedentes: entre el 2.006 y 2.012 se realizaron relevamientos en distintas áreas y Direcciones.
- Objetivos: lograr un instrumento que sistematice, de manera automática, la medición de indicadores de indicadores operativos, que ayudan luego a medir indicadores estratégicos.
- Estrategia: en primer lugar se realiza un relevamiento de los registros actuales, el formato de los mismos, la manera de archivarlos o almacenarlos y el fin inmediato que se persiguen.

Luego se compara la información relevada con la información necesaria para la construcción de indicadores y se presentan las sugerencias de mejora. Finalmente se elabora el plan de implementación (ver plan de trabajo).

- Justificación: la Administración Pública de la Provincia de Tucumán, en general, carece de mediciones desde lo operativo hasta lo estratégico. En los intentos por lograrla tienen ciertas dificultades, una de ellas es la oportunidad de los datos. Otra dificultad es la actualización de los datos. Generalmente se requiere de un trabajo extra por parte del proveedor de datos para tener valores resumidos.
- Acciones: para su ejecución es necesario contar con el apoyo de los Directores y responsables de áreas y la disposición para proveer datos y bases de datos bajo su responsabilidad.
- Recursos: se requiere de recursos humanos con orientación al análisis de procesos, recursos humanos con especialización informática y computadoras.
- Costo: los costos incurridos son los sueldos de los recursos humanos involucrados en el proyecto en la proporción de dedicación al mismo, ya que los mismos están involucrados en más de un proyecto o línea de trabajo.
- Resultados: contar con un Panel de Información Operativo que supere las dificultades que poseen otras herramientas con el mismo fin: oportunidad de los datos y actualización oportuna de los datos.
- Información complementaria: se hace uso de la información con la que se cuenta como antecedentes.

## **Etapa II: Instrumentación**

### ***Técnicas de recolección***

Las técnicas que se utilizan son: investigación documental, entrevistas y cédulas.

La información documental recabada se adjunta en los anexos. En líneas generales, resume la misión y funciones de las reparticiones involucradas, la creación de los sistemas informáticos de registros implementados en toda la administración y la normativa que impacta en algunos procesos.

Las entrevistas realizadas son las que se conocen como “entrevistas con expertos”. Las mismas fueron planificadas y acordadas previamente con quienes consideramos conocedores de temas informáticos, recursos humanos y aspectos sociales de los ciudadanos.

Una de las entrevistas realizadas está dirigida a los distintos referentes del área Personal de la Administración Pública, diseñada como sigue:

#### **Diseño de Entrevista**

##### **Personas a entrevistar: Responsables de Personal**

- 1.- ¿Cómo se registran las llegadas tardes? ¿Y el ausentismo?
- 2.- ¿Cada cuánto se actualiza este registro?
- 3.- ¿Dónde se guarda esa información?
- 4.- ¿Cuándo se considera que un agente llegó tarde? ¿Existe alguna normativa que lo reglamente?
- 5.- ¿Cómo influye esta novedad en la liquidación de haberes?
- 6.- ¿Cómo informa las novedades de personal para la liquidación de haberes?
- 7.- ¿Cuántos tipos de relojes existen en todo el palacio gubernamental?
- 8.- Usted es responsable de personal ¿de cuántos agentes?
- 9.- ¿Cómo y dónde registran las altas y bajas de su personal?
- 10.- ¿Cómo define “altas” y “bajas”?
- 11.- ¿Cómo se notifica de las licencias que otorga el Servicio de Salud Ocupacional (Se.S.O.P.)?
- 12.- ¿Cómo las registra, cuándo y dónde?

Las cédulas son usadas para armar fichas de cada indicador, con el fin de no olvidar los aspectos que resultan indispensables para la construcción de los indicadores.

### ***La medición***

Se realizan mediciones específicas del grado de cumplimiento del plan del proyecto. Por otro lado se miden los indicadores definidos y diseñados para el Panel de Información.

Un ejemplo de medición del grado de cumplimiento es:

$$\frac{\text{Cantidad de resultados logrados}}{\text{Cantidad de resultados esperados}} \times 100$$

### ***Supervisión del trabajo***

Quien realiza la supervisión del avance del proyecto es el Director de Modernización, quien a su vez es el coordinador general del proyecto.


### **Etapa III: Examen**

Para ejecutar esta etapa, cada vez que se detecta una oportunidad de mejora en cualquier instancia del proceso se realizan sugerencias de mejora a través de un formulario estandarizado.

Asimismo, cuando se detectan incumplimientos en la planificación o a alguna de las pautas establecidas por la organización en el marco del proyecto que se está ejecutando, se realizan análisis de causa a través del análisis de los 5 Por qué's o del diagrama de Ishikawa.

Esta manera de proceder está documentada y es adoptada por toda la organización. En el ANEXO II se adjuntan los manuales de procedimientos que sociabilizan estos procesos.

A continuación se muestra un ejemplo de una sugerencia de mejora realizada:

 Secretaría de Estado Gestión Pública y Planeamiento	<b>HSM-04</b>	
	<b>HOJA DE SUGERENCIAS DE MEJORAS</b>	
Nº: 209 Ref:.....		
FECHA DE ENTREGA AL RESPONSABLE DEL Ce.Te.G.G: 12 /11/2012 APELLIDO Y NOMBRE: Casasola, Cristina Susana		
<b>CAUSA DE LA SUGERENCIA:</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">La mayoría de los indicadores implementados por el sistema de panel de información hasta la fecha fueron diseñados en base a los registros existentes sin contemplar la utilidad de los mismos.</div>		
<b>SUGERENCIA DE MEJORA:</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><ol style="list-style-type: none"><li>1. A partir de ahora considerar como primer criterio para construir un indicador la utilidad del mismo para el destinatario.</li><li>2. En el caso de un indicador útil pero con registros deficientes, trabajar primero sobre el registro para luego obtener el indicador de manera automática.</li></ol></div>		
..... Firma Responsable del Ce.Te.G.G		
<b>Reservado para el Responsable de Calidad y Responsable del Proceso afectado</b>		
PROCESO AFECTADO: Diseño de indicadores- Control de Gestión		
RESULTADO DEL ANALISIS DE LA SUGERENCIA: ¿Se acepta la sugerencia? <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO (Tachar lo que no corresponda)		
<b>SE ESTABLECE:</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><ol style="list-style-type: none"><li>3. Determinar y estandarizar en criterio para decidir cuándo es útil un indicador y quien será el responsable de determinarlo.</li><li>4. Consensuar con el director o el responsable del proyecto para que se establezcan prioridades y urgencias de la obtención del resultado final esperado.</li></ol><p style="text-align: right;">A partir de: 01 /01/2013</p></div>		
..... Firma Resp. de Calidad	..... Firma y aclaración Resp. del Proceso afectado	15/11/2013 Fecha



#### **Etapa IV: Informe**

Por usos y costumbres de la repartición responsable de llevar a cabo el proyecto, semanalmente se comunican los avances del mismo sobre de los aspectos relevantes al Director.

Dos veces al año se realizan lo rendiciones sobre el estado de los proyectos ante el Secretario de Planeamiento. Estas rendiciones van acompañadas por un informe general y uno ejecutivo, además de una presentación en PowerPoint. En el ANEXO II se adjunta un informe ejecutivo realizado en el último semestre.

#### **Etapa V: Seguimiento**

Quien realizará el seguimiento del proyecto es el Director de Modernización acompañado por el asistente coordinador del proyecto.

#### 4.- Desarrollo del proyecto:

Quien ejecuta este proyecto es la DM, cuya visión, misión y funciones son las siguientes:

##### Visión

Propender al logro de una Administración Pública (provincial y municipal) dinámica y versátil, que tenga la capacidad de responder y anticiparse a los requerimientos de los destinatarios con calidad, eficacia y eficiencia, haciendo uso de las más avanzadas tecnologías y metodologías en el uso y administración de los recursos públicos.

##### Misión

Diseñar, implementar y monitorear las políticas y normativas de modernización dentro del ámbito de la Administración Pública Provincial y de los Municipios, mediante la gestión, integración y coordinación del uso de las tecnologías de gestión, de la información y de la comunicación. Articular las estadísticas provinciales básicas.

### Funciones

- “Asistir a la Subsecretaría de Planeamiento y Tecnologías de Gestión en el desarrollo de las tareas de Órgano Rector, proponiendo iniciativas e innovaciones para el mejor desenvolvimiento de las misiones encomendadas.
- Analizar y elaborar los proyectos de actos administrativos que le sean sometidos por el Órgano Rector.
- Realizar el control de las tramitaciones y proyectos que le sean sometidos por la Subsecretaría de Planeamiento y Tecnologías de Gestión.
- Proponer normas y medidas que tengan por finalidad mejorar la gestión administrativa y el manejo de la documentación.
- Diseñar e implementar programas, planes y proyectos relacionados con procesos de modernización sustentable, tendiente a asegurar una mayor eficiencia en el desempeño de las distintas áreas de gobierno.
- Coordinar la formulación de proyectos dirigidos a impulsar procesos de modernización en el ámbito de la Administración Pública Provincial, con énfasis en las áreas de recursos humanos, nuevos modelos de gestión, informática y tecnologías de comunicación.
- Adaptar y/o desarrollar sistemas de tecnología informática de bases de datos y de comunicación que puedan ser aplicados a un mejor desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de los recursos humanos, la información financiera, la gestión documental y la conectividad entre distintas dependencias del Estado Provincial.
- Brindar asesoramiento para el diseño y formulación de Programas y Planes de mediano y largo plazo, así como también, Proyectos y Acciones de gobierno, coordinando con Ministerios,

Secretarías e Instituciones Gubernamentales la difusión de los instrumentos de planificación pertinentes.

- Elaborar y difundir metodologías de diagnóstico y formulación de programas, planes y proyectos para ser utilizadas por las distintas áreas de gobierno.
- Sistematizar toda la información técnica existente referida a relevamientos diagnósticos, proyectos específicos y propuestas de gestión, provenientes de sectores gubernamentales y no gubernamentales.
- Coordinar la actividad de los sectoriales de planificación pertenecientes a las distintas áreas de gobierno, procesando la información requerida y proveniente de los sectores responsables de la ejecución de planes, programas y proyectos públicos.
- Elaborar nuevos modelos alternativos de gestión, dirigidos a fortalecer la capacidad de respuesta a la sociedad por parte de los distintos Organismos de la Administración Pública Provincial.
- Adaptar e incorporar nuevas metodologías y tecnologías de gestión, tendientes a eficientizar los procesos y el funcionamiento de la Administración Pública, contribuyendo a la mejora continua de la calidad de gestión de las distintas áreas dependientes del Estado Provincial.”<sup>(12)</sup>

### Grupos de interés

“Los grupos de interés son todos aquellos que tienen interés en una organización, sus actividades y logros.”<sup>(13)</sup>

---

<sup>(12)</sup> Consulta en Internet:

<http://www.tucuman.gov.ar/gobierno/default.php?ministerioorg=0&secretariaorg=14&subsecretaria=1&direccionorg=1&subdireccion=0> (noviembre de 2013).

<sup>(13)</sup> Consultas en Internet: [http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos) (noviembre de 2013).

Los usuarios son las personas que utilizan con aseidad los servicios de un profesional o institución.

<b>Usuarios</b>	<b>Servicios demandados</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
<b>Ciudadanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sociales</li><li>• Educativos</li><li>• De Salud</li><li>• Tributarios</li><li>• De seguridad</li><li>• Culturales</li><li>• Turísticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Respuesta a los requerimientos realizados.</li><li>- Celeridad en los trámites.</li><li>- Accesibilidad en todos los aspectos (física, web, cognoscitiva, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Respuesta inmediata.</li><li>- Gestión de trámites en un solo lugar y de una sola vez.</li></ul>
<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productivos</li><li>• Compras del Estado</li><li>• De Ciencia y Tecnología</li><li>• De medio Ambiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Colaboración para optimizar las industrias.</li><li>- Licitaciones públicas.</li><li>- Asistencia para poder implementar innovaciones tecnológicas.</li><li>- Cuidado del medio ambiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Financiación para mejorar las industrias.</li><li>- Licitaciones públicas transparentes.</li><li>- Financiación para innovaciones tecnológicas.</li></ul>

<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De Modernización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mejoras en el parque informático.</li><li>- Aplicar tecnologías de gestión que mejore los procesos internos y de cara al ciudadano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Financiación para actualizar el parque informático.</li><li>- Implementación exitosa y perdurable de tecnologías de gestión.</li></ul>
<b>Empleados Públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educativos</li><li>• De Salud</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitaciones.</li><li>- Accesibilidad a la educación y salud.</li><li>- Cobertura de obra social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitaciones acordes a las demandas del puesto de trabajo.</li><li>- Cursos presenciales, semi-presenciales y a distancia.</li><li>- Unidades operativas del Servicio de Salud Ocupacional cercanas.</li></ul>

Diagrama de procesos de la Administración Pública



Diagrama de procesos del la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento

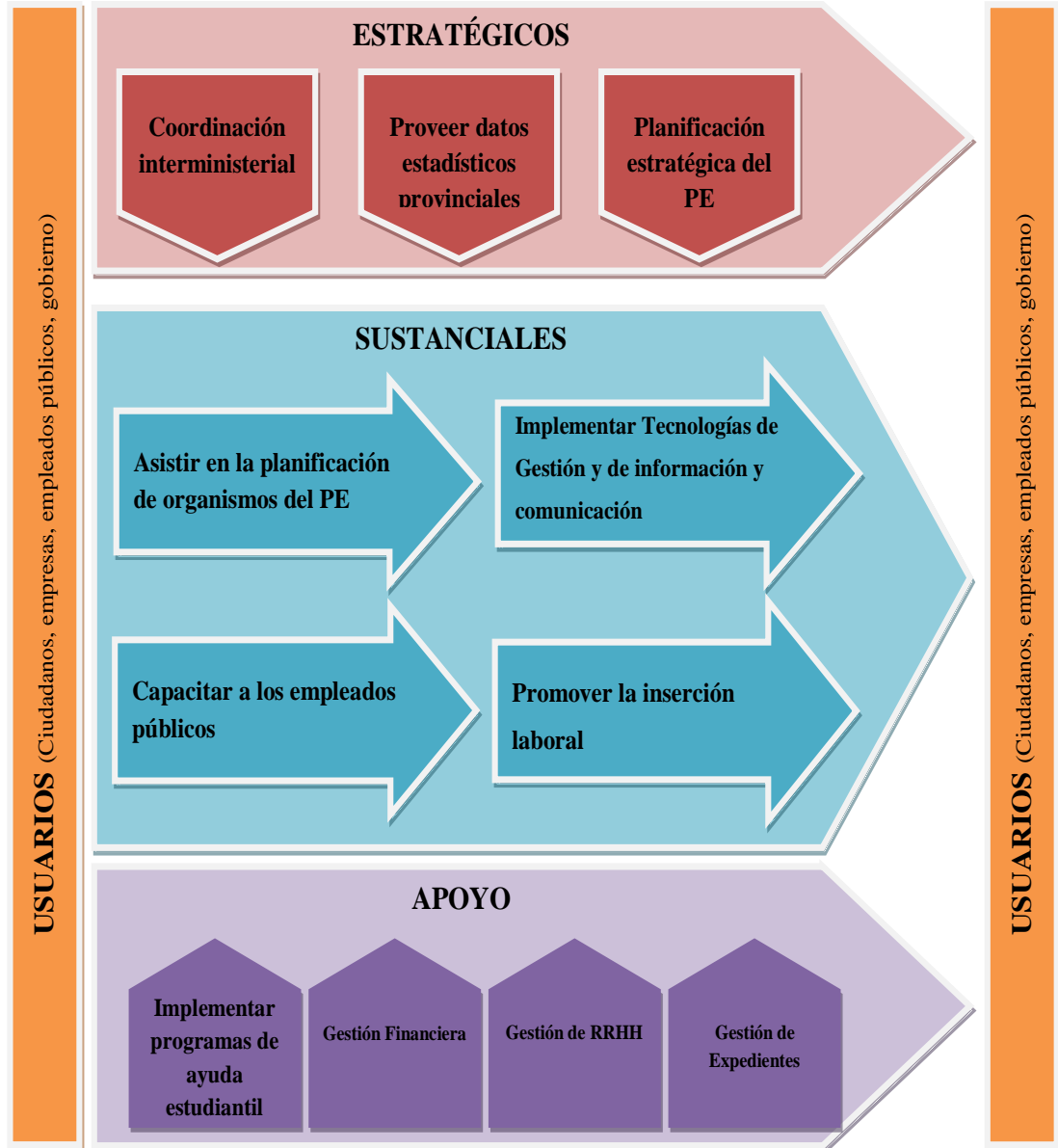
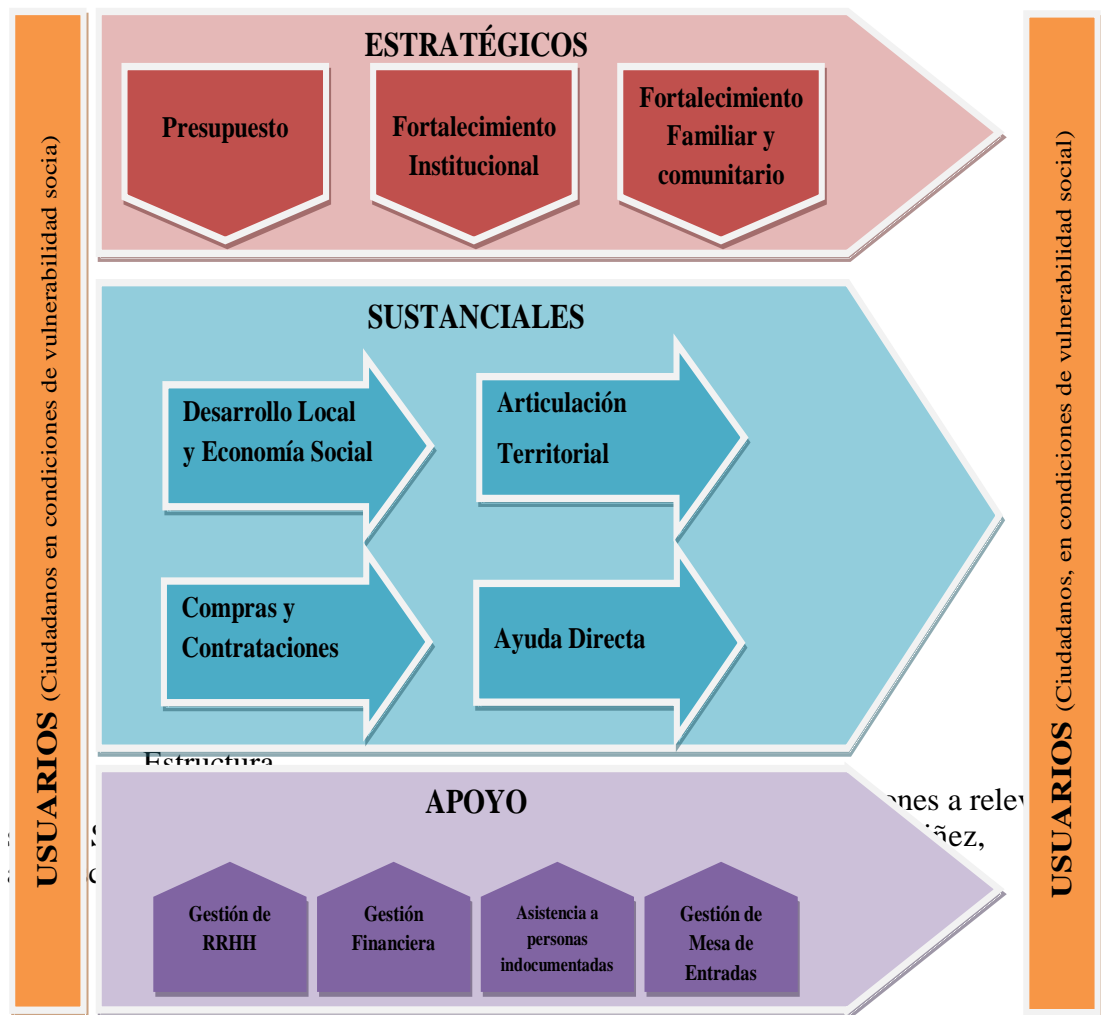
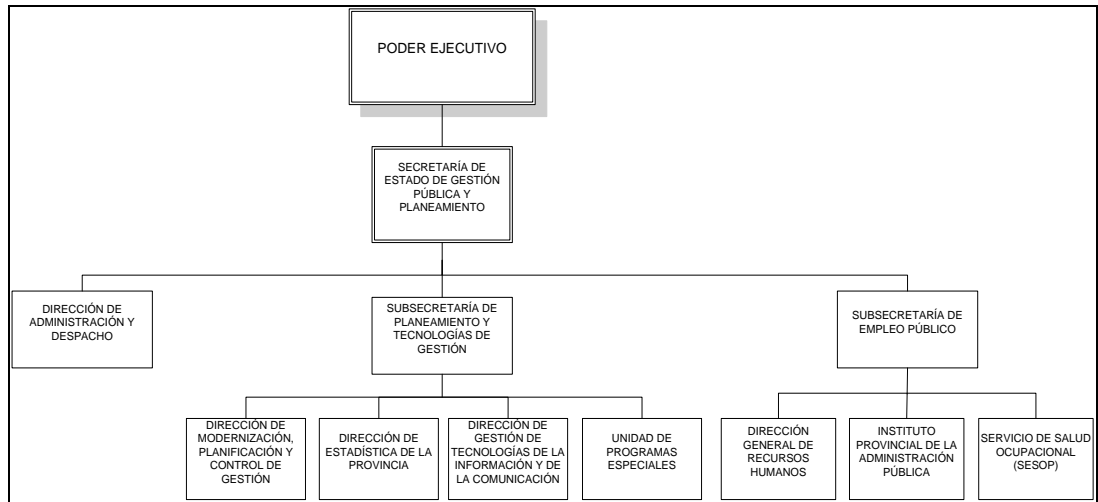


Diagrama de procesos del Ministerio de Desarrollo Social

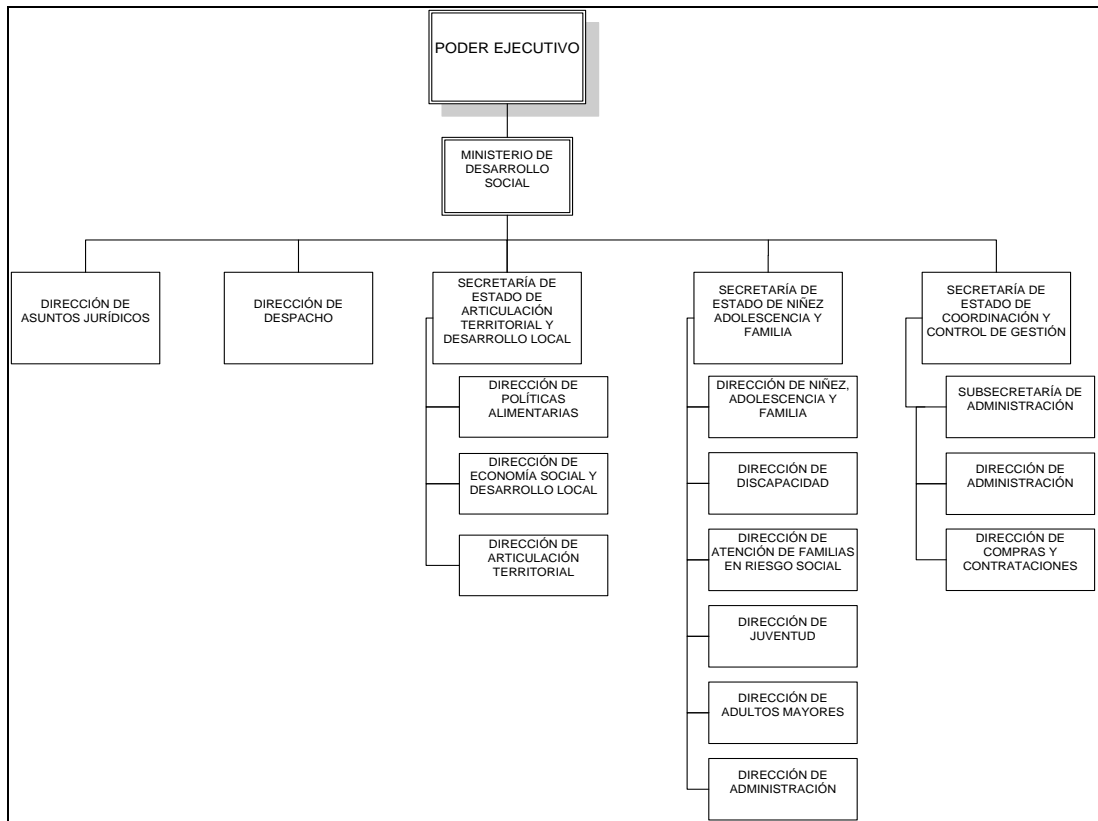




Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento



Ministerio de Desarrollo Social





Relevamiento de aspectos generales

	<b>SEP</b>	<b>MDS</b>
<b>Análisis de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 12 asistentes técnicos especializados en planificación.</li><li>- 20 asistentes técnicos especializados en reingeniería y control de gestión.</li><li>- 20 informáticos.</li><li>- 10 asistentes de programas especiales.</li><li>- 3 asistentes de personal.</li><li>- 9 asistentes contables y 3 jurídicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 18 informáticos.</li><li>- 5 (Secretaría de Niñez, adolescencia y familia)</li></ul>
<b>Procesos analizados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Licencias (Decreto N° 380/1) – ver ANEXO I.</li><li>- Control de ausentismo.</li><li>- Control de llegadas tardes.</li><li>- Sistema de Administración de Legajos del Personal (Decreto N° 2.190/1)- ver ANEXO I.</li><li>- Sistema de gestión documental (Decreto Acuerdo N° 152/130-S-2.004)- ver ANEXO I.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Abordaje de niños en condiciones de vulnerabilidad.</li><li>- Entrega de ayudas directas.</li></ul>

<b>Formularios intervinientes</b>	- Formularios del Se.S.O.P.	- Planilla de abordaje (asistentes sociales).
<b>Mecanismo de archivo de la información</b>	- Servidores internos y externos.	- Servidores internos y externos.
<b>Puntos de control</b>	- Descriptos en cursogramas.	- Descriptos en cursogramas.
<b>Mecanismo de autorización (firmas)</b>	- Secretario: autoriza - Director: aprueba.	- Secretaria: autoriza - Directora: aprueba.

Relevamiento por área

**Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento**

***Situación actual- Diagnóstico***

- Respecto de los procesos que evaluados, en algunos es factible obtener indicadores de manera inmediata y óptima. En otros, como el S.I.A.L. son necesarias pequeñas modificaciones.
- Los recursos informáticos se encuentran superados en su capacidad productiva por lo que todo lo que requiera su intervención será priorizado según la urgencia del pedido.
- No se cuenta con un diseñador gráfico por lo que la mayoría de los sistemas no tienen un entorno amigable de acceso.
- Los recursos técnicos se dividen en líneas de trabajo llamadas proyectos. Actualmente tres equipos de trabajo asisten al MDS en distintos proyectos.
- La modalidad de consulta a los sistemas es por medio de la conectividad a servidores y es factible hacerlo de manera inmediata.

### ***Sugerencias de mejora***

- Realizar las modificaciones necesarias en los sistemas que actualmente funcionan para obtener los indicadores de manera óptima. Por ejemplo, estandarizar la manera de registrar el título obtenido por los agentes públicos.
- Definir la prioridad del proyecto respecto de los otros proyectos en curso y documentarlo.
- Contratar a un diseñador gráfico.
- Organizar una manera de trabajo de tal forma que todos los equipos que asisten al MDS compartan la información y no incomoden al personal del Ministerio por las repetidas asistencias por motivos similares o idénticos.

### **Ministerio de Desarrollo Social**

#### ***Situación actual- Diagnóstico***

- Respecto de los procesos que evaluados no es factible obtener indicadores de manera inmediata, para ello son necesarias pequeñas modificaciones en los sistemas que actualmente contienen los datos.
- Los recursos informáticos brindan soporte a todo el Ministerio. Se encuentran superados en su capacidad productiva por lo que todo lo que requiera su intervención será priorizado según la urgencia del pedido.
- El personal del Ministerio trabaja atendiendo urgencias de la ciudadanía, por lo cual le resta poco tiempo para dedicarlo a aspectos procedimentales.
- La modalidad de consulta a los sistemas es por medio web service, lo cual requiere una tarea adicional de desarrollo, por lo que no se podrá consultar de manera inmediata.

### *Sugerencias de mejora*

- Realizar las modificaciones necesarias en los sistemas que actualmente funcionan para obtener los indicadores de manera óptima.
- Definir la prioridad del proyecto respecto de los otros proyectos en curso y documentarlo.
- Asistir al personal del Ministerio en aspectos procedimentales de la manera más eficiente posible.
- Concretar reuniones sumamente efectivas y pedidos bien especificados para no importunar el trabajo principal del Ministerio.
- Considerar el desarrollo de web service en la planificación y al momento de especificar los requerimientos.

### *Consideraciones particulares*

En una primera etapa nos abocamos a la Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia, cuya misión “está focalizada en promover la definición, diseño y ejecución de políticas públicas integrales que aborden las diferentes problemáticas sociales que afrontan las familias y en especial los grupos vulnerables: niños, adolescentes, jóvenes discapacitados y adultos mayores.”<sup>(14)</sup>

Para llevar a cabo el abordaje, particularmente en lo que respecta a niños, niñas y adolescentes, la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia, define cuatro grandes líneas de acción:

- Fortalecimiento y/o creación de una nueva institucionalidad

Se destacan:

#### **Equipo Móvil interdisciplinario:**

---

<sup>(14)</sup> Consultas en internet:  
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/situacion\\_infancia\\_adolescencia\\_Tucuman\\_2012.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/situacion_infancia_adolescencia_Tucuman_2012.pdf) (noviembre de 2013)

Destinado a ser nexo entre los distintos Hogares, Institutos (donde permanecen niños y adolescentes bajo cuidados institucionales), y la Dirección teniendo, como objetivo reflexionar acerca de las prácticas institucionales, la adecuación a la normativa vigente, la creación de nuevos dispositivos y el abordaje de los casos desde una perspectiva integral, así también como la unificación de criterios entre los Hogares y los Institutos en lo que respecta a la centralización de datos, criterios de ingresos, egresos, permisos, etc.

**Consejos Locales de Niñez y Adolescencia:**

Tienen como finalidad promover y acompañar el proceso de conformación de los espacios intersectoriales para atención específica de Niños, Niñas y Adolescentes en el ámbito de los gobiernos locales.

**Mesas Interministeriales de Niñez y Adolescencia:**

Donde se reúnen representantes de todos los Ministerios con la intención de tratar temas puntuales, ejemplo: trabajo infantil, centros de desarrollo infantil, acciones destinadas a adolescentes con problemáticas en el consumo de sustancias, etc.

- Fortalecimiento Familiar y Comunitario

**Centros de Desarrollo Infantil**

Involucra a los Ministerios de Salud, Educación, Interior y Desarrollo Social, en un mismo grado de responsabilidad. Estos centros permiten adecuar las intervenciones a las necesidades que se plantean en cada caso, ligadas a su contexto, tanto a nivel promocional como preventivo, posibilitando detectar

oportunamente las situaciones e intervenir tempranamente para evitar una mayor vulneración de derechos.

- Restitución de Derechos - Cuidados en ámbito familiar alternativo o institucional

**Programa AMACHAY:**

Creado para abordar problemática de niños y adolescentes desde una perspectiva integral y territorial, que apunte a detectar e intervenir en las situaciones de abandono, calle, trabajo infantil, implementando acciones de prevención y promoción, fortaleciendo los vínculos familiares y las redes locales.

- Fortalecimiento Institucional: mediante los Programas Familias Cuidadoras y Familias Solidarias

Mediante la asistencia técnica y financiera a familias en riesgo de desarticulación, se trabaja para evitar la separación de los núcleos familiares de niñas, niños y adolescentes A través de los programas “**Consolidación del vínculo familiar**” y “**Acompañantes Familiares**” se fortalece el vínculo de las familias para que puedan ser garantes de derechos de los niños, niñas y adolescentes.

**Hogares e Institutos:**

Existen 9 institutos que alojan niños, niñas y adolescentes carentes de cuidados parentales. Actualmente no superan los 150 en toda la provincia, esto implica una disminución de casi 70% en la institucionalización en los últimos años y con abordaje distinto en cuanto a que sean abiertos a la comunidad y no instituciones con niños en situación de encierro.



- Acciones destinadas a Adolescentes Infractores de la ley penal Programa “Libertad Asistida” (16 a 18 años).

Medida alternativa a la internación del adolescente con causa penal. Con esto se privilegia el abordaje del mismo, inserto en el medio familiar y comunitario, como una forma de evitar la institucionalización alienante.

#### **Centro Socio-educativo abierto** (hasta 17 años).

El objetivo principal es el acompañamiento del adolescente a través de un proceso de capacitación y formación. Cuenta con 3 espacios que operan como sostén del paso de los adolescentes por el centro socio-educativo: talleres de oficio, acompañamiento del tutor socio-educativo y grupo de reflexión para padres.

#### **Departamento de Atención Integral a adolescentes en conflicto con la ley penal** (14 y 15 años).

En todos los niveles de intervención se trata de acompañar el sostenimiento del plan de acción particular de cada adolescente durante un tiempo determinado hasta que el mismo pueda ubicarse en un lugar de sostén a partir de las indicaciones profesionales.

#### Resultados generales de la auditoría

En líneas generales se detecta y se sugiere implementar las sugerencias de mejoras realizadas en el relevamiento. Se observa, además, que existen aspiraciones de tener información resumida, pero por sobre todo inmediata.

Por otro lado, se considera relevante centralizar la información que brindan los distintos sistemas de registro en una sola herramienta. Para ello se proponen algunos indicadores y un sistema que reúna los datos que hoy están dispersos, de manera esquematizada y, fundamentalmente oportuna.

### Indicadores propuestos

#### **Tema: Recursos Humanos**

1. Porcentaje diario de empleados ausentes en la SEP.
2. Porcentaje diario de empleados que llegaron tarde en la SEP.
3. Promedio mensual de días de licencia otorgados por SeSOP a empleados de la SEP ( $\leq 15$  días).
4. Promedio mensual de días de licencia otorgados por el SeSOP a empleados de la SEP ( $> 15$  días).
5. Altas netas acumuladas en la SEP desde el 01/11/2011 al presente.

#### **Tema: Social**

1. Ratio de denuncias efectivas recibidas por la línea 102
2. Ratio de oficios respondidos por la DNAyF.
3. Niños/as y adolescentes que carecen de cuidados parentales alojados en hogares e instituciones de la DNAyF.
4. Niños/as y adolescentes que carecen de cuidados parentales ingresados en hogares e instituciones de la DNAyF.
5. Niños/as y adolescentes que carecen de cuidados parentales egresados en hogares e instituciones de la DNAyF.
6. Adolescentes presuntos infractores de la ley alojados.
7. Adolescentes presuntos infractores de la ley ingresados.
8. Adolescentes presuntos infractores de la ley egresados.
9. Niños con derechos vulnerados.
10. Adolescentes con derechos vulnerados.
11. Niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados.
12. Niños con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad (25 tipos).

13. Adolescentes con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad (25 tipos).
14. Niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad (25 tipos).
15. Compras del Ministerio de Desarrollo Social.
16. Compras directas del Ministerio de Desarrollo Social.
17. Porcentaje de casos de salud crónicos otorgados por localidad.
18. Porcentaje de casos de salud no crónicos otorgados por localidad.
19. Porcentaje de casos de salud con seguimiento.
20. Variación mensual de adultos responsables que cobran AUH en Tucumán.

**Tema: Seguimiento de expedientes**

1. Expedientes iniciados por día.
2. Expedientes iniciados acumulados.
3. Cantidad de fojas acumuladas en los expedientes iniciados.
4. Árboles talados por uso de hojas por repartición.
5. Expedientes archivados por día.
6. Ratio de expedientes archivados acumulados.

La construcción de estos indicadores se realiza en distintas etapas definidas en la planificación:

**Etapa I:** indicadores de recursos humanos en la SEP.

**Etapa II:** Transversalidad de los indicadores de recursos humanos para otros Ministerios y Secretarías con rango ministerial.

**Etapa III:** Indicadores sociales (del 1 al 8).

**Etapa IV:** Indicadores sociales (del 9 al 11) y posteriormente del 12 al 14.

**Etapa V:** indicadores de seguimiento de expedientes.

El resto de los indicadores se incorporarán a medida que el proyecto avance.

Especificaciones del Sistema de Panel de Información (SPI)

Este sistema está dirigido registrar y mostrar los datos y metadatos de los diversos indicadores definidos por los técnicos de la Dirección de Modernización y por los técnicos de otros organismos gubernamentales, de tal manera que sirva para la toma de decisiones por parte de los niveles operativos y gerenciales de la misma.

**1.1-Propósito**

El propósito de esta instancia del documento es relevar y especificar todos los requerimientos de la aplicación a construir.

**1.2-Alcance del proyecto**

La aplicación debe realizar el cálculo de los datos y mostrarlos junto a metadatos de los indicadores definidos. La visualización debe hacerse mediante tablas, gráficos y relojes. En el caso de estos últimos, los Directores y/o el Subsecretario de la SEP especificarán, en un momento no determinado aún, para qué indicadores serán necesarios. Las tablas y gráficos deben estar presentes para todos los indicadores.

Cada usuario debe contar con una identidad y una clave de acceso al sistema. Esta identidad es única por usuario y define qué accesos y permisos tiene disponible dentro del mismo.

**1.3-Definiciones, acrónimos y abreviaturas**

Indicador	Un cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número.
-----------	--

Metadato	Son datos que describen otros datos.
----------	--------------------------------------

### **2.1- Perspectiva del producto**

Lo primero a desarrollar es el panel para la visualización de los indicadores ya definidos, sus datos y metadatos.

Pueden presentarse nuevos indicadores a incorporar, además de los ya definidos, y el sistema debe tener la flexibilidad suficiente para permitir registrarlos y visualizar sus datos de las maneras ya definidas.

### **2.2- Funcionalidad del producto**

Debido a que el desarrollo es incremental, para la primera versión deben visualizarse los datos de los indicadores del tema Recursos humanos definidos.

### **2.3- Características de los Usuarios**

Los usuarios del sistema son los Responsables de Personal, Directores, Subsecretarios, Secretarios y Ministros de los distintos Ministerios. La mayoría de éstos no tienen un perfil informático por lo que se debe prever que la aplicación sea fácil de usar e intuitiva.

## **3- Características del sistema**

### **3.1- Requerimientos Funcionales**

**RF-1:** El sistema debe listar los Ministerios habilitados para el usuario logueado, con la posibilidad de seleccionar cada uno para visualizar los grupos de indicadores habilitados.

**RF-2:** El sistema debe mostrar los grupos de indicadores habilitados para el Ministerio, para que puedan ser seleccionados y debe mostrar dichos indicadores.

**RF-3:** El sistema debe permitir seleccionar los indicadores para ver sus datos, de a uno por vez, de los grupos habilitados por Ministerio.

**RF-4:** El sistema debe mostrar los datos y metadatos del indicador seleccionado. Los datos deben ser visualizados por periodo, que dependerá del

indicador, algunos pueden ser mensuales, otros diarios. La visualización debe realizarse mediante un gráfico de barras y una tabla para los datos, y mediante otra tabla para los metadatos. Los metadatos definidos son:

- Nombre: Es el nombre con el que será identificado el indicador.
- Nombre Propuesto: Es un nombre que implica una referencia más detallada del concepto del indicador.
- Descripción: Es una descripción conceptual del indicador.
- Frecuencia: Periodicidad del indicador.
- Fuente de los datos: Es el origen de los datos.
- Fórmula: Composición de la fórmula necesaria para calcular el valor del indicador.
- Quien lo carga: Responsable de cargar y/o mantener actualizados los valores que formarán parte de la fórmula.

Los gráficos deben tener en el eje de las abscisas a los periodos y en el de las ordenas a los rangos de valores.

La tabla para los datos debe contar con dos columnas, una para el periodo y otra para el valor.

**RF-5:** El sistema debe desplegar el detalle de los datos, disgregados por repartición, para el periodo seleccionado. A modo de ejemplo se muestra la siguiente tabla para el indicador Altas Netas Mensuales:

<b>Repartición</b>	<b>Altas netas (A) - (B)</b>
1	5
2	-10
3	5
4	-2
<b>Totales</b>	<b>-2</b>

**RF-6:** El sistema debe mostrar los datos por repartición mediante un gráfico, donde en el eje de las abscisas se muestren las reparticiones y en el de las ordenadas los rangos de valores.

Además deberán mostrarse dichos datos en una tabla de dos columnas, una para las reparticiones y otra para los valores de cada una para el periodo seleccionado previamente.

#### **4- Otros requerimientos no funcionales**

##### **4.1- Seguridad**

Se debe realizar un control de acceso a la aplicación, solicitando login y password al usuario.

##### **4.2- Control de Acceso**

Los usuarios de la aplicación tienen roles asignados los cuales indicarán a qué tipo de funcionalidades y datos pueden acceder.

Al ingresar el usuario, la aplicación debe tener en cuenta esta información para determinar que funcionalidades dicho usuario podrá disponer y que datos podrá manipular.

El control de acceso de un usuario a la aplicación, se hará contra la Lista de Usuarios y Permisos, contra la cual se debe validar el usuario.

##### **4.3- Requerimientos de Seguridad**

**RS-1:** Se debe contar con un perfil para el *Administrador del sistema*, el cual puede realizar cualquier operación que haya sido desarrollada en el sistema.

**RS-2:** Se debe contar con un perfil para los *Visualizadores*, el cual podrá consultar los datos y metadatos de indicadores de los Ministerios que tiene asociados.


#### Maquetas del sistema


Las maquetas que se presentan a continuación son para mostrar la información que estará disponible y un esbozo de navegabilidad dentro del sistema.


Estas maquetas no hacen referencia al diseño y organización final de la información, eso se consensuará en una etapa posterior.

# Inicio

	<h2>Panel de Información</h2>
<b>MINISTERIO DE COORDINACION</b>	
<a href="#">Seleccionar Ministerio</a>	

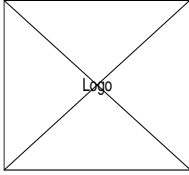
 Grupo 1			
<b>INDICADOR 1</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 2</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 3</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 4</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
<b>123</b> PERIODO ACTUAL	<b>32</b> PERIODO ACTUAL	<b>248</b> PERIODO ACTUAL	<b>4586</b> PERIODO ACTUAL
<b>INDICADOR N</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.			
<b>65</b> PERIODO ACTUAL			

 Grupo 2			
<b>INDICADOR 1</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 2</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 3</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 4</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
<b>123</b> PERIODO ACTUAL	<b>32</b> PERIODO ACTUAL	<b>248</b> PERIODO ACTUAL	<b>4586</b> PERIODO ACTUAL
<b>INDICADOR N</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.			
<b>65</b> PERIODO ACTUAL			



 Grupo N			
<b>INDICADOR 1</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 2</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 3</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	<b>INDICADOR 4</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
<b>123</b> PERIODO ACTUAL	<b>32</b> PERIODO ACTUAL	<b>248</b> PERIODO ACTUAL	<b>4586</b> PERIODO ACTUAL
<b>INDICADOR N</b> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.			
<b>65</b> PERIODO ACTUAL			



## Visualización de un Indicador

	<h1>Panel de Información</h1>
<b>MINISTERIO DE COORDINACION</b>	
<a href="#">Seleccionar Ministerio</a>	

### Indicador N

 <b>Historial del Indicador</b> Mensual: últimos 12 meses Diario: últimos 30 días	 <b>Grupo N</b>														
	<b>Definición:</b>  Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.														
	<b>Fórmula:</b>  $\text{IndicadorN} = \Sigma (N / A)$														
	<b>Periodicidad:</b> [Mensual, diaria] <b>Unidad:</b> <b>Fuente:</b>  <b>Organismo responsable:</b> <b>Comportamiento:</b> [Acumulativo, No acumulativo] <b>Reto:</b> [Aumento, Disminución] <b>Tolerancia hasta Verde:</b> [0 ..100] <b>Tolerancia hasta Amarillo:</b> [0 ..100]														
<table border="1"><thead><tr><th>PERIODO</th><th>VALOR</th></tr></thead><tbody><tr><td><u>Periodo1</u></td><td><u>Valor1</u></td></tr><tr><td><u>Periodo2</u></td><td><u>Valor2</u></td></tr><tr><td><u>Periodo3</u></td><td><u>Valor3</u></td></tr><tr><td><u>Periodo4</u></td><td><u>Valor4</u></td></tr><tr><td>...</td><td>...</td></tr><tr><td><u>PeriodoN</u></td><td><u>ValorN</u></td></tr></tbody></table>	PERIODO	VALOR	<u>Periodo1</u>	<u>Valor1</u>	<u>Periodo2</u>	<u>Valor2</u>	<u>Periodo3</u>	<u>Valor3</u>	<u>Periodo4</u>	<u>Valor4</u>	...	...	<u>PeriodoN</u>	<u>ValorN</u>	
PERIODO	VALOR														
<u>Periodo1</u>	<u>Valor1</u>														
<u>Periodo2</u>	<u>Valor2</u>														
<u>Periodo3</u>	<u>Valor3</u>														
<u>Periodo4</u>	<u>Valor4</u>														
...	...														
<u>PeriodoN</u>	<u>ValorN</u>														

### Fichas de indicadores

#### Criterio para la nomenclatura

- Utilizar como máximo tres caracteres que irán separados por un punto.
- El primer caracter es fijo y corresponde a una “I” de Indicador.
- El segundo caracter es un número y corresponde al grupo de indicador:
  - Grupo 1: Recursos Humanos
  - Grupo 2: Social
  - Grupo 3: Financieros
  - Grupo 4: Administrativos
- El tercer y último caracter es un número correlativo que indica el orden del indicador dentro de cada grupo.

A continuación se muestran a modo de ejemplo las fichas de los indicadores del grupo Recursos Humanos y algunos del grupo Social:

I.1.1. Altas netas acumuladas del personal

I.1.2. Ausentismo diario

I.1.3. Licencias mayores a 15 días

I.1.4. Licencias menores o iguales a 15 días

I.1.5. Llegadas tarde diarias

I.2.1. Adolescentes con derechos vulnerados

I.2.2. Adolescentes con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad

I.2.3. Niños con derechos vulnerados

I.2.4. Niños con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad

I.2.5. Niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados

I.2.6. Niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad

Para los indicadores contruidos por tipo de vulnerabilidad, se consideran los siguientes tipos según sean niños o adolescentes:

1. Carentes de cuidado parentales.
2. Buscados por desaparición.
3. En situación de calle.
4. Trabajo infantil.
5. Vulnerabilidad social.
6. Violencia emocional y psicológica.
7. Violencia física.
8. Violencia sexual (abuso sexual).
9. Violencia sexual (trata de personas).
10. En conflicto con la ley penal.
11. Cuya madre duda en asumir cuidados parentales.
12. Desligamiento responsable.
13. En situación de abandono.
14. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-embarazo adolescente
15. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-pobreza.
16. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-consumo de sustancias adictivas.
17. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-patología psiquiátrica.
18. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-discapacidad.
19. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-violencia física.
20. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-violencia emocional y psicológica.
21. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-violencia sexual/abuso sexual.
22. Cuyos padres no pueden asumir su crianza- violencia sexual/trata de personas.

23. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-situación de calle.
24. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-progenitores con antecedentes CLP.
25. Cuyos padres no pueden asumir su crianza-desamparo social.

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.1.1. Altas netas acumuladas del personal

NOMBRE DEL INDICADOR	Altas netas acumuladas en el Ministerio o Secretaría desde el 01/11/2011 al presente.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que registra el total de altas netas (altas menos bajas) de personal que ocurren desde el 01/11/2011 en el Ministerio o Secretaría.
FRECUENCIA	Mensual
FUENTE	SIAL
FÓRMULA	$ANA = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^t (A_{i,j} - B_{i,j})$ <p>ANA = Altas netas acumuladas en el Ministerio            A<sub>i,j</sub> = Altas de personal en la repartición i acumuladas desde noviembre de 2011 hasta el mes j            B<sub>i,j</sub> = Bajas de personal en la repartición i acumuladas desde noviembre 2011 hasta el mes j.            i = 1,2, ...,t reparticiones            j = 1,2,.....n; n= mes            j = 1 = noviembre 2011</p>
QUIEN LO CARGA	Sectorialista de cada Repartición.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Inmediata.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.1.2. Ausentismo Diario

NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje diario de empleados ausentes en el Ministerio o Secretaría.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador de cálculo diario que indica el porcentaje de empleados del Ministerio o Secretaría que se ausentaron en sus puestos de trabajo el día anterior. Se consideran personas “Ausentes” aquellas que, por cualquier motivo, sea ausentes
FRECUENCIA	Diaria
FUENTE	SIAL
FÓRMULA	$AD = \sum_{i=1}^n \left( \frac{AD_i}{N_i} * \frac{N_i}{\sum_{i=1}^n N_i} \right) * 100$ <p>AD = Ausentismo diario en el Ministerio            AD<sub>i</sub> = Ausentismo diario en la repartición i            N<sub>i</sub> = empleados en la repartición i            ΣN<sub>i</sub> = N = Total de empleados del Ministerio            = 1,2,...,n reparticiones</p>
QUIEN LO CARGA	Sectorialista de cada Repartición.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Se requiere previamente mejoras en el sistema.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.1.3. Licencias mayores a 15 días

NOMBRE DEL INDICADOR	Promedio mensual de días de licencia otorgados por el SeSOP a empleados del Ministerio o Secretaría (> 15 días).
DESCRIPCIÓN	Es un indicador de cálculo mensual que indica cuál es la cantidad promedio de días de licencia mayores a 15 días (largo tratamiento) otorgadas por el SeSOP a empleados del Ministerio o Secretaría.
FRECUENCIA	Mensual
FUENTE	SeSOP
FÓRMULA	$L > 15 = \sum_{i=1}^n \left( \frac{DL_i}{L_i} * \frac{L_i}{\sum_{i=1}^n L_i} \right) * 100$ <p> <i>L</i>&gt;15 = Días de licencias mayores a 15 días otorgados por mes por Sesop a empleados de la repartición <i>i</i>  <i>i</i> = 1,2,...,n reparticiones  <i>DL<sub>i</sub></i> = Días de licencia         </p>
QUIEN LO CARGA	Recursos Humanos informáticos de SeSOP.
VALOR DE REFERENCIA	< =27,96 (OK); > 27,96 < = 46,3 (REGULAR); > 46,3 (MAL)
DISPONIBILIDAD	Inmediata.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

 <p>Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento</p>	<p><b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE INFORMACIÓN</b></p>
---	---

**I.1.4. Licencias menores o iguales a 15 días**

NOMBRE DEL INDICADOR	Promedio mensual de días de licencia otorgados por SeSOP a empleados del Ministerio o Secretaría (<= 15 días).
DESCRIPCIÓN	Es un indicador de cálculo mensual que indica cuál es la cantidad promedio de días de licencia menores o iguales a 15 días (corto tratamiento) otorgadas por el SeSOP a empleados del Ministerio o Secretaría.
FRECUENCIA	Mensual
FUENTE	SeSOP
FÓRMULA	$L_{\leq 15} = \sum_{i=1}^n \left( \frac{DL_i}{L_i} * \frac{L_i}{\sum_{i=1}^n L_i} \right) * 100$ <p> <math>L_{\leq 15}</math> = Días de licencias menores o iguales a 15 días otorgados por mes por Sesop a empleados en el Ministerio  <i>i</i> = 1,2,...,n reparticiones  <math>DL_i</math> = Días de licencia         </p>
QUIEN LO CARGA	Recursos Humanos informáticos de SeSOP.
VALOR DE REFERENCIA	<= 3,91 (OK); > 3,91 <= 4,91 (REGULAR); > 4,91 (MAL)
SIGNIFICADO	
	Fecha: __/__/__
	Fecha: __/__/__
	Fecha: __/__/__



 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.1.5. Llegadas tarde diaria

NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje diario de empleados que llegaron tarde en el Ministerio o Secretaría.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador de cálculo diario que indica cuántos empleados del Ministerio o Secretaría llegaron tarde el día anterior. Se considera personas con “Llegada tarde” aquellas que concurran a sus puestos de trabajo fuera de los 10 minutos de tolerancia del horario establecido.
FRECUENCIA	Diaria
FUENTE	SIAL
FÓRMULA	$T = \sum_{i=1}^n \left( \frac{T_i}{N_i} * \frac{N_i}{\sum_{i=1}^n N_i} \right) * 100$ <p>T = Llegadas tarde diarias en el Ministerio, <span style="float: right;">Ti</span>          = empleados que llegaron tarde en la repartición i          Ni = total de empleados en la repartición i          i = 1,2,...,n reparticiones</p>
QUIEN LO CARGA	Sectorialista de cada Repartición
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Se requiere previamente mejoras en el sistema.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.2.1. Adolescentes con derechos vulnerados

NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de adolescentes de 13 a 18 años con derechos vulnerados asistidos.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que muestra el total de adolescentes entre 13 y 18 años con derechos vulnerados que son registrados y asistidos por la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
FRECUENCIA	Mensual.
FUENTE	SIALE.
FÓRMULA	$A_j = \sum_{i=1}^n (A_i)$ <p>A = Cantidad de adolescentes de 13 a 18 años con derechos vulnerados asistidos            Ai = Adolescente asistido entre 13 y 18 años            j= enero, febrero, marzo...diciembre            i = 1, 2,...n; n = adolescente asistido.</p>
QUIEN LO CARGA	Asistentes sociales.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
----------	-----------------

Revisó:	Fecha: __/__/__
---------	-----------------

Aprobó:	Fecha: __/__/__
---------	-----------------

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.2.2. Adolescentes con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad

NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de nuevos casos de adolescentes de 13 a 18 años con derechos vulnerados asistidos por tipo de vulnerabilidad*.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que muestra el total de nuevos casos de adolescentes entre 13 y 18 años con derechos vulnerados clasificados por tipo de vulnerabilidad, que son registrados y asistidos por la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
FRECUENCIA	Diario.
FUENTE	SIALE.
FÓRMULA	$AV = \sum_{i=1}^n AV_i$ <p>AV = Nuevos casos de adolescentes entre 13 y 18 años con derechos vulnerados asistidos por día. AV<sub>i</sub> = Nuevos casos de adolescentes entre 13 y 18 años por vulnerabilidad i. i = 1,2,...,n; n = tipos de vulnerabilidad.</p>
QUIEN LO CARGA	Asistentes sociales.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Disponible con una demora de 8 meses.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

\* Son 25 tipos de vulnerabilidades definidas por personal de la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.2.3. Niños con derechos vulnerados

NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de nuevos casos de niños de 0 a 12 años con derechos vulnerados asistidos.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que muestra el total de nuevos casos de niños por mes entre 0 y 12 años con derechos vulnerados asistidos por la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
FRECUENCIA	Mensual.
FUENTE	SIALE.
FÓRMULA	$N_j = \sum_{i=1}^n (N_i)$ <p>N = Cantidad de niños de 0 a 12 años con derechos vulnerados asistidos            Ni = Niño asistido entre 0 y 12 años            j= enero, febrero, marzo...diciembre            i = 1, 2,...n; n = niño asistido.</p>
QUIEN LO CARGA	Asistentes sociales.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Disponible con una demora de 2 meses.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.2.4. Niños con derechos vulnerados por tipo de vulnerabilidad

NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de nuevos casos de niños de 0 a 12 años con derechos vulnerados asistidos por tipo de vulnerabilidad*.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que muestra el total de nuevos casos de niños entre 0 y 12 años con derechos vulnerados clasificados por tipo de vulnerabilidad, que son registrados y asistidos por la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
FRECUENCIA	Diario.
FUENTE	SIALE.
FÓRMULA	$NV = \sum_{i=1}^n NV_i$ <p>NV = Nuevos casos de niños entre 0 y 12 años con derechos vulnerados asistidos por día. NV<sub>i</sub>            = Nuevos casos de niños entre 0 y 12 años por vulnerabilidad i.            i = 1,2,...,n; n = tipos de vulnerabilidad.</p>
QUIEN LO CARGA	Asistentes sociales.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Disponible con una demora de 8 meses.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

\* Son 25 tipos de vulnerabilidades definidas por personal de la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

### I.2.5. Niños y/o adolescentes sin edad especificada

NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados asistidos.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que muestra el total de niños sin edad especificada con derechos vulnerados que son registrados y asistidos por la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
FRECUENCIA	Mensual.
FUENTE	SIALE.
FÓRMULA	$NA_j = \sum_{i=1}^n (NA_i)$ <p>N = Cantidad de niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados asistidos</p> <p>Ni = Niño y/o adolescente asistido sin edad especificada          j= enero, febrero, marzo...diciembre          i = 1, 2,...n; n = niño y/o adolescente asistido.</p>
QUIEN LO CARGA	Asistentes sociales.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Disponible con una demora de 2 meses

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

 Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	<b>FICHA DE INDICADORES PANEL DE          INFORMACIÓN</b>
--	---

**I.2.6. Niños y/o adolescentes sin edad especificada por tipo de vulnerabilidad**

NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de nuevos casos de niños y/o adolescentes con derechos vulnerados asistidos por tipo de vulnerabilidad*.
DESCRIPCIÓN	Es un indicador que muestra el total de nuevos casos de niños y/o adolescentes con derechos vulnerados clasificados por tipo de vulnerabilidad, que son registrados y asistidos por la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
FRECUENCIA	Diario.
FUENTE	SIALE.
FÓRMULA	$NAV = \sum_{i=1}^n NAV_i$ <p>NV = Nuevos casos de niños y/o adolescentes con derechos vulnerados asistidos por día. <span style="float: right;">NV<sub>i</sub></span>            = Nuevos casos de niños y/o adolescentes por vulnerabilidad i.            i = 1,2,...,n; n = tipos de vulnerabilidad.</p>
QUIEN LO CARGA	Asistentes sociales.
VALOR DE REFERENCIA	Inicialmente sin valores de referencia. Se muestra el valor del indicador.
DISPONIBILIDAD	Disponible con una demora de 8 meses.

Elaboró:	Fecha: __/__/__
Revisó:	Fecha: __/__/__
Aprobó:	Fecha: __/__/__

\* Son 25 tipos de vulnerabilidades definidas por personal de la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.

## **CAPITULO VI**

### **IMPLEMENTACION DEL SISTEMA**

**Sumario:** 1.- Análisis FODA. 2.- Rol de los usuarios del sistema. 3.- Pantalla de Visualización. 4.- Cómo medir el éxito del sistema.-

#### 1.- Análisis FODA:

“El desarrollo de sistemas de información conlleva riesgos e incertidumbres que obstaculizan el alcance de las metas de los sistemas. Por otro lado, conforme crece la complejidad de los sistemas, éstos producen menos beneficios tangibles y más beneficios intangibles.”<sup>(15)</sup> Es por ello que, como en todo proyecto que se inicia, realizamos un análisis interno de fortalezas y debilidades y un análisis externo de oportunidades y amenazas que tienen que ver con el desarrollo e implementación del Sistema de Panel de Información, en siglas SPI.

---

<sup>(15)</sup> LAUDON, Keneth C. y LAUDON, Jane P., Sistemas de Información Genencial. Organización y tecnología de la empresa conectada en red, 6° Edición, Edición Pearson Educación, (México, 2002), pág. 332.



<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Equipo de desarrollo informático propio.</li><li>- Coordinación y comunicación fluida entre el equipo informático y el equipo de procesos.</li><li>- Administración de muchos de los sistemas en los cuales se realizarán las consultas.</li><li>- Buena relación de cooperación con el equipo informático del Ministerio de Desarrollo Social.</li><li>- Obtener los indicadores de a partir de la generación del dato básico. Es decir, los datos se generan como parte de un proceso principal y de manera necesaria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pocas personas dedicadas al desarrollo informático en relación con la cantidad de sistemas a desarrollar.</li><li>- Asistencias técnicas realizadas previamente sin resultados concretados.</li><li>- Falta de personal especializado en diseño gráfico que trabaje con la interfaz del sistema.</li><li>- Servidores funcionando a su capacidad máxima.</li><li>- Existencia de varios sistemas para los cuales existen distintas maneras de acceder, usuarios y contraseñas.</li><li>- Existencia del SIGE (Sistema Integral de Gestión Estratégica), que tiene el mismo objetivo que el Panel de Información pero con una visión estratégica.</li></ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios en las autoridades y que las mismas tengan intención de mantenerlo, implementarlo y enriquecerlo al sistema.</li><li>- Convenios con entidades externas que valoran y fomentan el uso de sistemas que muestren indicadores o información resumida en variables cuantitativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios en las autoridades, lo cual podría resultar en cambios en los requerimientos o desaparición del sistema.</li><li>- Que el personal de la Administración pública se sienta controlado.</li></ul>

Este análisis nos permite explotar las fortalezas al máximo, advertir a los tomadores de decisiones sobre las debilidades que no sólo afectan a la implementación de este sistema sino que tienen un efecto transversal y anticiparnos a los posibles problemas aplicando estrategias apropiadas. Por ejemplo, para quitar o disminuir el miedo a ser controlado, se capacitó al personal en el uso del sistema y en el cambio de paradigma de “medir para controlar” a “medir para mejorar”.

Asimismo nos permite ver el afuera, una costumbre poco utilizada para el análisis de estos proyectos pero que nos resultó útil al momento de afrontar situaciones que pasaron de ser amenazas a concretarse en la realidad, como el cambio de autoridades.

## 2.- Rol de los usuarios del sistema:

Para definir el rol de los usuarios del sistema se definen distintos tipos de usuarios:

Usuarios de consulta: estos usuarios tienen permisos solamente de consulta de acuerdo al nivel jerárquico en la organización. Así, un Ministro o Secretario de Estado puede ver todos los indicadores de sus áreas a cargo. Mientras que un Responsable de Personal sólo puede ver las áreas en las que tiene influencia y los indicadores que le competen.

Su rol es hacer un análisis cualitativo del valor que muestre el indicador en el momento de consultarlo o en una fecha anterior.

Usuarios de mantenimiento informático: este usuario tiene permiso para administrar el sistema, implementar mejoras, hacer consultas que los usuarios de consulta no pueden realizar, dar de alta o baja a usuarios y todas las tareas de mantenimiento necesarias para el funcionamiento del sistema.

Su rol es mantener el sistema en funcionamiento y actualizado de acuerdo a los requerimientos especificados.

Usuarios de mantenimiento procedimentales: este usuario tiene la responsabilidad de revisar sistemáticamente el software, hacer correcciones, solicitar mejoras, gestionar altas o bajas de usuarios, brindar asistencia técnica a los usuarios de consulta, incorporar indicadores, entre otras tareas. Trabaja en constante interacción con el usuario informático.

Su rol es agregar valor al sistema de acuerdo a las nuevas necesidades de medición y verificar la utilidad del sistema y evaluar el éxito del sistema diseñando e implementando las herramientas necesarias y procesando los datos recabados.

### 3.- Pantalla de Visualización:

A continuación se muestran las distintas pantallas del sistema, posteriores a la pantalla de logueo:

#### Primera pantalla:



#### Ministerios asociados al usuario

Su perfil de usuario del sistema, permite acceder a los paneles estadísticos de más de un Ministerio, por favor haga click en el ministerio que desee ver los indicadores:

- [FISCALIA DE ESTADO](#)
- [MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO](#)
- [MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL](#)
- [MINISTERIO DE ECONOMIA](#)
- [MINISTERIO DE EDUCACION](#)
- [MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA](#)
- [MINISTERIO DEL INTERIOR](#)
- [MINISTERIO DE SALUD PUBLICA](#)
- [MINISTERIO DE SEGURIDAD CIUDADANA](#)
- [SECRETARIA DE ESTADO DE GESTION PUBLICA Y PLANEAMIENTO](#)

En la pantalla siguiente visualizamos sólo algunos de los indicadores del Ministerio de Desarrollo Social.

### Segunda pantalla:



## Panel de Información

  
[INGRESOS AL SPI](#)    [VER USUARIOS LOGUEADOS](#)

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

TEMA: RECURSOS HUMANOS

#### LLEGADAS TARDES DIARIAS

Fuente de datos: Si.A.L.      Periodicidad: Diaria

Resultado de la última Medición

Fecha	Porcentaje
06-11-2013	0.24%



#### AUSENTISMO DIARIO

Fuente de datos: Si.A.L.      Periodicidad: Diaria

Resultado de la última Medición

Fecha	Porcentaje
06-11-2013	13.22%



#### LICENCIAS MENORES O IGUALES A 15 DIAS

Fuente de datos: Si.A.L.      Periodicidad: Mensual

Resultado de la última Medición

Periodo	Cantidad Días	Cantidad Licencias	Promedio
Oct-2013	854	161	5.30



#### LICENCIAS MAYORES A 15 DIAS

Fuente de datos: Si.A.L.      Periodicidad: Mensual

Resultado de la última Medición

Periodo	Cantidad Días	Cantidad Licencias	Promedio
Oct-2013	1431	46	31.11



#### ALTAS NETAS MENSUALES DEL PERSONAL

Fuente de datos: Si.A.L.      Periodicidad: Mensual

Resultado de la última Medición

Periodo	Altas	Bajas	Altas netas
Oct-2013	1	4	-3



#### ALTAS NETAS ACUMULADAS DEL PERSONAL

Fuente de datos: Si.A.L.      Periodicidad: Mensual

Resultado de la última Medición

Periodo	Altas Acumuladas	Bajas Acumuladas	Altas Netas Acumuladas
Oct-2013	119	108	11



TEMA: SOCIAL

#### Niños y/o Adolescentes sin edad especificada con Derechos Vulnerados

Fuente de datos: Si.A.Le.      Periodicidad: Mensual

Resultado de la última Medición

Periodo	Cantidad	Acumulado
Nov-2013	16	578



#### Niños con Derechos Vulnerados

Fuente de datos: Si.A.Le.      Periodicidad: Mensual

Resultado de la última Medición

Periodo	Cantidad	Acumulado
Nov-2013	7	441



Tercera pantalla:

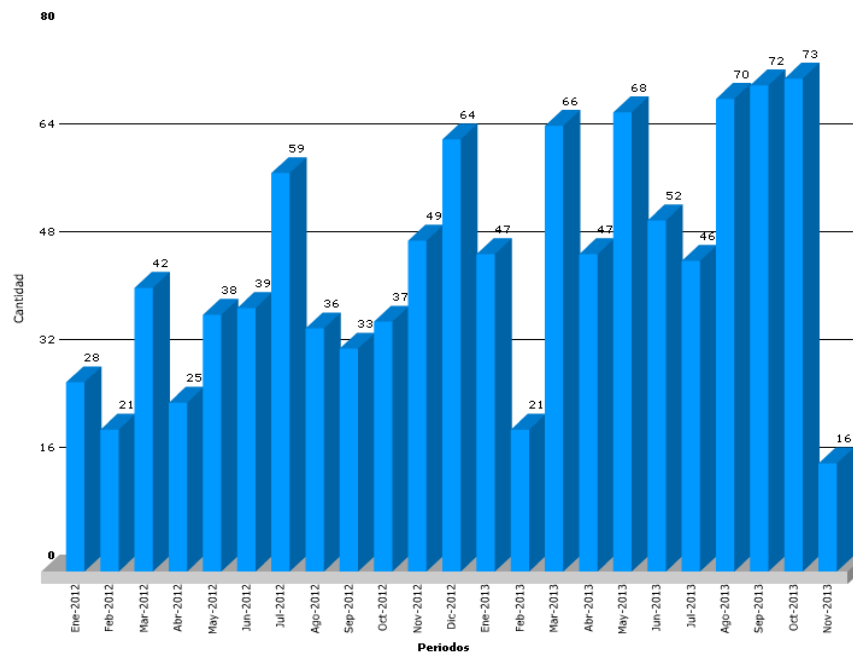
**Panel de Información**

INGRESOS AL SPI

VER USUARIOS LOGUEADOS

**MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

**Niños y/o Adolescentes sin edad especificada con Derechos Vulnerados**



**Resultado de las últimas mediciones:**

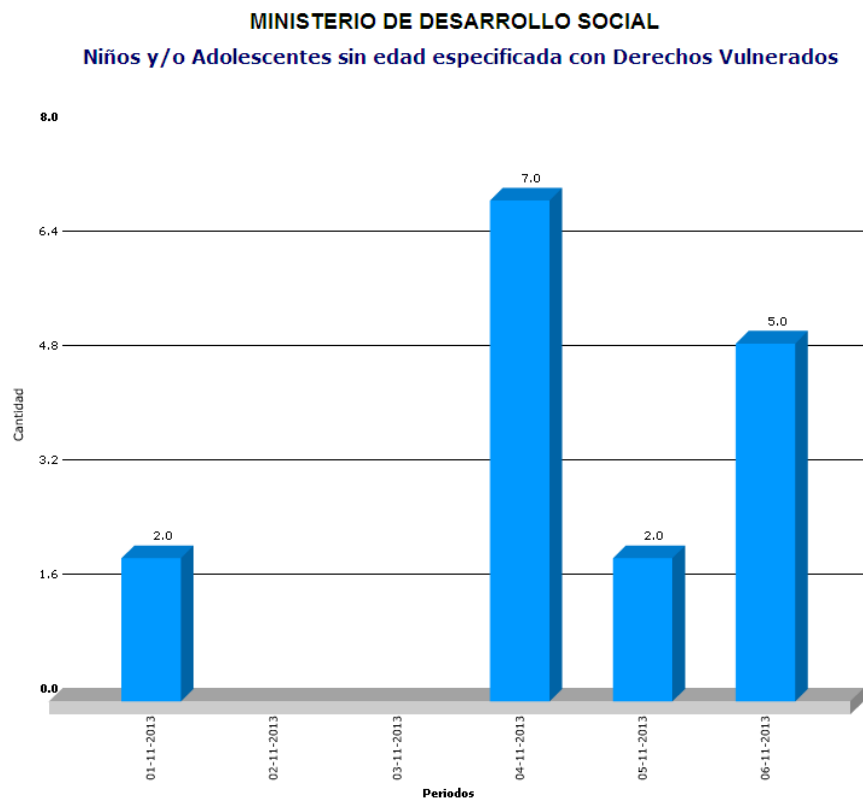
Fecha	Cantidad	Acumulado por Año
Nov-2013	16	578
Oct-2013	73	562
Sep-2013	72	489
Ago-2013	70	417
Jul-2013	46	347
Jun-2013	52	301
May-2013	68	249
Abr-2013	47	181
Mar-2013	66	134
Feb-2013	21	68
Ene-2013	47	47
Dic-2012	64	471
Nov-2012	49	407
Oct-2012	37	358
Sep-2012	33	321
Ago-2012	36	288
Jul-2012	59	252
Jun-2012	39	193
May-2012	38	154
Abr-2012	25	116
Mar-2012	42	91
Feb-2012	21	49
Ene-2012	28	28

**Características principales del indicador:**

Nombre:	Niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados
Definición:	Cantidad de niños y/o adolescentes sin edad especificada con derechos vulnerados asistidos.
Descripción:	Es un indicador que muestra el total de niños sin edad especificada con derechos vulnerados que son registrados y asistidos por la DNyAF.
Fuente de datos:	SI.A.Le.
Responsable:	Responsable del SI.A.Le
Periodicidad:	Mensual
Fórmula:	VER FÓRMULA...
Grupo:	SOCIAL

En esta pantalla muestra los valores mensuales y acumulados del indicador.

**Cuarta pantalla:**



**Mediciones del mes: Nov-2013:**

Fecha	Cantidad
01-11-2013	2
02-11-2013	0
03-11-2013	0
04-11-2013	7
05-11-2013	2
06-11-2013	5

En esta pantalla muestra los valores diarios del indicador.

Todos los indicadores tienen esa estructura de cascada, es decir, a medida que pasamos de una pantalla a la otra tenemos valores más desagregados.

#### 4.- Cómo medir el éxito del sistema:

“Son varios los criterios para medir el éxito de un sistema. Consideramos a los siguientes como los más importantes para medir este sistema:

Niveles de uso del sistema: se miden con el monitoreo de tiempo de logueo, entrevistas a usuarios y cuestionarios.

Nivel de satisfacción de los usuarios con el sistema: se mide con entrevistas o cuestionarios. Esto podría incluir opiniones de los usuarios en cuanto a qué tan exacta, oportuna y pertinente es la información; en cuanto a la calidad del servicio, y quizá en cuanto al programa de operaciones.

Actitudes favorables de los usuarios hacia los sistemas de información y el personal a cargo de éstos: se mide con observación directa.

Logro de objetivos: es decir, el grado en que el sistema cumple con las metas planteadas, que se refleja en una mejora en el desempeño de la organización y en la toma de decisiones, como resultado del uso del sistema.

Existe una quinta medida, la recompensa financiera. No la consideramos a los fines de medir el éxito de este sistema ya que no es fácil demostrar los beneficios tangibles de las aplicaciones de apoyo a decisiones. Y aunque se ha estudiado rigurosamente la metodología de costo- beneficio, la historia de muchos proyectos de desarrollo de sistemas ha mostrado que siempre es difícil formular estimaciones realistas. Por ello es que nos concentramos en medidas humanas y organizacionales del éxito de los sistemas, como la calidad de la información, calidad del sistema e impacto de los sistemas sobre el desempeño de la organización.”<sup>(16)</sup>

---

<sup>(16)</sup> Ibidem, pág. 404.



## CONCLUSION

Este trabajo intenta documentar la aplicación práctica de una auditoría administrativa parcial realizada en el ámbito público entre julio de 2012 y que continúa ejecutándose en la actualidad. Desde enero de 2013 la guía teórica para las tareas que se continúan realizando es la bibliografía mayormente consultada en este documento.

Se plantearon algunos inconvenientes durante el desarrollo del trabajo, ya que en distintas instancias del mismo se plantearon cambios de objetivos y visión de lo que se pretendía como resultado, a nivel gerencial.

Destaco la importancia que tuvo la coordinación y comunicación entre el equipo informático y el equipo procedimental que no siempre hablan el mismo idioma ni decodifican el mensaje de la misma manera. Asimismo, fue crucial el liderazgo ejecutivo comprometido en todas las etapas y en todas las áreas involucradas.

La fortaleza del sistema desarrollado, como resultado tangible de este trabajo, reside en la captación de los datos que generan indicadores. La misma se realiza en el momento que se registra el dato básico, procurando la actualización –en algunos casos inmediata- del indicador. A su vez, este sistema fue creado con la modalidad de consulta a otros sistemas cuya función principal es de registro, lo cual advirtió sobre la necesidad de homogeneizar los lenguajes de programación y documentar cada vez que se requiera un desarrollo informático.

Sin embargo dos debilidades concretas reveladas fueron no terminar el circuito de cualquier grupo de indicadores, colocando valores de referencia que generen alertas y la falta de plantificación e implementación de reuniones mínimamente mensuales para monitorear los indicadores.

Una de las posibles causas de estas debilidades es la cultura organizacional fuerte en el sector público que tiene poco arraigado el hábito de medir y muy naturalizado el pensamiento de “hasta ahora las cosas se hicieron así y así funcionaron” o el miedo a ser controlados.

- 96 -

Por último señalo lo arduo que resulta muchas veces llevar la teoría a la práctica y la enseñanza perdurable que deja este proceso.

# **APENDICE**

Sistemas Informáticos que sirvieron de consulta

Nombre del sistema	Siglas	Forma de archivo	Objetivo	Usuarios
<b>Sistema Informático de Administración de Legajos</b>	S.I.A.L.	Físico y digital	Tener un registro único de los legajos del personal de la Administración Pública.	Responsables de personal
<b>Sistema Informático de Administración de Legajos</b>	S.I.A.Le.	Físico y digital	Tener un registro único de los legajos de los niños y adolescentes que son asistidos o por el Ministerio de Desarrollo Social.	Asistentes sociales.  Responsable a cargo de la Secretaría de Niñez, adolescencia y familia.  Responsables de mesa de entrada de los institutos en los cuales los niños o adolescentes son ingresados.
<b>Sistema de gestión Documental</b>	Si.Ge.Doc.	Físico y digital	Tener un registro único de expedientes que ingresan o se general en la Administración Pública. Este sistema permite, además, hacer un seguimiento de los mismos por medio de del registro de pases de una	Responsables de Mesa de Entradas.

<b>Sistema de carga de bases de datos de AUH</b>	AUH	Digital	oficina a otra. Sistematizar el archivo de las bases de datos recibidas mensualmente de ANSeS para poder realizar consultas desde el sistema RUB (Registro Único de Beneficiarios).	Responsable designado por el Director de Modernización y aprobado por ANSeS.
--	-----	---------	--	--

# **ANEXO I**

## ÚLTIMO INFORME EJECUTIVO PRESENTADO

### PANEL DE INFORMACIÓN INFORME SEMESTRAL – JULIO DE 2013-11-07

#### INTRODUCCIÓN

En este informe se presentan los avances en el proyecto Panel de Información.

El equipo de trabajo continúa conformado por

- Un coordinador del proyecto.
- Dos asistentes de procesos.
- Dos asistentes informáticos.

En promedio, cada una de estas personas está involucrada en 4 proyectos al mismo tiempo.

En cuanto a los indicadores, los mismos fueron clasificados en dos grupos: óptimos y sub óptimos:

*Óptimos*: son aquellos que captan el dato en el momento que el mismo se genera.

*Sub óptimos*: son aquellos que requieren el conteo de los registros. Una vez que se tiene el total es informado al equipo para la carga de ese valor total.

#### AVANCES

Desde enero de 2013 hasta julio de 2013:

- Se logró la transversalidad de los indicadores de Recursos Humanos para los siguientes Ministerios o Secretarías con rango ministerial:
  - Fiscalía de Estado
  - Ministerio de Desarrollo Productivo
  - Ministerio de Desarrollo Social

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Gobierno y Justicia
- Ministerio de Interior
- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Seguridad Ciudadana
- Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento

- **Se implementaron de manera óptima para el área de Social los siguientes indicadores:**

- Niños con derechos vulnerados ( 0 a 12 años)
- Adolescentes con derechos vulnerados ( 13 a 18 años)
- Niños y/o adolescentes sin edad especificada ( 0 a 18 años)

- **Se implementaron de manera sub óptima para el área de Social los siguientes indicadores:**

- Niños y adolescentes carentes de cuidados parentales ingresados en hogares e institutos.
- Niños y adolescentes carentes de cuidados parentales egresados en hogares e institutos.
- Niños y adolescentes carentes de cuidados parentales alojados en hogares e institutos.
- Adolescentes presuntos infractores ingresados en hogares e institutos.
- Adolescentes presuntos infractores egresados en hogares e institutos.
- Adolescentes presuntos infractores alojados en hogares e institutos.
- Ratio de oficios respondidos por la DNAyF.
- Ratio de denuncias efectivas recibidas por la línea 102.



Estos indicadores están en proceso de optimización. Para ello las actividades a realizar son:

- ✓ Relevar los datos básicos y almacenamiento de los mismos.
- ✓ Elaborar reporte de la disponibilidad de indicadores de acuerdo al relevamiento realizado.
- ✓ Describir del procedimiento de obtención del dato básico de los indicadores.
- ✓ Elaborar de fichas de indicadores.
- ✓ Definir usuarios del sistema.

Fecha de fin estimada: Octubre 2013

- **Están en proceso de implementación los siguientes indicadores Si.Ge.Doc**
  - Expedientes iniciados acumulados
  - Cantidad de fojas acumuladas en los expedientes iniciados.
  - Cantidad de árboles talados por mes.
  - Expedientes archivados por día.

Las actividades planificadas a realizar son:

- ✓ Revisar la estructura del Sistema Si.Ge.Doc.
- ✓ Dar un orden de prioridad a los indicadores propuestos.
- ✓ Desarrollar los indicadores.
- ✓ Definir usuarios del sistema.

Fecha fin estimada: Diciembre 2013

## **CONCLUSIÓN**

Respecto a la planificación inicial hay un desvío de, aproximadamente, 6 meses. Esto se debe a que los desarrollos adicionales en el sistema Si.A.Le. implicaron más tiempo del estimado.

Se sugiere empezar a otorgar usuarios del sistema para que los conocedores de cada tema, sea Recursos Humanos o Sociales, evalúen su funcionamiento y realicen observaciones o sugerencias de mejoras que permitan la mejora continua.

Se sugiere definir cuáles son los pasos a seguir con los indicadores Si.Ge.Doc., considerando el que el proyecto Expediente digital está pronto a implementarse.

**COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO  
SOCIAL**

*Honorable Legislatura*

*Tucumán*

P.L. 85/2007

**La Legislatura de la Provincia de Tucumán, sanciona con fuerza de**

**LEY:**

**De los Ministerios en General**

**Artículo 1°.-** La atención y el despacho de los negocios administrativos de la Provincia estarán a cargo de los siguientes Ministerios:

1. De Gobierno y Justicia.
2. De Economía.
3. De Desarrollo Productivo.
4. De Salud Pública.
5. De Seguridad Ciudadana.
6. De Educación.
7. De Interior.
8. De Desarrollo Social.

**Art. 2°.-** Los asuntos se tratarán en el Ministerio que resulte competente según esta ley, aunque ellos se originen o tramiten por otros. El Ministerio competente refrendará los actos emergentes del Poder Ejecutivo. Los que, por su naturaleza, requieran la intervención de dos o más Ministerios, serán refrendados por sus respectivos titulares.

**Art. 3°.-** En caso de vacancia, ausencia o cualquier otro impedimento, el Ministro será reemplazado interinamente por otro Ministro a designar por el Poder Ejecutivo.

**Art. 4°.-** El Poder Ejecutivo, sin perjuicio de su facultad de avocación, podrá imputar en sus Ministros y funcionarios de su dependencia directa, facultades

de su competencia relacionados con materias propias de cada Ministerio, u organismos dependientes.

**Art. 5°.-** Los Ministros, sin perjuicio de su facultad de avocación, podrán imputar en los Secretarios de Estado y demás funcionarios de su dependencia, facultades de su competencia relacionadas con materias propias de cada uno de ellos.

**Art. 6°.-** El Poder Ejecutivo, de acuerdo general de Ministros, determinará la estructura orgánica de los Ministerios y de las Secretarías de Estado de él directamente dependientes, con arreglo a las funciones y competencias asignadas por la presente ley a cada uno de ellos.

**Art. 7°.-** Son funciones comunes a los Ministerios:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la Provincia y las leyes y decretos que en su consecuencia se dicten, velando en todo momento por el respeto a la autonomía provincial, a la forma republicana y representativa de gobierno, y a las declaraciones, derechos y garantías de la Constitución Nacional.
2. Ejercer las funciones y atribuciones que les confieren los Artículos 104 a 107 de la Constitución de la Provincia, y cumplir con todas las obligaciones de ellos emergentes.
3. Entender en la elaboración de los proyectos de leyes que inicie el Poder Ejecutivo, en la materia de sus respectivas competencias, y en la elaboración de los decretos y resoluciones necesarias para asegurar el cumplimiento de la Constitución y de las leyes de la provincia.
4. Elaborar el proyecto de presupuesto correspondiente a su Ministerio, y presentar anualmente la documentación exigida por el Artículo 106 de la Constitución de la Provincia.
5. Atender las relaciones del Poder Ejecutivo con los otros poderes del Estado, velando por una adecuada interacción, en la materia de sus respectivas competencias.
6. Entender en la celebración de contratos de sus Ministerios, en representación del Estado Provincial conforme a las leyes, y en la

celebración y ejecución de los instrumentos de carácter municipal, nacional, interprovincial o internacional a los que la Provincia suscriba o adhiera, cuando afecten o se refieran a asuntos de su despacho.

7. Controlar el ejercicio de las profesiones y actividades relacionadas con la competencia del Ministerio, de acuerdo con las leyes y reglamentaciones vigentes.
8. Cumplir y hacer cumplir toda legislación que se dicte en materia de cada Ministerio.

### **De las Secretarías de Estado**

**Art. 8°.-** Los Secretarios de Estado asistirán al Ministro de ramo, en los asuntos de su competencia, o directamente al Poder Ejecutivo, en aquellas materias que no incumban por la presente ley a cada uno de los Ministerios.

**Art. 9°.-** Los decretos emergentes de la jurisdicción de las Secretarías de Estado directamente dependientes del Poder Ejecutivo, serán refrendados por el Ministro que, en cada caso, el mismo designe.

**Art. 10°.-** El Poder Ejecutivo podrá disponer la creación de una o más Secretarías de Estado, dentro de cada Ministerio o bajo su dependencia directa, cuando la especialidad de la materia o la importancia, magnitud y complejidad de las funciones, lo haga necesario.

La creación de tales Secretarías de Estado será dispuesta por el Poder Ejecutivo de acuerdo general de Ministros, siendo requisito indispensable para disponer su creación contar con las previsiones y/o adecuaciones presupuestarias del caso.

El Poder Ejecutivo podrá efectuar las reestructuraciones de créditos del Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Administración Pública Provincial que fueren necesarias para el adecuado cumplimiento de esta ley, a cuyo efecto podrá disponer cambios en las denominaciones de los conceptos, partidas y subpartidas existentes, o crear otras nuevas, y reestructurar, suprimir, transferir y crear servicios, sin exceder los montos globales presupuestarios aprobados para esas estructuras.

**Art. 11°.-** En caso de vacancia, ausencia o cualquier otro impedimento de un Secretario de Estado, éste será reemplazado interinamente por un funcionario a designar por el Poder Ejecutivo.

**Art. 12°.-** Los reemplazos previstos en el Artículo 11 no darán derecho a retribución adicional alguna.

### **De los Ministerios en Particular**

**Art. 13°.-** Competencias del Ministerio de Gobierno y Justicia.

**Art. 14°.-** Funciones del Ministerio de Gobierno y Justicia.

**Art. 15°.-** Competencias del Ministerio de Economía.

**Art. 16°.-** Funciones del Ministerio de Economía.

**Art. 17°.-** Competencias del Ministerio de Desarrollo Productivo.

**Art. 18°.-** Funciones del Ministerio de Desarrollo Productivo.

**Art. 19°.-** Competencias del Ministerio de Salud Pública.

**Art. 20°.-** Funciones del Ministerio de Salud Pública.

**Art. 21°.-** Competencias del Ministerio de Seguridad Ciudadana.

**Art. 22°.-** Funciones del Ministerio de Seguridad Ciudadana.

**Art. 23°.-** Competencias del Ministerio de Educación.

**Art. 24°.-** Funciones del Ministerio de Educación.

**Art. 25°.-** Competencias del Ministerio del Interior.

**Art. 26°.-** Funciones del Ministerio del Interior.

**Art. 27°.-** Compete al Ministerio de Desarrollo Social, entender en la formulación, propuesta y ejecución de las políticas sociales, enmarcadas en los lineamientos estratégicos adoptados por el Estado Provincial.

**Art. 28°.-** Son funciones del Ministerio de Desarrollo Social:

- 1) Diseñar, ejecutar y supervisar la política de desarrollo social de la Provincia de acuerdo a los principios de equidad territorial y efectivización de derechos de ciudadanía.
- 2) Monitorear la situación social de la Provincia a fin de poder elaborar diagnósticos adecuados e intervenir en forma oportuna.

- 3) Promover la democratización de todos los ámbitos sociales para garantizar la inclusión de los sectores más vulnerados de la comunidad.
- 4) Promover el trabajo conjunto entre los distintos Ministerios y organismos públicos para lograr un abordaje integral de los problemas sociales.
- 5) Facilitar el desarrollo de ámbitos de co-gestión pública y privada para el desarrollo de redes de protección social.
- 6) Asistir y promover a familias y comunidades vulnerables, posibilitando su organización y participación para la efectivización de sus derechos.
- 7) Garantizar el cumplimiento de la Ley N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, a través de políticas que permitan su efectivización.
- 8) Propiciar el desarrollo integral de los jóvenes en situación de vulnerabilidad en la Provincia, propiciando su participación plena en la vida social y laboral.
- 9) Promover la incorporación de las personas con discapacidad al ejercicio de la ciudadanía plena, promoviendo su inclusión en todos los ámbitos de la vida social.
- 10) Impulsar la integración de los adultos mayores a la vida familiar y social, asistiendo a los que se encuentran en condición de vulnerabilidad.
- 11) Promover la distribución igualitaria de responsabilidades en el ámbito de la familia para permitir el desarrollo pleno de la mujer, previniendo situaciones de violencia.

#### **De la Fiscalía de Estado**

**Art. 29°.-** Compete a la Fiscalía de Estado asistir al Poder Ejecutivo en todo lo referente a las funciones vinculadas con los asuntos jurídicos, control de actos y recursos administrativos y auditoría de la gestión, y las demás establecidas en la Ley N° 3.623 (T.O.).

#### **Disposiciones Complementarias y Transitorias**

**Art. 30°.-** Será incompatible con el desempeño de los cargos de Ministro, Secretario de Estado, Subsecretario y Director, en la administración centralizada y descentralizada, todo tipo de actividad comercial o profesional que, directa o indirectamente, tenga vinculación con los poderes, organismos o empresas nacionales, provinciales o municipales. Si, con anterioridad a su nombramiento, hubieran desarrollado actividades comerciales o profesionales vinculadas a la competencia de cuyo ejercicio fueren responsables, deberán declarar tal circunstancia y abstenerse de participar en cualquier forma que fuera, en el trámite de los asuntos derivados de esas actividades. Se exceptúan de esta norma el ejercicio de la docencia y las tareas de investigación científica y técnica.

**Art. 31°.-** Al asumir el cargo, los funcionarios a los que se refiere el Artículo 30 presentarán ante la Escribanía de Gobierno una declaración jurada patrimonial suya. Esta declaración jurada será actualizada anualmente o inmediatamente después de producida cualquier variación significativa.

Al cesar en el cargo, presentarán una nueva declaración cerrada al día del cese.

Por separado se detallarán las actividades específicas en el artículo precedente, con copia para los demás Ministerios, Secretarías de Estado y Organismos Descentralizados.

**Art. 32°.-** Créase un (1) cargo de Ministro de Desarrollo Social y un (1) cargo de Ministro de Interior.

**Art. 33°.-** Facúltase a la Secretaría de Estado de Hacienda, a efectuar las respectivas adecuaciones presupuestarias.

**Art. 34°.-** la presente ley entyrará en vigencia al día siguiente al de su publicación.

**Art. 35°.-** Deróganse las Leyes N° 7.319, N° 7.799 y N° 7.923.

**Art. 36°.-** Comuníquese.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Tucumán, a los nueve días del mes de octubre del año dos mil siete.



**REGISTRADA BAJO EL N° 7.939.-**

*San Miguel de Tucumán, 25 de octubre de 2007.-*

Promúlguese como Ley de la Provincia, conforme a lo establecido por el Artículo 71 de la Constitución Provincial, cúmplase, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese en el Registro Oficial de Leyes y Decretos.-

**RESUMEN DEL DECRETO 2/1 DE 2.003  
CREACIÓN DE LA SECRETARÍA DE ESTADO DE PLANEAMIENTO**

*San Miguel de Tucumán, 29 de octubre de 2003.-*

**DECRETO 2/1 DE 2.003**

**ARTÍCULO 19°.-** Créase como Secretarías de Estado independientes, con dependencia directa del Poder Ejecutivo, las siguientes:

- De Planeamiento
- De Relaciones Institucionales Empresariales
- De Innovación y Desarrollo Tecnológico
- De Integración para las Personas con Capacidades Especiales
- De Prevención y Asistencia de las Adicciones
- De Políticas Regionales

I.- Denominación de la Unidad

**SECRETARÍA DE ESTADO DE PLANEAMIENTO**

II.- Dependencia Jerárquica:

***Poder Ejecutivo***

III.- Misión:

Entender en el seguimiento y articulación de los planes provinciales de gobierno y de gestión; la asistencia al Poder Ejecutivo Provincial y a los Gobiernos Municipales en la elaboración de sus respectivos planes; la formulación y propuesta de planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo; el diseño, implementación y seguimiento de políticas de modernización del Estado Provincial; la articulación de las estadísticas provinciales básicas y la capacitación de la Administración Pública Provincial.

IV.- Funciones:

- 1) Informar regularmente al Gobernador sobre la marcha del plan de gobierno provincial.
- 2) Participar en la orientación del desarrollo institucional y socio-económico de la provincia mediante la definición de objetivos y prioridades de mediano y largo plazo.
- 3) Promover la elaboración de instrumentos de planificación, la formulación de planes y programas, enmarcados en los objetivos y prioridades de mediano y largo plazo.
- 4) Entender en la organización y administración del servicio estadístico provincial.
- 5) Asumir la representación del Gobierno Provincial en los asuntos de su competencia.
- 6) Estudiar, formular e implementar acciones de mejoramiento de los servicios provistos por la Administración Pública Provincial.
- 7) Entender en el diseño de políticas, principios y pautas técnicas de eficacia y eficiencia para la organización y el funcionamiento del Estado Provincial y supervisar la adecuación de las estructuras administrativas a los fines de facilitar la mejor ejecución de los planes y programas del gobierno provincial.
- 8) Promover la incorporación de los nuevos avances en materia administrativa y de las modernas tecnologías de la gestión a los diseños y mejoramientos de los sectores públicos provinciales.
- 9) Actualizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación de la Administración Pública Provincial y proponer las actividades para responder a estas demandas.
- 10) Diseñar programas de capacitación para los agentes de la Administración Pública Provincial, y coordinar con los planes y programas que lleven a cabo otros organismos del Ejecutivo Provincial.

**RESUMEN DEL DECRETO ACUERDO DE NUEVA DEPENDENCIA  
DE LA SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO**

*San Miguel de Tucumán, 26 de octubre de 2011.-*

**DECRETO ACUERDO N° 47/1.**

**VISTO**, la Ley de Ministerios N° 8450 por la que se crea el Ministerio de Coordinación:

**ARTÍCULO 2°.-** Suprímese de la estructura del Poder Ejecutivo, las Secretarías General de la Gobernación, de Estado de Planeamiento, de Estado de Representación y Coordinación Ejecutiva, la Subsecretaría de Tecnologías de la información y de la Comunicación, y la Unidad Coordinadora de Proyectos de Infraestructura Social.

**ARTÍCULO 5°.-** Créase con dependencia del Ministerio de Coordinación, la Secretaría de Estado de Coordinación y Gestión Pública, con la misión y funciones que se consignan en el ANEXO.

**ARTÍCULO 6°.-** Créase con dependencia de la Secretaría de Estado de Coordinación y Gestión Pública, la Subsecretaría de Planeamiento y Tecnologías de Gestión, la Subsecretaría de Empleo Público, y la Dirección de Administración y Despacho, de las que dependerán los Organismos que se indican en cada caso (y que dependían de las Ex Secretarías General de la Gobernación y de Estado de Planeamiento), con la misiones y funciones que se consignan en el ANEXO.

**SUBSECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN**

- Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión
- Dirección de Estadística de la Provincia
- Dirección de Gestión de Tecnologías de la Información y de la Comunicación
- Unidad de Programas Especiales

SUBSECRETARÍA DE EMPLEO PÚBLICO

- Dirección General de Recursos Humanos
- Instituto Provincial de la Administración Pública
- Servicio de Salud Ocupacional de la Provincia

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESPACHO

**RESUMEN DEL DECRETO ACUERDO DE NUEVA DEPENDENCIA  
DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA Y PLANEAMIENTO**

*San Miguel de Tucumán*, 17 de diciembre de 2012.-

**DECRETO ACUERDO N° 13/1.**

**ARTÍCULO 1°.-** Derogase el Decreto Acuerdo N° 47/1 de fecha de octubre de 2011.

**ARTÍCULO 6°.-** Créase, con dependencia de la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento, las Subsecretarías de Planeamiento y Tecnologías de Gestión, y la de Empleo Público y la Dirección de Administración y Despacho, de las que dependerán los Organismos que se indican en cada caso (y que dependían de la ex Secretaría de Estado de Coordinación y Gestión Pública), con las misiones y funciones que se consignan en el ANEXO 2 del presente Decreto Acuerdo, y estará conformada por los siguientes Organismos.

**SUBSECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN**

- Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión
- Dirección de Estadística de la Provincia
- Dirección de Gestión de Tecnologías de la Información y de la Comunicación
- Unidad de Programas Especiales

**SUBSECRETARÍA DE EMPLEO PÚBLICO**

- Dirección General de Recursos Humanos
- Instituto Provincial de la Administración Pública
- Servicio de Salud Ocupacional de la Provincia

**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESPACHO**

**DECRETO DE CREACIÓN DEL Si.Ge.Doc**

*Poder Ejecutivo*  
*Tucumán*

*San Miguel de Tucumán, 29 de diciembre de 2004.*

**DECRETO ACUERDO N° 59/1 (SEP)**

**EXPEDIENTE N° 152/130-S-2004.-**

**VISTO**, el proceso de reforma y modernización de la Administración Pública Provincial que lleva adelante la Secretaría de Planeamiento y

**CONSIDERANDO:**

Que el proceso encarado para la reforma y modernización de la Administración Pública pretende dotar de eficiencia, transparencia y calidad a los servicios y actividades indelegables del Estado, con un claro espíritu de servicio a los ciudadanos.-

Que la implantación del “Sistema de Gestión Documental” (Si.Ge.Doc.) del Estado Provincial busca resolver la necesidad de dotar a la organización del Estado de un instrumento de información apto para mejorar tanto la interacción interna entre diferentes áreas como con respecto a los ciudadanos.-

Que es preciso enriquecer los servicios que presta el Estado, ofreciendo al ciudadano la posibilidad de contar con un elemento de consulta que le permita el efectivo seguimiento de expedientes favoreciendo además la disminución de costos de gestión.-

Que es imprescindible estandarizar y unificar el esquema de gestión documental en la órbita estatal.-

Que resulta necesario reducir y/o eliminar el margen de error al momento de responder a una consulta sobre información de expedientes.-

Que la utilización de este sistema permitirá analizar la calidad y tiempo de gestión consumido por cada área sobre los expedientes, cuestión sustantiva al momento de identificar circuitos que deben ser mejorados.-

Que es pertinente lograr el mejor aprovechamiento de las tecnologías relacionadas a los sistemas de información para brindar más y mejores servicios a la ciudadanía en función de sus necesidades.-

Qué el continuo flujo de ciudadanos interesados en expedientes, hace también imprescindible descomprimir las Oficinas Públicas.-

Que aprovechando la tecnología actual, se hace necesario pensar en la publicidad del Si.Ge.Doc. a través de internet.-

Que a esos efectos, debe procederse a la institucionalización del “Si.Ge.doc.” del Estado Provincial.-

Por ello, y atento al Dictamen Fiscal N° 4277/04 obrante a fs 07

## **EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA**

### **EN ACUERDO DE MINISTROS**

#### **DECRETA:**

**ARTÍCULO 1°.-** Institúyase en el ámbito del Poder Ejecutivo de la Provincia de Tucumán y en el marco del Programa de Modernización de la Administración Pública a cargo de la secretaría de Estado de Planeamiento, el Sistema de Gestión Documental (Si.Ge.Doc.) del Estado provincial.

**ARTÍCULO 2°.-** El sistema de Gestión Documentación tiene por objetivos:

- a) Contribuir al cumplimiento de la misión de Secretaría de Planeamiento e cuanto al diseño, implementación y seguimiento de políticas de modernización del Estado.
- b) Agilizar el seguimiento y consultas de expedientes administrativos dotándolos de mayor transparencia y mejorando a la vez los sistemas de control interno.-
- c) Eliminar el margen de error al momento de responder a una consulta sobre información de expedientes administrativos.-
- d) Analizar la calidad y tiempo de gestión consumido por cada área-
- e) Identificar circuitos administrativos que deben ser mejorados.-



**ARTÍCULO 3°.-** La secretaría de Estado de Planeamiento, a través de la Dirección de Modernización , Planificación y Control de Gestión, será la autoridad de aplicación del Sistema de Gestión Documental del Estado Provincial, para lo cual :

- a) Establecerá las normas, procedimientos y plazos que deberán seguirse para implementar el sistema.-
- b) Desarrollará y mantendrá un sistema informático de uso obligatorio a través de la generación de una aplicación informática que funcionará en la Oficina del Centro de Tecnologías de la Información Gubernamental
- c) ( Ce.T.I.G) de la Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión.-
- d) Designará un Administrador General del Sistema que gestionará el Si.Ge.DOC.-

**ARTÍCULO 4°.-** Cada Ministerio, Secretaría de Estado dependiente del Poder Ejecutivo Provincial y Ente Descentralizado o Autárquico designará mediante Resolución de su titular a un Responsable de Gestión Documental por cada Mea de Entradas y a uno o más Usuarios Administrativos por cada una de las dependencias de nivel de Dirección o equivalente.-

**ARTÍCULO 5°.-** El **Administrador General del Sistema** tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Requerir de las distintas Mesas de Entrada toda la información y asistencia necesaria para implementar el sistema.-
- b) Coordinar y gestionar la asistencia operativa y técnica a las distintas Mesas de Entradas de la Administración Pública, tanto en la capacitación para la implementación como en el mantenimiento.\_
- c) Asignar las claves de acceso a los Responsables del Gestión Documental y a los Usuarios Administrativos conforme al artículo 7° del presente Decreto Acuerdo.-
- d) Asegurar las condiciones técnicas y operativas para el funcionamiento del servicio.-

- e) Responder a toda consulta formulada por los Responsables del Gestión Documental por toda anomalía y/o inconvenientes surgido en el uso del Si.Ge.Doc.-
- f) Informar a los Responsables de Gestión Documental de toda modificación introducida en el Sistema.-
- g) Velar por la integridad y custodia de las bases de datos.-
- h) Realizar auditorías periódicas de la información contenida en el Si.Ge.Doc.-

**ARTÍCULO 6°.-** Los **Responsables de Gestión Documental** tendrán las siguientes responsabilidades:

- a) Velar directamente por la integridad, veracidad, oportunidad y vigencia de la información ingresada en el Si.Ge.Doc.-
- b) Mantener el vínculo a nivel institucional con el Administrador General de Sistema de la Secretaría de Estado de Planeamiento.-
- c) Ingresar todos los datos requeridos por el Sistema.-
- d) Informar de manera inmediata al Administrador General del Sistema de toda anomalía y/o inconveniente surgido en el uso del Si.Ge.Doc.-
- e) Asentar por medio del correspondiente Formulario todas las correcciones o modificaciones surgidas al momento de ingresar o dar trámite a un expediente administrativo.-

**ARTÍCULO 7°.-** Los **Usuarios Administrativos** tendrán las siguientes responsabilidades:

- a) Recibir mediante el correspondiente asiento en el Sistema todo expediente administrativo que le sea remitido.
- b) Remitir mediante el correspondiente asiento en el Sistema todo expediente que deba salir de su órbita de acentuación.-
- c) Informar de manera inmediata al Responsable de Gestión Documental de su repartición de toda anomalía y/o inconveniente surgido al Sistema.-
- d) Garantizar la veracidad de los datos ingresados al Sistema.-

**ARTÍCULO 8°.-** En el caso de incumplimiento de las responsabilidades mencionadas, le serán aplicables al Administrador General del Sistema, a los

Responsables de Gestión Documental y a los Usuarios Administrativos las disposiciones contenidas en el Título V, Capítulo I de la ley 5.473.-

**ARTÍCULO 9°.-** Es responsabilidad de la Secretaría de Estado de Planeamiento la capacitación en el uso de esta herramienta a los Responsables de Gestión Documental a los Usuarios Administrativos , como así también la coordinación de la implementación, el monitoreo de los procesos de actualización y el mantenimiento de la herramienta desarrollada.-

**ARTÍCULO 10.-** A los defectos de unificar y estandarizar el esquema referente a la tramitación de expedientes en la órbita estatal, los Ministerios, Secretarías de Estado dependientes del Poder Ejecutivo Provincial y Entes Descentralizados y Autárquicos deberán incorporar solo por medio del Si.Ge.Doc. la información relacionada con la tramitación y seguimiento de expedientes administrativos.-

**ARTÍCULO 11 °.-** La Secretaría de Estado de Planeamiento será la responsable de viabilizar e implementar el sistema d consulta no presencial ingresando por medio de Internet al Sistema de Gestión Documental.-

**ARTÍCULO 12°-** Establécese un plazo de treinta días a partir de la fecha del presente Decreto –Acuerdo para los Ministros, Secretarías de Estado dependientes del Poder Ejecutivo Provincial, Entes Descentralizados y Autárquicos de la órbita del Poder Ejecutivo Provincial dicten las respectivas Resoluciones de designación de los Responsables de Gestión Documental y de los Usuarios Administrativos.-

**ARTÍCULO 13°.-**Invitase a los Poderes Legislativo y Judicial a las Municipalidades de la Provincia a participar del Sistema de Gestión Documental.-

**ARTÍCULO 14°.-**El presente Decreto-Acuerdo será refrenado por los Señores Ministros de Gobierno y Justicia, de Economía, de Salud Pública, de Desarrollo Productivo y de Seguridad Ciudadana, y firmado por el Señor Secretario de Estado de Planeamiento.-

**ARTÍCULO 15°.-** Dése al Registro de Oficial de Leyes y Decreto, comuníquese, publíquese en el Botín Oficial y archívese.-

**DECRETO DE CREACIÓN DEL S.I.A.L.**

*Poder Ejecutivo*  
*Tucumán*

*San Miguel de Tucumán, 23 de setiembre de 2003.-*

**DECRETO N° 2.190/1.-**

**VISTO** la necesidad de fortalecer las líneas de trabajo destinadas a mejorar los procesos de gestión de Recursos Humanos en el ámbito de la Administración Pública, los que constituyen una prioridad de relevancia estratégica, y

**CONSIDERANDO:**

Que para establecer políticas en materia de gestión de personal resulta imprescindible contar con información precisa y debidamente sistematizada que permita conocer acabadamente los recursos humanos con que cuenta la Administración Pública Provincial.

Que la dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión, conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, han desarrollado un Sistema Informático de Administración de Legajos (S.I.A.L.) tendiente a actualizar y otorgar el máximo grado de certeza a la información relativa al capital humano que presta servicios en dependencias del Estado Provincial.

Que el S.I.A.L. es un sistema informático de administración de legajos, desarrollado para mejorar la registración, control y búsqueda de información en cada una de las sectoriales de personal de la Administración Pública Provincial, a partir de los datos contenidos en los legajos.

Que el S.I.A.L. ha sido concebido para sistematizar y disponer, a través del uso de equipamiento informático, de toda la información concerniente al personal de las reparticiones en las sectoriales correspondientes, como así también, mediante el uso de cualquier medio de comunicación o de transporte de información, podrá concertar aquella información en la Dirección de Recursos Humanos, como ámbito natural de la gestión del personal de la Administración Pública Provincial.

Que el S.I.A.L es un sistema de desarrollo evolutivo, por lo que podrá ampliar su capacidad de servicios en el mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial y la liquidación de haberes como asimismo, haciendo uso de la red informática gubernamental (R.I.G.) será posible la actualización de la información en línea.

Que es indispensable contar con los recursos, la disposición y la activa participación de los directores de todas las reparticiones deberán establecer los mecanismos apropiados para mantener actualizadas las bases de datos.

Que la información resultante de la implementación del mencionado sistema permitirá controlar la administración del personal, proporcionando criterios unánimes y coherentes para la toma de decisiones y colaborando para optimizar la gestión de los agentes del sector público.

Que el referido sistema debe ser instalado en las distintas Reparticiones que integran la Administración Pública Provincial, las que tendrán el deber de mantenerlo permanentemente actualizado, a fin de poder contar con un registro cierto, vigente y uniforme del personal a su cargo.

Por ello,

## **EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA**

### **DECRETA:**

**ARTÍCULO 1°.-** Apruébase el Sistema Informático de Administración de Legajos (S.I.A.L.), desarrollado conjuntamente por la Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión y la Dirección de Recursos Humanos y dispóngase su implementación en todo el ámbito de la Administración Pública Centralizada.

**ARTÍCULO 2°.-** Encomiédase a la Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión y la Dirección de Recursos Humanos la tarea de implementar efectivamente el S.I.A.L. en todas las Unidades de Organización y Reparticiones de la Administración Pública Provincial Centralizada.

**ARTÍCULO 3°.-** La Dirección de Recursos Humanos comunicará mediante circular el procedimiento a seguir por cada organismo para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo anterior, constituyéndose conjuntamente con la Dirección de

Modernización, Planificación y Control de Gestión en autoridad de aplicación del Sistema Informático de Administración de Legajos.

**ARTÍCULO 4°.-** La Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión y la Dirección de Recursos Humanos, deberán proporcionar la asistencia técnica necesaria para el cumplimiento de las presentes disposiciones.

**ARTÍCULO 5°.-** Los Directores de las distintas reparticiones deberán proveer los recursos materiales y humanos necesarios para implementar el sistema y serán responsables de mantener en condiciones operativas del equipamiento destinado a tal fin y de proveer un espacio de trabajo. La falta de colaboración en tal sentido será denunciada por la autoridad de aplicación, como falta grave en los deberes del funcionario.

**ARTÍCULO 6°.-** Los Sectorialistas y Jefes de Personal, a requerimiento de los coordinadores o el personal de apoyo de las autoridades de aplicación, deberán contar con los legajos físicos debidamente foliados para organizar la tarea, efectuarán la carga de los datos tanto en los formularios que se provean como en el sistema informático, remitirán la información a la Dirección de Recursos Humanos dentro de los plazos establecidos y la mantendrán actualizada en forma mensual de acuerdo a las novedades grabadas en el sistema.

**ARTÍCULO 7°.-** El Sectorialista o Jefe de Personal que no mantenga actualizada la base de datos del S.I.A.L., o incumpla las disposiciones del artículo anterior será personalmente responsable por las consecuencias que su obrar negligente provocare, considerándose esta conducta falta grave en los términos del art. 29 de la Ley 5473, la cual será causal de remoción de sus funciones.

**ARTÍCULO 8°.-** El presente Decreto será refrendado por el señor Ministro de Gobierno y Justicia, y firmado por el señor Secretario General de la Gobernación.

**ARTÍCULO 9°.-** Dése al Registro Oficial de Leyes y Decretos, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.-

**MODIFICACIÓN DEL DECRETO N° 646/1-83  
RÉGIMEN DE LICENCIAS POR ENFERMEDAD**

*Poder Ejecutivo*  
*Tucumán*

*San Miguel de Tucumán, 2 de marzo de 2009.*

**DECRETO N° 380/1.**

**EXPEDIENTE N° 961/112-D-08.-**

**VISTO** la propuesta de modificaciones al Régimen de Licencias por Enfermedad presentado por la Dirección de Recursos Humanos, y

**CONSIDERANDO**

Que mediante dicho proyecto, se pretende introducir reformas en el actual régimen que data del año 1983 y que ha quedado desactualizado.

Que se han observado situaciones que afrontan algunos agentes que sufren enfermedades durante su relación laboral, que deben ser contempladas en la reforma que se persigue.

Que resulta conveniente modificar las pautas que rigen la concesión de las licencias por afecciones de corto y largo tratamiento.

Que se considera oportuno prolongar los plazos en los cual el agente podrá usufructuar de las licencias de largo tratamiento, diferenciando y protegiendo aún más a los empleados que padecen de enfermedades consideradas críticas y/o irreversibles.

Que teniendo en cuenta las observaciones realizadas por el Servicio de Salud Ocupacional Provincial (Se.S.O.P.), resulta necesario delegar a la Secretaría General de la Gobernación, para que mediante Resolución, elabore el procedimiento de otorgamiento de licencias en cuestión.

Que por lo expuesto, resulta necesario modificar los artículos 35 y 36 del Decreto N° 646/1-83, reglamentario de la Ley N° 5.473 (Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial).

Por ello y conforme lo dictaminado por Fiscalía de Estado a fs. 35(Dictamen n°03333-2009),

## **EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA**

### **DECRETA:**

**ARTÍCULO 1°.-** Sustituyese el Artículo 35° del Decreto N° 646/1-83, reglamentario de la Ley N° 5.473 (Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial) por el siguiente:

“ARTICULO 35”.- Los agentes de la Administración gozarán de las siguientes licencias por enfermedad:

a) **AFECCIONES Y LESIONES DE CORTO TRATAMIENTO:** Se concederá licencia de hasta treinta (30) días por año calendario, con percepción íntegra de haberes, cuando las afecciones o lesiones del agente lo inhabiliten para el desempeño de su trabajo y desempeño de su trabajo y su tratamiento de hasta quince (15) días corridos.

Las licencias se computarán en días corridos, y podrán ser otorgados en forma continua o discontinua, de acuerdo a cada caso. Cuando el tratamiento requerido para su rehabilitación supere los quince (15) días corridos, se las encuadrará en el inciso b) del presente acuerdo.

Agotado el plazo de treinta (30) días de licencia por corto tratamiento, podrá justificarse licencias discontinuas por esta causal, no mayores de tres (3), días corridos cada vez, hasta finalizar el año calendario, sin percepción de haberes.

Los agentes que se encuentren haciendo uso de esta licencia no necesita gestionar ante el Se.S.O.P. el alta médica para su reintegro su laboral, que operará ser el día hábil siguiente al de su vencimiento.

b) **AFECCIONES Y LESIONES DE LARGO TRATAMIENTO:** Cuando razones de profilaxis o seguridad hicieran aconsejable la concesión de licencia por un término mayor de quince (15) días corridos, se otorgarán licencia por largo tratamiento.

Corresponderá el uso de licencia con goce total de haberes, hasta el término de dos años (730 días) por cada enfermedad o accidente inculpable.



La recidiva de enfermedades crónicas, no será considerada una nueva enfermedad, salvo que se manifestara transcurridos dos años del último período utilizado por esta causal.

Vencido el plazo de dos años (730 días) y no pudiéndose producir la reincorporación de agente, este podrá gozar de un plazo de un año (365 días) más de licencia con goce del cincuenta por ciento (50%) de sus haberes.

Si durante el transcurso de los plazos de la licencia otorgada por aplicación de este inciso o a su vencimiento la Junta Médica del Se.S.O.P. comprueba la consolidación de las lesiones o afecciones que la motivaron, el agente debe reincorporarse a la Administración, cumpliendo funciones acordes a su capacidad residual. Esta última deberá ser determinada por el Se.S.O.P., en consideración a la índole de las tareas que desarrollaba el agente.

El empleado que se encuentre de licencia por los causales previstas en este inciso no podrá reintegrarse a su trabajo sin la alta médica correspondiente emitida por el Se.S.O.P.

c) **ENFERMEDADES CRÍTICAS Y/O IRREVERSIBLES:** En los casos de enfermedades críticas y /o irreversibles la licencia prevista en éste acápite será con goce íntegro de haberes hasta tanto el agente obtenga su jubilación por invalidez. El Se.S.O.P. determinará en cada caso, con pautas objetivas de valoración, el carácter de la enfermedad crítica y /o irreversible inmediatamente tal situación al agente y a la repartición a la que éste pertenece.

d) **LICENCIAS POR ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES:** Las licencias por Accidentes de Trabajo y /o Enfermedades Profesionales serán dictaminadas por el Se.S.O.P., y se registrarán en lo pertinente, por las disposiciones de la Ley sobre Riesgos del Trabajo.

e) **JUBILACIÓN POR INVALIDEZ:** Cuando a criterio de la Junta Médica de Se.S.O.P. el agente comprendido en las licencias de los incisos b) y c) padezca una incapacidad total y definitiva, la Administración lo intimará para que inicie el trámite de la jubilación por invalidez en un plazo de noventa (90) días corridos desde su notificación, bajo apercibimiento de disponerse se cesantía.

f) CONTROL: El Se.S.O.P. tendrá el control del cumplimiento del tratamiento médico prescripto en cada caso. Su inobservancia podrá dar lugar a la suspensión de la licencia”.

**ARTÍCULO 2°.-** Sustituyese el Artículo 36° del Decreto N° 646/1-83, reglamentario de la Ley N° 5.473 (Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial) por el siguiente:

ARTÍCULO 36.-MODO DE CONCEDER LAS LICENCIAS: Las licencias del artículo 35 incisos b) y c) se otorgarán por períodos no superiores a sesenta (60) días cada vez, excepto las fundadas en causas psiquiátricas, que se conceden por lapsos de hasta treinta (30) días. Para cada período posterior se requiere nuevo dictamen de una Junta Médica que realizara el SE.S.O.P.”

**ARTÍCULO 3°.-** Facultase a la Secretaría General de la Gobernación a reglamentar, mediante Resolución, el procedimiento para el otorgamiento de las licencias previstas en el artículo 35 del Decreto Reglamentario 646/1-83, y las pautas con que se registrará el Se.S.O.P. en el ejercicio de las facultades conferidas por el art. 35 inc. c) del mismo decreto.

**ARTÍCULO 4°.-** A los agentes que al momento de la entrada en vigencia del presente decreto,

Se encuentren haciendo uso de licencias por afecciones o lesiones que requieran largo tratamiento, se les aplicará el nuevo régimen a partir de la fecha de su entrada en vigencia. El mismo no tendrá efectos retroactivos y no dará derecho a percibir diferencias de haberes por las licencias ya gozadas.

**ARTÍCULO 5°.-** A partir de la entrada en vigencia del presente Decreto, queda derogada toda otra norma en cuanto se oponga a la presente:

**ARTÍCULO 6°.-** El presente Decreto será refrendado por el señor Ministro de Gobierno y Justicia, y firmado por señor Secretario General de la Gobernación.

**ARTÍCULO 7°.-**Dése al Registro Oficial de Leyes y Decretos, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

**APROBACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN DE HOGARES E  
INSTITUTOS DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

*Poder Ejecutivo*  
*Tucumán*

*San Miguel de Tucumán, 25 de octubre de 2011.*

**DECRETO ACUERDO N° 46/4 SENAyF**

**EXPEDIENTE N° 21 /372 -D-201°.-**

**VISTO** que el presente expediente por el cual se gestiona la aprobación de los Manuales de Organización de cada uno de los Hogares e Institutos dependientes de la Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia Del Ministerio de Desarrollo Social ( fs.03/152), y

**CONSIDERANDO:**

Que el proyecto fue elaborado por la Dirección General de Organización y Métodos, teniendo en cuenta las leyes específicas, principios y convenciones existentes en el orden provincial, nacional e internacional, en materia de niñez, juventud, tercera edad, discapacidad y jóvenes en conflicto con la ley penal, en el marco del rol que le cabe al Estado en tratamiento de estos temas:

Que cada uno de los Hogares e Institutos mantienen una línea orgánica operativa similar, diferenciándose solo en las particularidades derivadas de la temática que atienden;

Que se definió una estructura tipo para cada uno de ellos en la que se incluyó el nivel de Subdirección y dos Departamentos para las funciones fines del Organismo, relacionadas con el tratamiento profesional, la asistencia y servicio de los internos, jerarquizándose los sectores vinculados con el apoyo a la gestión de la misión específica; Que en materia organizada, se puso especial énfasis en la articulación vertical y horizontal de las funciones, dentro de todo el ámbito de la Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia:

Que a fs. 154/155 interviene la Directora de Niñez, Adolescencia y Familia con opinión favorable;

Que a fs. 157 la Dirección General de Recursos Humanos emite informe de su competencia y a fs. 158 interviene la Dirección General de Presupuesto;

Que en consecuencia, se estima procedente dictar la medida administrativa pertinente.

Por ello y atento a lo dictaminado por Fiscalía de Estado a fs. 161 (Dictamen N° 2.773 del 15/12/2010).-

## **EL GOBIERNO DE LA PROVINCIA**

### **EN ACUERDO DE MINISTROS**

#### **DECRETA:**

**ARTÍCULO 1°.-** Apruébense los Manuales de Organización (Organigrama ,Misiones y Funciones) de los Hogares e Institutos dependientes de la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social, que a continuación se detallan, y que como Anexo I y Anexo II, respectivamente, pasan a formar parte del presente acto:

U.de O.890- Instituto de Puericultura Alfredo Guzmán

U.de O.925- Hogar de Niñas Santa Rita.

U. de O.900- Hogar de Escuela Eva Perón y Centro de Recepción San Luis Gonzaga.

U.de O.895- Instituto Adoratriz de Protección a la Jóven

U.de O.920- Hogar Juvenil y Escuela de Aprendizaje Gral.Belgrano.

U .de O.935- Hogar de Tránsito para la Menor Madre Santa Micaela.

U. de O.905- Hogar del Discapacitado San Benito

U. de O.875- Talleres Protegidos Sagrado Corazón de Jesús

U. de O.940-Centro de Recepción y Clasificación de Menores Julio A. Roca

U. de O.870- Centro de Recepción y Clasificación de Menores 25 de Mayo

U. de O.915- Instituto Gerontológico San Alberto.

**ARTÍCULO 2°.-** Facúltese a la Secretaría de Estado de Hacienda a realizar las adecuaciones presupuestarias correspondientes.-

**ARTÍCULO 3°.-** El presente Decreto Acuerdo será refrendado por los señores Ministros de Gobierno y Justicia, de Economía, de Desarrollo Productivo, de Salud Pública, de Seguridad Ciudadana, de Educación, de Interior y de Desarrollo Social, y firmado por la señora Secretaria de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia.-

**ARTÍCULO 4°.-** Dése al Registro Oficial de Leyes y Decretos; comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.-

## **ANEXO II**

## MANUAL DE ACCIONES CORRECTIVAS

### **MPD-AC-04.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS**

#### **1.- OBJETIVO**

La finalidad de este manual es describir las tareas para llevar a cabo la investigación, análisis y eliminación de las causas que dan origen a “No Conformidades”, con el fin de evitar su repetición en la Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión (en adelante: la Dirección).

La finalidad del proceso es investigar, analizar y eliminar las causas que dan origen a “No Conformidades” para evitar su repetición en la Dirección de Modernización.

#### **2.- ALCANCE**

Este proceso se inicia cuando cualquier miembro de la Dirección detecta irregularidades, incumplimientos y deficiencias de los criterios de calidad y finaliza con la verificación de la eficacia de las acciones correctivas implementadas por el Responsable del Proceso afectado.

#### **3.- UNIDADES INVOLUCRADAS**

En el proceso intervienen:

- Integrantes de la Dirección.
- El Responsable de Calidad.
- Responsable del Proceso afectado.

#### **4.- RESPONSABLE DEL PROCESO**

El Responsable de Calidad es el encargado de monitorear el proceso desde el inicio hasta la finalización del mismo.

#### **5.- DESCRIPCIÓN DE REGISTROS**

- **ACP Acciones Correctivas/Preventivas**

Registro emitido por la Dirección que contiene: no conformidad detectada, requisito incumplido, firma y aclaración de quien la detecta, fecha, proceso afectado, responsable del proceso afectado, firma del Responsable de Calidad, causas de la no conformidad, acción correctiva a ejecutar, fecha de implementación de la misma, firma del Responsable del Proceso afectado, eficacia de la implementación.

Tiene dos campos, de los cuales uno identifica que la no conformidad proviene de una queja de destinatario y el otro si es una acción preventiva.

El mismo se encuentra disponible en el Sistema de Gestión de la Calidad ubicado en la carpeta del SGC.

## ***6.- ARCHIVO DIGITAL***

### **Sistema del SGC**

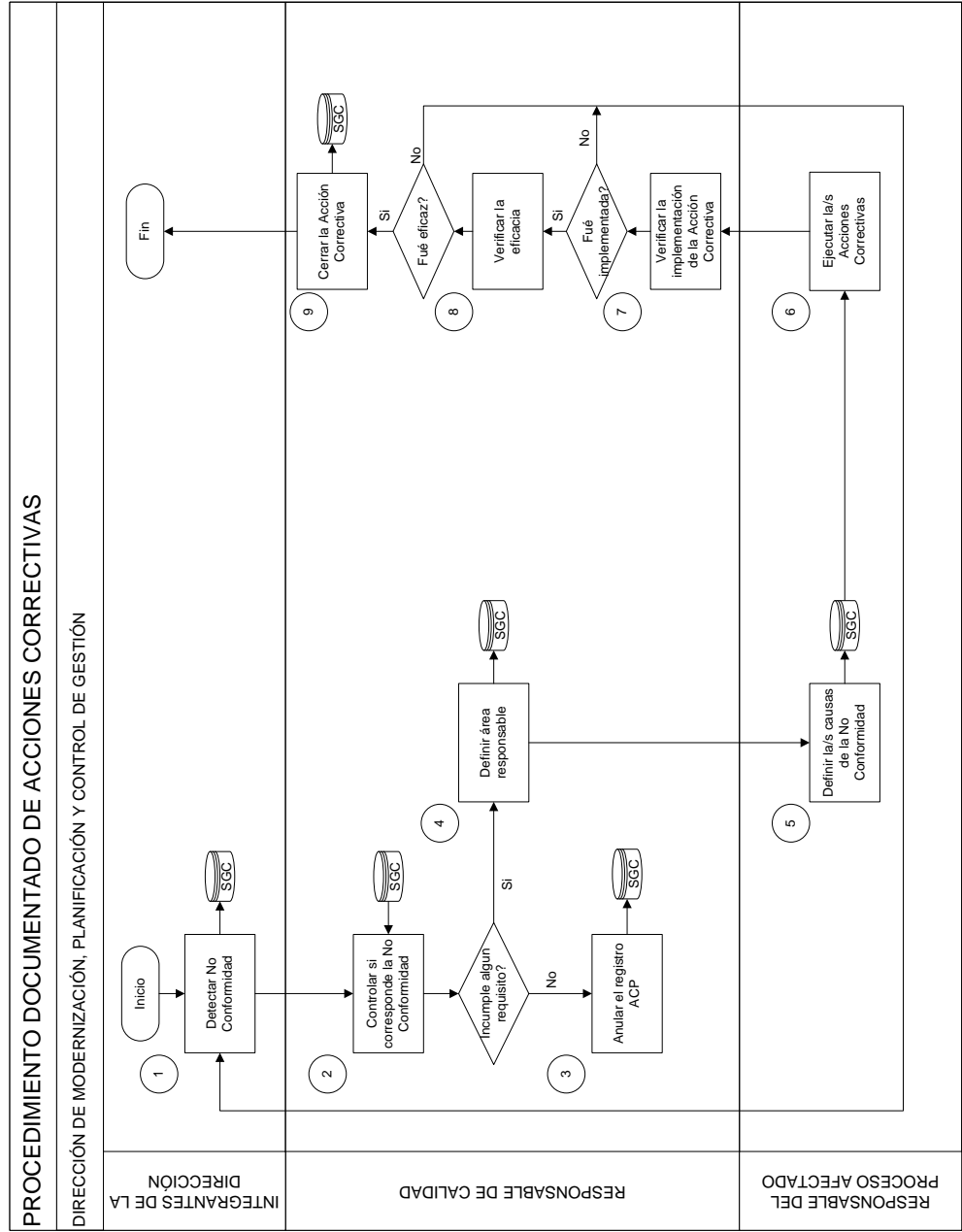
**Contenido:** ACP Registro de Acciones Correctivas/Preventivas.

**Orden de la información:** Correlativo por fecha.

**Ubicación:** Link de acceso en la intranet de la Dirección de Modernización.



**7.- DIAGRAMA DEL PROCESO**



**8.-DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

• **INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN**

**Actividad 1: Detectar No Conformidad**

Cualquier integrante de la Dirección:

- Detecta una no conformidad.
- Ingresa al Sistema de Gestión de la Calidad con su usuario y contraseña.
- Selecciona en el menú principal la opción “ACP”
- Registra la No Conformidad en la pestaña “Detección de No Conformidad”, según instructivo.

- **ÁREA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Actividad 2: Controlar si corresponde la No Conformidad**

Cualquier integrante del Área de Gestión de la Calidad:

- Ingresa al sistema de Gestión de la Calidad.
- Selecciona la pestaña “Definir área responsable”
- Examina la No Conformidad.
- Analiza si incumple algún requisito:
  - Si no incumple, se procede a anular la misma (**Continúa en Actividad N° 3**).
  - Caso contrario, sigue su curso (**Continúa en Actividad N° 4**).

**Actividad 3: Anular el registro ACP**

Cualquier integrante del Área de Gestión de la Calidad:

- Anula el registro ACP en el sistema, según el instructivo.

**Actividad 4: Definir área responsable**

Cualquier integrante del Área de Gestión de la Calidad:

- Selecciona el o las áreas responsables y el proceso afectado, según instructivo.

- **ÁREA RESPONSABLE**

**Actividad 5: Definir la/s causas de la No Conformidad**

El Responsable del Proceso afectado:

- Se notifica de la detección de una No Conformidad dentro de su proceso, mediante el correo oficial.
- En un plazo máximo de 5 (cinco) días hábiles, ingresa al Sistema de Gestión de la Calidad con su usuario y contraseña.
- Selecciona en el menú principal la opción “ACP”.
- Dentro de la pestaña “Análisis de causas / acción”, define la/s causa/s que dieron origen a la No Conformidad estipulada, según la metodología de la “Espina de Pescado” o de los “Cinco Por Qué” (a criterio del responsable del proceso afectado).
- Determina la acción correctiva adecuada, según el instructivo.
- Determina la “Fecha de Implementación” de la acción correctiva en el Sistema.

**Actividad 6: Ejecutar la/s acciones correctivas**

El Responsable del Proceso afectado:

- Se notifica el vencimiento de la acción correctiva, vía e-mail, 5 (cinco) días antes de la fecha de implementación.
- Ejecuta la/s acciones correctivas correspondientes.

- **ÁREA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**Actividad 7: Verificar la implementación de la Acción Correctiva**

Cualquier integrante del Área de Gestión de la Calidad:

- Se notifica del vencimiento de la acción correctiva, vía e-mail, 5 (cinco) días antes y en la fecha de implementación.

- Verifica la implementación de la/s acción/es correctivas correspondientes hasta el día 15 (quince) del mes siguiente, salvo en los meses de enero y febrero que por las vacaciones se lo realiza en marzo.
- Analiza:
  - o Si no fue implementada la acción correctiva, la misma no es cerrada y se genera una No Conformidad (Continúa en Actividad N° 1).
  - o En caso contrario, la acción fue implementada, se analiza si es solamente una corrección (acción tomada para eliminar una No Conformidad) ya que en este caso no se verifica eficacia. Si es una acción correctiva se define la posible fecha de verificación de eficacia. Este análisis se lo realiza en las reuniones quincenales con los referentes de calidad, evaluando cada caso particular y luego se registra en el Sistema de Gestión de la Calidad, según el instructivo **(Continúa en la Actividad N° 8)**.

#### **Actividad 8: Verificar la eficacia**

Cualquier integrante del Área de Gestión de la Calidad:

- Se notifica del vencimiento del plazo para verificar la eficacia, vía e-mail, 5 (cinco) días antes y en la fecha de verificación de la eficacia.
- Verifica la eficacia de la acción correctiva con el referente de calidad del área responsable de la acción, para lograr un análisis más objetivo. Este control se realiza los días 15 (quince) del mes siguiente al de su verificación de implementación, excepto cuando la fecha de verificación de eficacia posible sea prevista en otro plazo.
- Analiza:
  - o Si no fue eficaz la acción correctiva, la misma no es cerrada y se genera nuevamente una No Conformidad (Continúa en Actividad N° 1).
  - o En caso contrario, la acción correctiva fue eficaz, se procede a cerrar la misma (Continúa en la Actividad N° 9).

### **Actividad 9: Cerrar la acción correctiva**

Cualquier integrante del Área de Gestión de la Calidad:

- Registra el cierre de la acción correctiva en el Sistema de Gestión de la Calidad, según instructivo.

## **9.-GLOSARIO**

- **DM:** Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión.
- **Ce.Te.G.G.:** Centro de Tecnologías de Gestión Gubernamental.
- **IRAM:** Instituto Argentino de Normalización.
- **ISO:** International Organization for Standardization.
- **ACP:** Acciones correctivas/ preventivas. Acción tomada para eliminar la “causa” de una No Conformidad detectada.
- **HSM:** Hoja de Sugerencia de Mejora.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una No Conformidad detectada.

## **MANUAL DE GESTIÓN DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

### **MP-GRS-03.1 MANUAL DE GESTIÓN DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

#### **1.-OBJETIVOS**

El objetivo del manual es describir el proceso para gestionar los reclamos y/o sugerencias de los destinatarios de la Dirección de Modernización, (en adelante: la DM).

Por otro lado, el objetivo del proceso propiamente dicho es determinar las actividades necesarias para gestionar los reclamos y/o sugerencias que realicen los destinatarios.

#### **2.-ALCANCE**

El proceso se inicia cuando cualquier colaborador de la DM detecta un reclamo y/o sugerencia, cuando el Director se informa directamente de los mismos a través del Destinatario, o cuando el Destinatario realiza el reclamo por medio de la página web de la DM. Finaliza cuando las personas encargadas de resolver el reclamo y/o sugerencia le informan al destinatario sobre la respuesta a su reclamo y/o sugerencia, dejando asentada tal situación en los libros de actas correspondientes.

### **3-UNIDADES INVOLUCRADAS**

En el proceso intervienen:

- *Detector del Reclamo o Sugerencia (Director, Colaborador, Destinatario).*
- *Coordinador General de la DM.*
- *Área de Calidad.*
- *Responsable del Proceso afectado.*
- Destinatario de la DM.

### **4.-RESPONSABLE DEL PROCESO**

El responsable del proceso es el coordinador de proyecto o del área afectada que recibe el reclamo y/o sugerencia.

### **5.-DESCRIPCIÓN DE REGISTROS**

#### **• Registro de Acciones Correctivas/Preventivas**

Contiene los siguientes apartados:

1. Descripción de la no conformidad o posible no conformidad.
2. Requisito incumplido o a incumplir.
3. Firma y aclaración del que detecto la no conformidad o posible no conformidad.
4. La determinación si es acción preventiva y/o corresponde a un reclamo del destinatario.
5. Proceso afectado y nombre del responsable del proceso afectado.
6. Análisis de causas.
7. Acción correctiva o preventiva.

8. Firma del responsable de proceso.
9. Fecha de implementación.
10. Fecha de verificación de la implementación.
11. Verificación de eficacia.

• **Hoja de Sugerencia de Mejoras**

Contiene los siguientes apartados a completar por la persona que realiza la sugerencia:

1. Fecha de entrega al responsable del Ce.Te.G.G.
2. Apellido y Nombre del que realiza la sugerencia.
3. Causa de la sugerencia.
4. Sugerencia de mejora.

**6.- ARCHIVO DIGITAL**

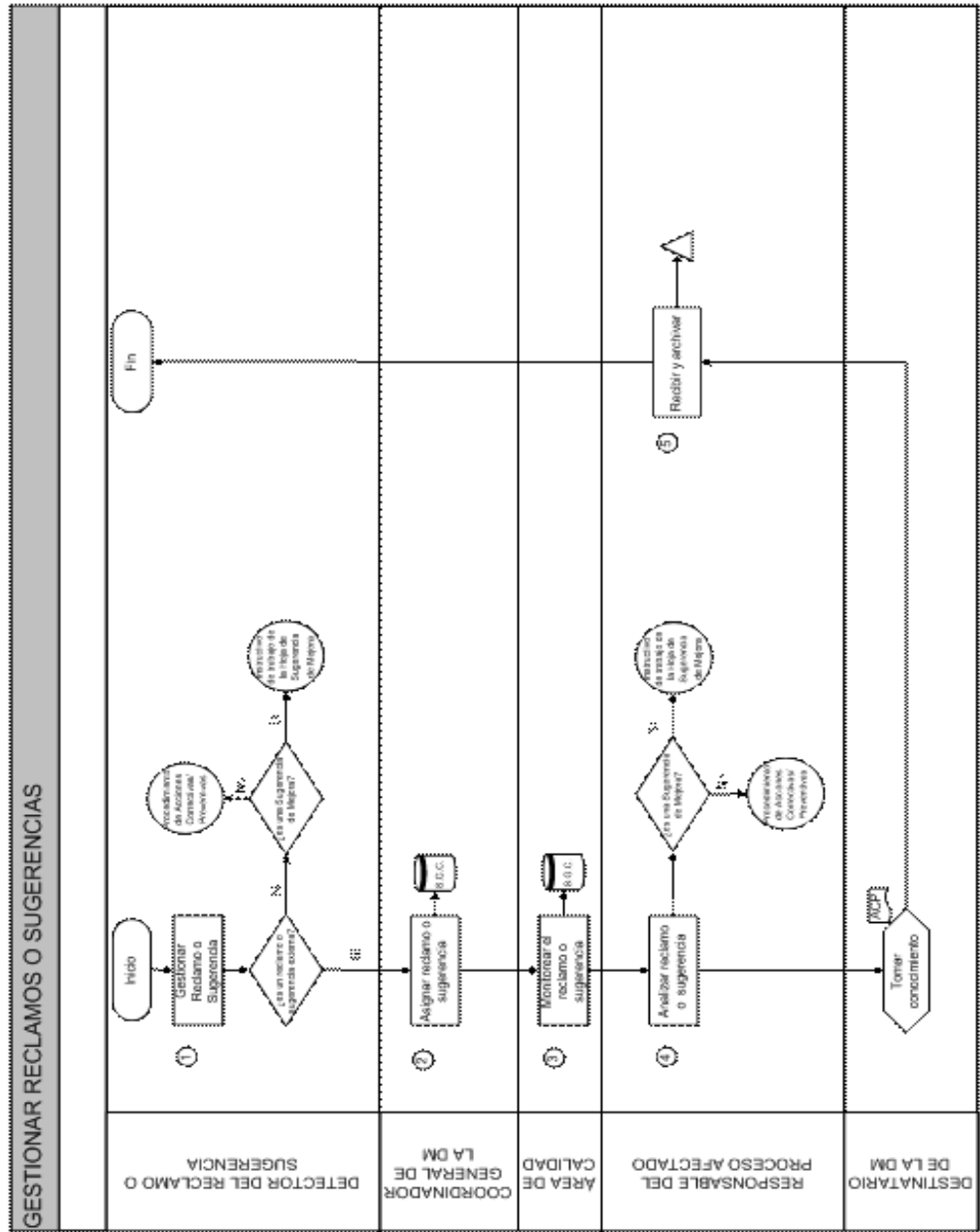
***Sistema del SGC***

***Contenido:*** ACP Registro de Acciones Correctivas/Preventivas.

***Orden de la información:*** correlativo por fecha.

***Ubicación:*** Link de acceso en la intranet de la Dirección de Modernización.

**7.- DIAGRAMA DEL PROCESO**





## **8.-DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

*La detección de reclamos o sugerencias en la DM puede darse por tres vías:*

- 1. Director: quien enviará un mail al alias “coordinadores generales” con copia al área de calidad. Éste contendrá la descripción del reclamo o sugerencia.*
- 2. Destinatario: que registrará el reclamo o sugerencia, vía página Web de la DM. El mismo se re-direccionará vía e-mail, a los coordinadores generales y al área de calidad.*
- 3. Colaborador de la DM: que detectará la sugerencia o el reclamo y registrará en el Sistema de Calidad.*

### **• DETECTOR DEL RECLAMO O SUGERENCIA**

#### **Actividad 1: Gestionar Reclamo o Sugerencia**

El Detector del reclamo o sugerencia:

- Gestiona el reclamo o sugerencia dependiendo de:
  - o Si se trata de un reclamo o sugerencia externa, se re-direccionará vía e-mail a los coordinadores generales. **(Continúa en Actividad 2).**
  - o Si se trata de un reclamo o sugerencia interna, registrará en el sistema de calidad.
  - o Si fuere una sugerencia de mejora, completará el registro “Hoja de Sugerencia de Mejora” (ver instructivo de trabajo de la Hoja de Sugerencia de Mejora).
  - o En caso contrario, completará el “Registro de Acciones Correctivas/ Preventivas” (ver Manual de Procedimiento Documentado de Acciones Correctivas/ Preventivas e instructivo).

### **• COORDINADOR GENERAL DE LA DM**

#### **Actividad 2: Asignar reclamo o sugerencia**

El Coordinador General de la DM:

- Registra a través del sistema informático de calidad, el reclamo o sugerencia.

- Asigna, el reclamo o sugerencia, al responsable afectado.

- **ÁREA DE CALIDAD**

**Actividad 3: Monitorear el reclamo o sugerencia**

El equipo de Calidad:

- Recibe mail de detección del reclamo o sugerencia.
- Realiza el seguimiento de los mismos.

- **RESPONSABLE DEL PROCESO AFECTADO**

**Actividad 4: Analizar reclamo o sugerencia**

El responsable del proceso afectado:

- Analiza el reclamo o sugerencia.
  - o Si se trata de una sugerencia de mejora, completa el registro “Hoja de Sugerencia de Mejora” (ver instructivo de trabajo de la Hoja de Sugerencia de Mejora).
  - o En caso contrario, completa el “Registro de Acciones Correctivas/ Preventivas” (ver Manual de Procedimiento Documentado de Acciones Correctivas/ Preventivas e instructivo).

- **DESTINATARIO DE LA DM**

**Tomar conocimiento**

El destinatario de la DM:

- Toma conocimiento de las acciones realizadas a partir de su reclamo o sugerencia.
- Firma al pie del “Registro de Acciones Correctivas/ Preventivas” y devuelve al Responsable del Proceso afectado.

- **RESPONSABLE DEL PROCESO AFECTADO**

**Actividad 5: Recibir y archivar**

El responsable del proceso afectado:

- Recibe el “Registro de Acciones Correctivas/ Preventivas” y si se trata de un reclamo o sugerencia externa, archiva en el lugar correspondiente.

**9.-GLOSARIO**

- *DM: Dirección de Modernización, Planificación y Control de Gestión.*
- *Ce.Te.G.G.: Centro de Tecnologías de Gestión Gubernamental.*
- *IRAM: Instituto Argentino de Normalización.*
- *ISO: International Organization for Standardization.*
- *PNC: Producto No Conforme.*
- *EP: Registro de Entrega de Producto.*

## INDICE BIBLIOGRAFICO

### **A. General**

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (Bogotá, 1994).

LAUDON, Keneth C. y LAUDON, Jane P., Sistemas de Información Genencial. Organización y tecnología de la empresa conectada en red, 6° Edición, Edición Pearson Educación, (México, 2002).

### **B. Especial**

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio, 2° Edición, Edición Pearson Educación, (México, 2007).

### **C. Otras Publicaciones**

Gobierno de Tucumán. Funciones de la Dirección de Modernización, en Internet:

[http://www.tucuman.gov.ar/gobierno/default.php?ministerioorg=0&secretariaorg=14  
&subsecretaria=1&direccionorg=1&subdireccion=0](http://www.tucuman.gov.ar/gobierno/default.php?ministerioorg=0&secretariaorg=14&subsecretaria=1&direccionorg=1&subdireccion=0)

Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos, en Internet: [http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos)

Situación social de la niñez y la adolescencia en Tucumán, en internet:  
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/situacion\\_infancia\\_adolescencia\\_Tucuman\\_2012.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/situacion_infancia_adolescencia_Tucuman_2012.pdf)

## INDICE

	<u>Págs.</u>
PROLOGO.....	1.-

## CAPITULO I

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- Introducción.....	2.-
2.- Concepto de auditoría administrativa.....	3.-
3.- Objetivos de la auditoría administrativa.....	3.-
4.- Alcance de la auditoría administrativa.....	5.-
5.- Aplicación en el sector público.....	6.-

## CAPITULO II

### EL EQUIPO DE TRABAJO

1.- El auditor.....	7.-
2.- Actividades que el auditor debe revisar.....	10.-
3.- Estructura del equipo auditor.....	14.-
4.- Instrumentos normativos.....	15.-

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA E INSTRUMENTACION**

1.- Propósito de la metodología.....	17.-
2.- Etapas.....	19.-
3.- Instrumentación.....	23.-
3.1.- Observación directa.....	23.-
3.2.- Entrevista.....	24.-
3.3.- Cuestionarios.....	25.-
3.4.- Cédulas.....	31.-
3.5.- Gráficos.....	32.-

### **CAPITULO IV**

#### **MEDICION E INDICADORES**

1.- Medición.....	34.-
2.- Escala de medición.....	35.-
3.- Evidencias.....	36.-
4.- Supervisión del trabajo.....	36.-
5.- Indicadores.....	37.-
5.1.- Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	38.-
5.2.- Tipos de indicadores.....	39.-
5.3.- Dimensiones que se pueden evaluar.....	40.-

## **CAPITULO V**

### **CASO DE ESTUDIO**

1.- Alcance.....	41.-
2.- Equipo de trabajo.....	42.-
3.- Etapas.....	42.-
4.- Desarrollo del proyecto: visión, misión, funciones, grupos de interés, diagrama de procesos, estructura, plan de trabajo, relevamiento, especificaciones del Sistema de Panel de Información, maqueta del sistema, ficha de indicadores.....	47.-

## **CAPITULO VI**

### **IMPLEMENTACION DEL SISTEMA**

1.- Análisis FODA.....	86.-
2.- Rol de los usuarios del sistema.....	88.-
3.- Pantalla de Visualización.....	90.-
4.- Cómo medir el éxito del sistema.....	94.-
CONCLUSION.....	95.-

APENDICE.....	97.-
ANEXO I.....	100.-
ANEXO II.....	132.-
INDICE BIBLIOGRAFICO.....	146.-
INDICE.....	147.-