

**INFORME FINAL
DE AUDITORÍA**

PROYECTO N° 2.05.09

**DIRECCIÓN GENERAL DE
COORDINACIÓN FINANCIERA Y
CONTABLE
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**AUDITORÍA
DE
GESTIÓN**

EJERCICIO 2004

AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 piso 5º Capital Federal

Presidente

Lic. Matías Barroetaveña

Auditores Generales:

Dr. Antonio Rubén Campos

Dr. Nicolás Corradini

Dr. Vicente Brusca

Lic. Josefa Arminda Prada

Dra. Alicia Margarita Boero

Lic. José Luis Giusti

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.05.09

NOMBRE DEL PROYECTO:

**Dirección General de Coordinación Financiera y
Contable. Secretaría de Educación. Auditoría de
Gestión.**

PERÍODO BAJO EXAMEN: Año 2004

EQUIPO DESIGNADO:

**Dra. Gladys Lorenzo (Coordinadora)
Dr. Leandro Veiga (Supervisor)**

OBJETO: Jurisdicción 55 – Programa: 1

OBJETIVOS:

**Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento
de los objetivos institucionales y operativos del programa
en términos de eficacia y eficiencia.**

INFORME EJECUTIVO

Lugar y fecha de emisión	Buenos Aires, 23 de agosto de 2006						
Código del Proyecto	2.05.09						
Denominación del Proyecto	Dirección General de Coordinación Financiera y Contable						
Período examinado	2004						
Programas auditados	Programa 1, Actividad 302.						
Unidad Ejecutora	Dirección General de Coordinación Financiera y Contable						
Objetivo de la auditoría	Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos de los programas, en términos de eficacia y eficiencia.						
Presupuesto (expresado en pesos)	<table border="1"> <tr> <td>Crédito Original</td><td>\$5.961.123</td></tr> <tr> <td>Crédito Vigente</td><td>\$5.783.227</td></tr> <tr> <td>Devengado</td><td>\$5.687.297</td></tr> </table>	Crédito Original	\$5.961.123	Crédito Vigente	\$5.783.227	Devengado	\$5.687.297
Crédito Original	\$5.961.123						
Crédito Vigente	\$5.783.227						
Devengado	\$5.687.297						
Alcance	➤ Recopilación y análisis de la normativa aplicable al Proyecto (Anexo I). ➤ Recopilación y análisis de la estructura orgánico funcional (Anexo II). ➤ Análisis de anteproyecto de presupuesto. ➤ Análisis de modificaciones presupuestarias y cruce con Resoluciones aprobatorias. ➤ Pruebas globales y verificaciones aritméticas. ➤ Diseño e implementación de guías para relevar y analizar procedimientos administrativos y de gestión, e identificación de problemas. ➤ Entrevistas con funcionarios y personal de la Dirección General.						
Tareas de campo	Del 16/10/05 al 30/10/06						
Observaciones principales	➤ La Dirección General no cuenta con una estructura formal que permita una adecuada asignación de responsabilidades a las distintas áreas que la componen, generándose múltiples falencias de gestión y control interno. ➤ El presupuesto de la Dirección General es una actividad presupuestaria dentro del Programa correspondiente a las actividades centrales de la Secretaría. Esto impide una apertura del presupuesto que refleje adecuadamente los gastos de las distintas acciones llevadas a cabo. ➤ Sólo una de las Areas de la Dirección General posee un						

	manual de procedimientos. ➤ La estructura orgánica que ha definido la Dirección Administrativa Docente genera superposiciones funcionales con otras áreas de la Dirección General. ➤ Las Direcciones de Recursos Administrativos y de Servicios Generales presentan superposiciones funcionales entre sí. ➤ Se observan falencias en los gastos realizados por el régimen de cajas chicas, en función de la existencia de comprobantes que superan los \$800 sin la debida justificación de la urgencia. ➤ El equipamiento informático con que cuenta la Dirección de Planificación y Control de Gestión no resulta el adecuado para el desarrollo de las tareas que le competen. ➤ No se realiza correctamente el anteproyecto de presupuesto, y su correspondiente control, para las distintas áreas Secretaría de Educación. ➤ Las modificaciones presupuestarias no se encuentran suficientemente motivadas en las Resoluciones que las aprueban. ➤ La Oficina de Gestión Sectorial no cumplimenta las necesidades de las distintas áreas en los tiempos adecuados. ➤ La metodología implementada para la detección de necesidades no resulta eficiente para la planificación de las compras. ➤ Los Sistemas informatizados de Plantas Orgánico Funcionales, Docente, y Juntas no se encuentran implementados completamente. ➤ La asignación de recursos humanos no resulta suficiente en algunos sectores, principalmente en el de Patrimonio de la Dirección Contable, Financiero Patrimonial. ➤ La Dirección Contable Financiero Patrimonial no cuenta con un registro de los inmuebles correspondientes a la SED. ➤ Existen inmuebles alquilados por la Secretaría sin contrato vigente, y otros cuyos alquileres no son pagados.
Conclusiones	Los cambios informales operados en la estructura orgánico funcional de la Dirección General, en muchos casos sin la debida intervención de ésta, derivaron en que la expresión formal de dicha estructura no enuncia las responsabilidades de las áreas y sus acciones. A su vez, generaron superposición de funciones y una difusa delimitación de competencias. A esto se agrega la falta de previsión presupuestaria y la carencia de herramientas que permitan asignar créditos presupuestarios a los responsables de las áreas. Algunas de las principales consecuencias de lo expresado se verifican en que la Dirección de Planificación y Control de Gestión

	ha pasado a cumplir exclusivamente acciones operativas de control de plantas orgánico funcionales y que el relevamiento de necesidades de compras carezcan de una metodología adecuada para establecer las previsiones presupuestarias. La no finalización del proceso de informatización conlleva consecuencias muy severas para el resto de las áreas involucradas tales como la Dirección de Recursos Administrativos y la Dirección Administrativa Docente. Finalmente, la Dirección General demuestra importantes falencias en el control interno en aspectos tales como una inadecuada supervisión de las áreas que la componen, e inacción en la implementación de procedimientos formales (habida cuenta que una de las áreas pudo confeccionar un manual) y en el control presupuestario de la Secretaría, siendo este su objetivo principal.
--	---

**INFORME FINAL DE AUDITORIA
PROYECTO N° 2.05.09**

DESTINATARIO

**Señor
Vicepresidente 1° de la Legislatura de la
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Dip. Santiago Manuel de Estrada
S / D**

En uso de las facultades conferidas por el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por la Ley 70, artículos 131, 132 y 136, por la Resolución 252/05 de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y por la Resolución 333-AGCBA-04, la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires procedió a efectuar un examen en el ámbito de la Dirección General de Coordinación Financiera y Contable del Ministerio de Educación, con el objeto que a continuación se detalla.

1. Objeto

Jurisdicción 55 – Secretaría de Educación; Programa 1, Actividad 302.

Crédito Original	\$5.961.123
Crédito Vigente	\$5.783.227
Devengado	\$5.687.297

Fuente: Siser 2004.

2. Objetivo

Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos del programa, en términos de eficacia y eficiencia.
Auditoría de gestión. Ejercicio 2004.

3. Alcance

El examen fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aprobadas por la Ley 325 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los procedimientos realizados fueron los que a continuación se detallan:

1. Recopilación y análisis de la normativa aplicable al Proyecto (Anexo I).
2. Recopilación y análisis de la estructura orgánico funcional (Anexo II).
3. Análisis de anteproyecto de presupuesto.
4. Análisis de modificaciones presupuestarias y cruce con Resoluciones aprobatorias.
5. Pruebas globales y verificaciones aritméticas.
6. Diseño e implementación de guías para relevar y analizar procedimientos administrativos y de gestión, e identificación de problemas.
7. Entrevistas con funcionarios y personal de la Dirección General.

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 16 de octubre de 2005 y el 30 de abril de 2006.

4. Aclaraciones Previas

Dado que las tareas de campo se extendieron hasta el primer trimestre del año 2006, se incluyen en los comentarios de este informe, las modificaciones administrativas acontecidas durante el año 2005.

5. Comentarios

I. Estructura

Antecedentes y Estructura Orgánica

De acuerdo a la información relevada, la Dirección General de Coordinación Financiera y Contable (DGCFyC) cuenta, bajo su órbita, con cinco Direcciones:

- Dirección Administrativa Docente (DAD)
- Dirección de Planificación y Control de Gestión (DPyCG)
- Dirección de Recursos Administrativos (DRA)
- Dirección Servicios Generales (DSG)

- Dirección Contable Financiero Patrimonial (DCFP)

También cuenta con siete áreas de apoyo (dos de ellas con el rango de Departamento), las cuales reportan en forma directa a la Dirección General:

- Intendencia
- Depósito Pepirí
- Oficina de Gestión Sectorial
- Departamento de Informática
- Contratos
- Departamento Trámite y Mesa de Entradas
- Brigada de Limpieza

Cabe mencionar que esta estructura responde a lo normado por Decreto N° 314/96, publicado el 16 de abril de ese año. Con posterioridad, el Decreto 12/96, publicado el 6 de agosto, dispuso la caducidad de las estructuras vigentes al momento y aprobó la nueva estructura para los primeros niveles del Órgano Ejecutivo. En el caso de la Dirección General de Coordinación Financiera y Contable de la Secretaría de Educación (dependiente de la Subsecretaría de Coordinación de Recursos y Acción Comunitaria), fue aprobada sin Direcciones que de ella dependieran, manteniendo las existentes a ese momento sus responsabilidades y dotación, pero sin la aprobación formal. No obstante esto, las Direcciones, devenidas en Áreas o Coordinaciones, fueron viendo modificadas sus acciones y objetivos a lo largo de los años subsiguientes, y fueron incorporándose otras a la Dirección General.

Entre estas modificaciones, es de destacar la operada en la Dirección de Planificación y Control de Gestión (DPyCG), que de tener responsabilidades vinculadas a la planificación y evaluación presupuestaria, al control de gestión, y al análisis de programas y recursos, devino en un área cuya función básica es la gestión de las cuestiones atinentes a la evolución de las Plantas Orgánicas Funcionales (POF) del Sistema Educativo de Gestión Pública del Gobierno de la Ciudad.

Puede observarse que son doce, en total, las áreas que dependen en forma directa de la Dirección General, ya que ninguna de las siete áreas mencionadas en segunda instancia, depende de ninguna de las Direcciones originales.

A los efectos de su identificación con la estructura funcional, se denominará a las áreas, a lo largo de este informe, con sus denominaciones originales.

Estructura Presupuestaria

El presupuesto, y su ejecución, de la Dirección General, para el año 2004, por Objeto del Gasto, se muestra a continuación:

Inciso	Detalle	Original	CV	Dev	Ejec
1	Gastos en Personal	2.976.857,00	2.058.571,00	2.058.477,83	100%
2	Bienes de Consumo	1.506.340,00	1.023.390,00	982.393,08	96%
3	Servicios no Personales	1.467.926,00	2.166.266,00	2.159.671,22	100%
4	Bienes de Uso	10.000,00	535.000,00	486.755,18	91%
	Total	5.961.123,00	5.783.227,00	5.687.297,31	98%

Fuente: SISOER a diciembre 2005.

Cabe mencionar que el crédito vigente de la Dirección General representa el 4,29% del total del Programa 1 –Actividades Centrales Convencionales- (de un total de \$134.651.314), y el devengado un 4,28% del total de \$133.026.679.

La disminución del Inciso 1 se registró en las partidas correspondientes a la retribución del personal permanente.

El principal componente del aumento en el Inciso 3, se produjo en la partida correspondiente a Teléfonos, telex y telefax, que registró una ampliación de \$678.896.

El incremento producido en el Inciso 4 correspondió, principalmente, a la ampliación de las partidas para Equipos de Transporte, Tracción y Elevación (\$300.000) y Equipos para Computación (\$190.000), que no habían sido contempladas en el presupuesto original.

No pudo obtenerse la justificación de estas variaciones.

Dirección Administrativa Docente

La última descripción de responsabilidad primaria y acciones (Decreto 314/96) asignaba a esta Dirección las siguientes:

- Organizar los aspectos administrativos de la función docente y controlar la aplicación de las normas uniformes en los organismos de la Secretaría de Educación.
- Disponer las acciones para mantener actualizada la situación de revista del personal docente a todos sus fines.
- Disponer el control de la documentación proveniente de las delegaciones administrativas destinadas a la liquidación de los haberes.
- Establecer los medios para mantener actualizada la planta orgánica funcional de los establecimientos educativos y de supervisión ocupada por personal docente titular, interino y suplente.

Como se dijera, esta última responsabilidad recae actualmente en la Dirección de Planificación y Control de Gestión (DPyCG).

Durante 2005, mediante Disposiciones N° 13 y 14, se produjeron modificaciones en el funcionamiento de la Dirección, tendientes a reformular las tareas que involucran el desempeño de la DAD para adecuarla a las exigencias actuales. En la primera de las disposiciones se establece la descripción de las tareas de los diferentes sectores, donde se definen las acciones y las dotaciones de los mismos:

- Departamento Contralor Docente, un responsable a cargo y 4 sectores;
- Departamento Delegaciones Administrativas, un responsable a cargo y 2 sectores;
- Departamento Escalafón Docente, un jefe de Departamento y 4 sectores;
- Departamento Legajos, un responsable a cargo y 3 sectores;
- Despacho (no incluido en el Decreto 341/96), sin responsable designado y 3 sectores.

La Disposición N° 14 avanza en el sentido de generar una reforma administrativa de la DAD, y profundiza la formalización de instancias organizacionales definiendo tareas y responsabilidades sobre variados ámbitos de la Dirección. Además, se crean diferentes Servicios. Según la citada Disposición: "...hasta tanto la autoridad competente apruebe la estructura organizativa de la Secretaría de Educación en su totalidad, se estima conveniente, a efectos del ordenamiento interno, establecer por escrito las tareas que corresponden a estos Servicios de la Dirección Administrativa Docente y determinar el personal que se encontrará a cargo de las mismas en los primeros niveles de responsabilidad." Los mencionados Servicios se enumeran a continuación:

- Servicio de Asesoramiento en Informática, un responsable a cargo;
- Servicio de Orientación al Docente, un responsable a cargo;
- Servicio de Asesoramiento Normativo, un responsable a cargo y dos sectores.

Se desprende que las Disposiciones mencionadas avanzan en el Diseño de una estructura orgánico funcional para la DAD (Anexo III), definiendo tareas y planteando estrategias para el abordaje de la problemática de la Dirección, aún cuando la propia Dirección General no ha encarado acciones en este sentido.

Los mencionados actos administrativos que, cabe mencionar, fueron puestos en conocimiento de esta Auditoría por la DAD y no por la Dirección

General, generan espacios institucionales donde la definición de cuestiones estratégicas queda a cargo de instancias que carecen de la visión global de la Dirección General, produciendo la consecuencia, no prevista, de recrear superposiciones funcionales, y de conformar un sistema autónomo para la Dirección. Así, se verifica la creación de un servicio de apoyo en el campo informático, cuando la Dirección General, como se mencionara, cuenta con un Departamento Informático encargado del funcionamiento del denominado Sistema Docente.

En este marco de acción, la DAD ha confeccionado un Manual de Procesos y Procedimientos, que incluye la identificación del objetivo de cada procedimiento, su alcance, las unidades involucradas en el flujograma administrativo y una identificación de la o las normas asociadas. Los procedimientos puntualizados son los siguientes: abandono del cargo, accidente de trabajo, antigüedad, aptitud psicofísica, asignación de tareas pasivas, concursos, designación y cese de docentes, disponibilidades y reubicaciones, fallecimiento, jubilación, licencias, permutas, readmisiones, reconocimiento de servicios, renunciaciones, toma de conocimiento de normas de aplicación, traslados y permutas interjurisdiccionales.

Del análisis realizado sobre algunos de estos procedimientos, se ha obtenido evidencia que indica que están en funcionamiento, y que son readecuados ante cambios normativos o funcionales.

Dirección de Recursos Administrativos y Dirección de Servicios Generales

En el Decreto N°314/1996 se preveía la existencia de estas 2 Direcciones bajo la dependencia directa de la DGCFyC. El descriptor de acciones fijaba para la Dirección de Recursos Administrativos 3 tareas básicas, a saber:

- Asesorar a la superioridad sobre todo tipo de actuaciones que involucren al personal no docente del sistema educativo público del Gobierno de la Ciudad.
- Atender a la capacitación del personal a su cargo para poder mejorar la calidad del servicio; este aspecto incluye la elaboración de instructivos.
- Intervenir en todo tipo de reclamo administrativo del personal histórico y transferido.

En lo que respecta a la Dirección de Servicios Generales, el mencionado Decreto estableció como población objeto de su jurisdicción al personal que cumple funciones de Portería y/o Auxiliar de Portería, aclarando que la dependencia funcional recae en cada establecimiento en donde prestaren

servicios en tanto que la administrativa recae en la DSG. Las tareas básicas pautadas fueron:

- Entender en la actualización permanente de los porteros y auxiliares así como asignar destino y horario de los mismos.
- Suministrar los elementos necesarios para el desempeño de su función laboral.

Tal como se desprende de la mencionada normativa, la misma superpone las incumbencias de las Direcciones sobre las poblaciones que atiende, toda vez que a la primera se le asignó responsabilidad funcional sobre la totalidad del universo no docente en tanto que la segunda acota su accionar a una fracción del mismo. Por otra parte, a la DRA se le encargó la responsabilidad sobre la gestión del sistema administrativo no docente tanto en lo que respecta a la canalización de la documentación derivada del trabajo cotidiano como a la capacitación y la difusión de las novedades. También se lo caracterizó como el enlace natural entre las necesidades administrativas del sector y las autoridades superiores. Como se ve, la DSG tuvo en sus orígenes, una responsabilidad más acotada, a la gestión operativa del universo de los Porteros y Auxiliares de Portería.

En oportunidad de la designación de un agente a cargo de la Dirección de Servicios Generales, como Coordinador, se fundamenta esta decisión, por Resoluciones N° 2065, 2066 y 2067-SED-02, en la necesidad de mantener en las mejores condiciones de higiene factibles las dependencias pertenecientes a la SED (establecimientos educativos), introduciendo las mejoras a la ejecución del servicio que sean necesarias para lograr eficiencia y practicidad en dichas tareas, y asesorar a las autoridades en las permutas y traslados del personal a cargo del servicio de higiene.

Como se desprende de las Resoluciones comentadas, los fundamentos se refieren exclusivamente a los servicios de higiene, sin mencionar el resto de las acciones que incumben a los Porteros y Auxiliares de Portería, quienes conforman la población objetivo de este Sector.

En la actualidad, la DSG expone, como sus responsabilidades centrales:

- Intervención, atención y análisis del personal objetivo, en cumplimiento de sus tareas laborales.
- Asesoramiento especializado en cuestiones atinentes al procedimiento administrativo.
- Nombramiento de Auxiliares de Portería sobre la base de las solicitudes registradas.
- Otorgamientos de beneficios de casa-habitación.

- Gestionamiento de traslados, con acuerdo previo de las conducciones escolares.
- Distribución de recibos de haberes del personal.

Las últimas cuatro acciones también son informadas como responsabilidades funcionales llevadas a cabo por la DRA, con recursos humanos propios.

Es de destacar que la DSG resalta como principal problema de gestión el hecho de que toda la documentación, cuestiones o temáticas, con sus correspondientes instancias administrativas, que se refieran al personal que de ella depende, no pasa necesariamente por su radio de incumbencia.

Surge del análisis que, a diferencia de la DAD, estas dos áreas se encuentran con una delimitación difusa de sus competencias, derivando, principalmente, en una clara superposición de funciones.

Dirección de Planificación y Control de Gestión

Las responsabilidades primarias de esta Dirección, según el Decreto 314/96, se centraban en la programación y evaluación presupuestaria, el análisis de programas y recursos, y el control de gestión.

A partir de la creación de la Oficina de Gestión Sectorial (OGSe), las responsabilidades actuales, según el relevamiento realizado, fueron acotadas a las siguientes cuestiones:

- Elaboración de los anteproyectos de Plantas Orgánico Funcionales (POF) del Sistema Educativo de Gestión Pública del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires.
- Generación de informes, a partir de los datos relevados por el área, que brindan soporte para la toma de decisiones a las instancias superiores del sistema.
- Análisis y control de consistencias de los datos cargados por los Establecimientos en el sistema de relevamiento anual de POF que los mismos efectúan on-line. Correlación de los datos declarados en las POF con los planes de estudios aprobados así como las asignaciones horarias, cursos asignados y al crédito anual otorgado. Una vez verificada la integridad de los datos se procede a la migración al Sistema de POF histórica.
- Administración y análisis de la información histórica que la DPyCG resguardada en archivo de antecedentes y en formato digital.

A continuación se resumen los procedimientos aplicados por la DPyCG, según la propia Dirección, en los más de 1.000 establecimientos educativos:

- Elaboración del cronograma de carga y puesta a punto del sistema informático, y adecuación de la información anual.
- Elaboración del anteproyecto de normas, estudios y/o informes tendientes a optimizar el control de gestión.
- Relevamiento y procesamiento de formularios impresos.
- Selección, recopilación y atención del archivo normativo concerniente al sistema educativo.
- Evaluación financiera y registro de las carpetas con aquellas designación efectuadas por la DAD y que implican una mayor erogación presupuestaria.
- Mantenimiento y administración de la base de datos y los sistemas.
- Ordenamiento, actualización, depuración y sistematización de archivos y registros en lo que respecta a los pedidos de las Áreas Educativas y su adecuación a la política presupuestaria.
- Diligenciamiento de actuados de Mesa de Entradas y Salidas.

Por las características de las responsabilidades reales del sector, el mayor déficit de gestión se encuentra en las carencias de recurso informático suficiente, que se expresan en dos aspectos centrales: a. Limitaciones en los servidores para el desarrollo informático de la POF, y b. Terminales de trabajo desactualizadas en cuanto a velocidad de procesamiento y cantidad de memoria.

Más allá que algunos de los procedimientos incluyen aspectos relacionados con las responsabilidades originales, lo son en el marco de las nuevas, acotadas al control de las Plantas Orgánico Funcionales que, a su vez, no era un de las primeras.

Dirección Contable Financiero Patrimonial

Las responsabilidades primarias de la Dirección consistían en ejecutar el presupuesto de la Secretaría en todas sus etapas, hacer efectiva la programación financiera de la ejecución presupuestaria, y encarar todas las compras y contrataciones correspondientes a la Secretaría. Para esto contaba con tres Departamentos: Compras, Contable, y Tesorería.

Actualmente, el Área mantiene los departamentos de Compras y Tesorería, y se agregaron los sectores Inmuebles y Comedores Escolares, Servicios, Patrimonio, y Seguimiento de Actuaciones y Transferencias.

Departamento Tesorería

Las responsabilidades principales son las referidas al control y autorización de actuaciones de pago, control de rendiciones de cajas chicas y fondos con cargo otorgados, y las rendiciones a la Contaduría General.

Según manifiestan, los principales problemas de gestión se derivan de las demoras en la habilitación de la cuota, atrasando la totalidad de las actuaciones, tanto en lo que respecta al pago a proveedores como en lo atinente a las rendiciones ante la Contaduría General. La administración de dicha cuota es responsabilidad de la OGeSe, que se atiene a las pautas emitidas por la Oficina de Gestión Pública (OGEPu).

En cuanto a las rendiciones de cajas chicas, la Dirección General efectuó 12 en el 2004, que incluyeron 274 comprobantes de gasto por un importe total de \$43.500,45. Al respecto, 9 comprobantes, que si bien representan sólo el 3% del total, importan un 26% del gasto, superan los \$800, sin la debida justificación de la urgencia. Existen además servicios permanentes, como alquiler de dispenser de agua y servicio de fotocopiado, por importes fijos mensuales, que se pagan por esta vía, aunque debe aclararse que los importes no son significativos.

Departamento Compras

Su responsabilidad central consiste en la adquisición de diversos bienes solicitados por distintos organismos y estamentos dependientes de la Secretaría de Educación, siguiendo las pautas de los principios de contratación vigentes.

En los casos de adquisición de equipamiento informático interviene la Dirección General de Sistemas de Información de la Secretaría de Hacienda y Finanzas, en los de equipamiento de audio la Dirección General de Comunicaciones de la Jefatura de Gobierno, y en los de adquisición de automotores la Dirección General de Material Rodante de la Jefatura de Gobierno.

Surgen, como problemas de gestión, demoras producidas por la participación de distintas instancias en el proceso de adquisición, como la OGeSe, a quien se requiere indicación de partida presupuestaria, y otras extra jurisdiccionales.

Además, del análisis realizado se concluye que se registran falencias en los mecanismos de relevamiento de información sobre las necesidades de las distintas áreas de la SED.

Sector Inmuebles y Comedores Escolares

Son responsables de la administración contable de los inmuebles fiscales y alquilados correspondientes a la Secretaría de Educación, de la imputación de

pagos a proveedores del Plan de Natación, y carga de las imputaciones de gastos en las etapas de preventivo y definitivo.

De los análisis realizados se desprende que no existe un inventario preciso de los inmuebles con los que cuenta la Secretaría. Se estima esta cantidad en aproximadamente 950. El espacio físico donde se guarda la información de los establecimientos es insuficiente y con bajos niveles de seguridad. Existen, además, inmuebles con contratos de alquiler vencidos, y otros que no se pagan los correspondientes alquileres. Esto genera problemas en la planificación de gastos y potenciales situaciones legales con los propietarios.

Sector Servicios

Las principales responsabilidades del área son:

- Tramitar todos los pedidos relacionados con la instalación, traslado, cambio de titularidad, de ubicación, de producto, extensión y baja de líneas telefónicas, para todas las áreas administrativas y establecimientos escolares de la SED.
- Remite para su pago las facturas originales de todos los servicios básicos que se reciben en las escuelas, hasta tanto las empresas prestatarias las envíen directamente a la Contaduría General.
- Gestiona las altas de servicios en predios o inmuebles adquiridos por convenio, compra o locación.
- Tramita avisos de corte, reclamos por facturas impagas, de servicios que presentan mal funcionamiento, y cancelación de deudas presentadas por las prestatarias.

Los principales problemas de gestión detectados son los derivados de la permanente dinámica de interacción con otras áreas, tanto de la SED como de otras jurisdicciones.

Sector Patrimonio

Las responsabilidades del sector son:

- Control, confección y remisión de Inventarios y Movimientos Patrimoniales (altas y bajas) de la DGCFyC, Privada SED, Privada SSE y Privada SSCRYAC.
- Control y seguimiento del parque informático en el edificio de Paseo Colón.
- Baja de bienes en desuso.

- Asesoramiento patrimonial integral a todas las áreas de la Secretaría de Educación.
- Tratamiento administrativo de los actuados referidos a donaciones, faltantes, hurtos, transferencias de autoridades.
- Integrar la Comisión de Herencias Vacantes y concurrir a todos los oficios donde se realizan verificaciones en inmuebles, o se realizan inventarios de bienes muebles o se toma posesión de los mismos.

El principal problema de gestión es el derivado de contar con sólo 4 funcionarios para controlar, según datos de la Secretaría de Planeamiento, más de 1.500 establecimientos educativos.

Sector Seguimiento de Actuaciones y Transferencias

Este sector ha sufrido modificaciones importantes en los procedimientos administrativos entre 2004 y 2005, derivadas de la implementación del SIGAF (Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera).

La responsabilidad del sector en 2004 consistía en las registraciones presupuestarias de todos los movimientos contables de la SED. Los correspondientes actuados eran elaborados por las áreas y remitidos al sector para efectuar la imputación presupuestaria en el SISER. Además, se solicitaban modificaciones de partidas, y pedidos de cuota necesarios, conforme a la programación trimestral planificada.

En el ejercicio 2005, con la implementación del SIGAF, las afectaciones, ahora Solicitudes de Gastos y Resoluciones, se desagregaron, y las imputaciones se realizan en los diferentes sectores de la Secretaría.

Oficina de Gestión Sectorial (OGeSe)

Las responsabilidades de la OGeSe son:

- Identificar, formular y evaluar las etapas presupuestarias de los programas y proyectos de la Secretaría, según los lineamientos y metodología dispuestos por los órganos responsables y atendiendo a las disposiciones específicas.
- Efectuar el control del cumplimiento de los cronogramas de ejecución de los programas y proyectos de la SED.
- Realizar la evaluación ex - post de dichos programas y proyectos.
- Mantener comunicación e intercambio de información permanente con la Oficina de Gestión Pública y la Oficina de Inversiones Públicas.

- Establecer, en colaboración con la OGePu, las unidades de medida para cuantificar el resultado de la gestión.
- Propiciar las modificaciones presupuestarias que surjan como necesarias de acuerdo a las políticas a implementar por la SED, atendiendo a lo establecido por las normas de ejecución presupuestaria.

Al respecto, se muestran a continuación las modificaciones presupuestarias, por Programa, operadas en el presupuesto de la Secretaría de Educación en 2004:

Prog	Detalle	Cr. Original	Ampliado	Var %	Reducido	Var %	Cr. Vigente	Var %
1	ACT CENTRALES	117,708,474.00	43,659,848.00	37.09	-26,717,008.00	-22.70	134,651,314.00	14.39
1100	A VER QUE VES	129,972.00	58,700.00	45.16	-52,233.00	-40.19	136,439.00	4.98
3334	COLONIA DE VACACIONES	11,159,421.00	2,666,623.00	23.90	-5,225,178.00	-46.82	8,600,866.00	-22.93
5527	ACC. DE ASISTENCIA	90,366,339.00	10,077,852.00	11.15	-13,845,419.00	-15.32	86,598,772.00	-4.17
5528	INFRAESTRUCTURA	39,135,882.00	8,889,359.00	22.71	-11,684,935.00	-29.86	36,340,306.00	-7.14
5529	ACC.DE REINSENCION	10,645,695.00	1,777,280.00	16.69	-2,103,733.00	-19.76	10,319,242.00	-3.07
5530	PLANIF. Y ADM. DOCENTE	9,393,179.00	32,731.00	0.35	-3,072,115.00	-32.71	6,353,795.00	-32.36
5531	ACC DE PREVENC.	1,804,441.00	633,037.00	35.08	-407,547.00	-22.59	2,029,931.00	12.50
5532	ARTICULACION DE EDUC.	1,438,764.00	70,800.00	4.92	-957,504.00	-66.55	552,060.00	-61.63
5533	POLITICAS PLURILINGUES	988,229.00	7,000.00	0.71	-326,757.00	-33.06	668,472.00	-32.36
5534	PATRIMONIO CULTURA	292,901.00	0.00	0.00	-123,459.00	-42.15	169,442.00	-42.15
5535	PLANEAMIENTO EDUCAT.	7,116,215.00	7,770,593.00	109.20	-2,654,944.00	-37.31	12,231,864.00	71.89
5536	FORM. E INF DOCENTE	6,519,580.00	7,212,463.00	110.63	-1,317,644.00	-20.21	12,414,399.00	90.42
5537	ACC EDUC NO FORMALES	6,249,494.00	7,819,996.00	125.13	-857,079.00	-13.71	13,212,411.00	111.42
5538	FORTALECIMIENTO Y APOYO A NIVEL PRIMARIO	3,852,499.00	22,000.00	0.57	-1,458,375.00	-37.86	2,416,124.00	-37.28
5539	INFRAESTRUCTURA	21,896,487.00	15,163,288.00	69.25	-14,816,579.00	-67.67	22,243,196.00	1.58
5600	EDUCACION INICIAL	64,529,035.00	3,005,209.00	4.66	-22,359,880.00	-34.65	45,174,364.00	-29.99
5601	EDUCACION PRIMARIA	251,356,333.00	86,871,939.00	34.56	-75,175,729.00	-29.91	263,052,543.00	4.65
5602	EDUCACION ESPECIAL	34,881,463.00	2,936,432.00	8.42	-11,394,509.00	-32.67	26,423,386.00	-24.25
5603	EDUCACION DEL ADULTOS Y ADOLESCENTES	36,046,280.00	8,291,959.00	23.00	-12,571,288.00	-34.88	31,766,951.00	-11.87
5604	EDUCACION MEDIA	196,402,450.00	102,162,220.00	52.02	-48,116,271.00	-24.50	250,448,399.00	27.52
5606	EDUCACION SUPERIOR	64,246,607.00	11,410,685.00	17.76	-13,701,691.00	-21.33	61,955,601.00	-3.57
5607	EDUCACION ARTISTICA	16,260,444.00	1,401,067.00	8.62	-5,683,397.00	-34.95	11,978,114.00	-26.34
5609	ACTIVIDADES COMUNES G.PRIVADA.	1,273,930.00	78,430.00	6.16	-623,248.00	-48.92	729,112.00	-42.77
5610	GESTION P. INICIAL	13,104,196.00	1,032,572.00	7.88	0.00	0.00	14,136,768.00	7.88
5611	GESTION P. PRIMARIA	50,095,229.00	3,891,644.00	7.77	0.00	0.00	53,986,873.00	7.77
5612	GESTION P. ADULT Y ADOL.	943,371.00	74,205.00	7.87	0.00	0.00	1,017,576.00	7.87
5613	GESTION P. MEDIA	82,593,300.00	6,289,581.00	7.62	0.00	0.00	88,882,881.00	7.62
5614	GESTION P. SUPERIOR	16,289,832.00	688,461.00	4.23	0.00	0.00	16,978,293.00	4.23
5615	GESTION P. ESPECIAL	4,866,244.00	382,946.00	7.87	0.00	0.00	5,249,190.00	7.87
5621	G.P. INSTITUCIONES EDUC. ASIST	404,800.00	0.00	0.00	-27,013.00	-6.67	377,787.00	-6.67
Total		1,161,991,086.00	334,378,920.00	28.78	-275,273,535.00	-23.69	1,221,096,471.00	5.09

Fuente: SISER 2004

Se desprende del cuadro que, si bien las modificaciones alcanzaron \$59.105.385 para el total de la Secretaría, que representa un incremento del 5%, las ampliaciones totales sumaron más de 334 millones de pesos (29% del crédito original), y las reducciones aproximadamente \$275 millones de pesos (el 24% del crédito original). Esto implica que alrededor de la cuarta parte del presupuesto de la Secretaría sufrió modificaciones durante el ejercicio 2004. Esta circunstancia, sumada a la insuficiente explicitación de los motivos que las generaron (hecho que surge del análisis de las Resoluciones aprobatorias de las modificaciones), muestra importantes falencias en la gestión presupuestaria.

Departamento de Informática Educativa

El Departamento de Informática Educativa tiene responsabilidad funcional sobre la problemática originada en la gestión del equipamiento informático y el desarrollo de los sistemas operativos.

En el primer aspecto, se destacan las actividades derivadas del uso de Servidores y Telefonía así como su respectivo apoyo técnico.

El desarrollo de los sistemas implica las incumbencias derivadas del Soporte de Intranet y el Diseño Gráfico que este implica, el análisis de sistemas y las actividades de programación derivadas del uso del soporte informático.

El área tiene identificados 15 sistemas, incluyendo el Docente, el de Jubilaciones, el de Plantas Orgánico Funcionales, el de Comedores Escolares, el de Becas y Pasantías, el de Licencias, y el de Junta Electoral Docente, entre otros.

Al respecto, y según la información brindada, tres de los sistemas centrales aún no están implementados en su totalidad:

- Plantas Orgánico Funcionales: codificado y en prueba. Involucra la asociación de los planes de estudio asignados a los establecimientos, y la respectiva creación y mantenimiento de las POF. De este trabajo surge la designación del personal docente.
- Docente: en proceso de codificación. Comprende el mantenimiento de los datos personales y de las prestaciones dentro de la Secretaría de todo el personal docente, tanto el que revista en las POF como en la planta transitoria, sus designaciones, inasistencias y licencias, examen psicofísico de aptitud, detección de vacantes e incompatibilidades.

- Juntas: codificado y en prueba. Engloba el legajo único docente en lo que respecta a antecedentes profesionales, inscripciones a concursos, clasificación de antecedentes, y emisión de listados por orden de mérito y alfabético.

6. Observaciones

1. La Dirección General no cuenta con una estructura formal que permita una adecuada asignación de responsabilidades a las distintas áreas que la componen, generándose múltiples falencias de gestión y control interno.
2. El presupuesto de la Dirección General es una actividad presupuestaria dentro del Programa correspondiente a las actividades centrales de la Secretaría. Esto impide una apertura del presupuesto que refleje adecuadamente los gastos de las distintas acciones llevadas a cabo.
3. Sólo una de las Áreas de la Dirección General posee un manual de procedimientos.
4. La estructura orgánica que ha definido la Dirección Administrativa Docente genera superposiciones funcionales con otras áreas de la Dirección General.
5. Las Direcciones de Recursos Administrativos y de Servicios Generales presentan superposiciones funcionales entre sí.
6. Se observan falencias en los gastos realizados por el régimen de cajas chicas, en función de la existencia de comprobantes que superan los \$800 sin la debida justificación de la urgencia.
7. El equipamiento informático con que cuenta la Dirección de Planificación y Control de Gestión no resulta el adecuado para el desarrollo de las tareas que le competen.
8. No se realiza correctamente el anteproyecto de presupuesto, y su correspondiente control, para las distintas áreas Secretaría de Educación.
9. Las modificaciones presupuestarias no se encuentran suficientemente motivadas en las Resoluciones que las aprueban.
10. La Oficina de Gestión Sectorial no cumplimenta las necesidades de las distintas áreas en los tiempos adecuados.
11. La metodología implementada para la detección de necesidades no resulta eficiente para la planificación de las compras.
12. Los Sistemas informatizados de Plantas Orgánico Funcionales, Docente, y Juntas no se encuentran implementados completamente.
13. La asignación de recursos humanos no resulta suficiente en algunos sectores, principalmente en el de Patrimonio de la Dirección Contable, Financiero Patrimonial.

14. La Dirección Contable Financiero Patrimonial no cuenta con un registro de los inmuebles correspondientes a la SED.
15. Existen inmuebles alquilados por la Secretaría sin contrato vigente, y otros cuyos alquileres no son pagados.

7. Recomendaciones

1. Dotar a la Dirección General de una estructura formal que permita un adecuado establecimiento de responsabilidades y acciones a las distintas áreas que la componen.
2. Evaluar la posibilidad de asignar a la Dirección General un Programa presupuestario que permita una mejor asignación del gasto entre las distintas acciones.
3. Implementar manuales de procedimientos para todas las áreas de la Dirección General.
4. Evitar superposición de funciones entre las áreas.
5. Ídem anterior.
6. Justificar la urgencia en los gastos por caja chica que superen los \$800, en todos los casos.
7. Actualizar el parque informático de la Dirección de Planificación y Control de Gestión, en virtud de las tareas que desarrolla.
8. Realizar y revisar correctamente el anteproyecto de presupuesto.
9. Explicitar adecuadamente las motivaciones de las modificaciones presupuestarias.
10. Velar por que la Oficina de Gestión Sectorial dé cumplimiento a las necesidades de las áreas eficientemente.
11. Utilizar herramientas eficientes para la detección de necesidades, a efectos de planificar debidamente las compras.
12. Velar por la rápida implementación completa de los Sistemas informatizados de Plantas Orgánico Funcionales, Docentes y Juntas.
13. Velar por una adecuada asignación de los recursos humanos, principalmente en el sector de Patrimonio de la Dirección Contable, Financiero Patrimonial.
14. Realizar, y actualizar periódicamente, un registro de los inmuebles con que cuenta la SED.
15. Regularizar los contratos de alquiler de inmuebles y velar por el pago de los mismos, en todos los casos.
16. Iniciar acciones administrativas en los términos del art. 136 inc. k) de la Ley 70 con relación a las observaciones 14 y 15, con el objeto de deslindar responsabilidades de las distintas áreas intervinientes.

8. Conclusión

Los cambios informales operados en la estructura orgánico funcional de la Dirección General, en muchos casos sin la debida intervención de ésta, derivaron en que la expresión formal de dicha estructura no enuncia las responsabilidades de las áreas y sus acciones. A su vez, generaron superposición de funciones y una difusa delimitación de competencias. A esto se agrega la falta de previsión presupuestaria y la carencia de herramientas que permitan asignar créditos presupuestarios a los responsables de las áreas.

Algunas de las principales consecuencias de lo expresado se verifican en que la Dirección de Planificación y Control de Gestión ha pasado a cumplir exclusivamente acciones operativas de control de plantas orgánico funcionales y que el relevamiento de necesidades de compras carezcan de una metodología adecuada para establecer las previsiones presupuestarias.

La no finalización del proceso de informatización conlleva consecuencias muy severas para el resto de las áreas involucradas tales como la Dirección de Recursos Administrativos y la Dirección Administrativa Docente.

Finalmente, la Dirección General demuestra importantes falencias en el control interno en aspectos tales como una inadecuada supervisión de las áreas que la componen, e inacción en la implementación de procedimientos formales (habida cuenta que una de las áreas pudo confeccionar un manual) y en el control presupuestario de la Secretaría, siendo este su objetivo principal.

**ANEXO I
MARCO NORMATIVO**

LEYES DE LA NACIÓN

Ley N° 24.557/95	Ley de Riesgo de Trabajo
------------------	--------------------------

LEYES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Ley N° 471/LCABA/00	Ley de Empleo Público
---------------------	-----------------------

ORDENANZAS

Ordenanza N° 40.593/MCBA/85	Estatuto del Docente
-----------------------------	----------------------

DECRETOS

Decreto N° 371/MCBA/96	Formulario de Accidente de Trabajo
------------------------	------------------------------------

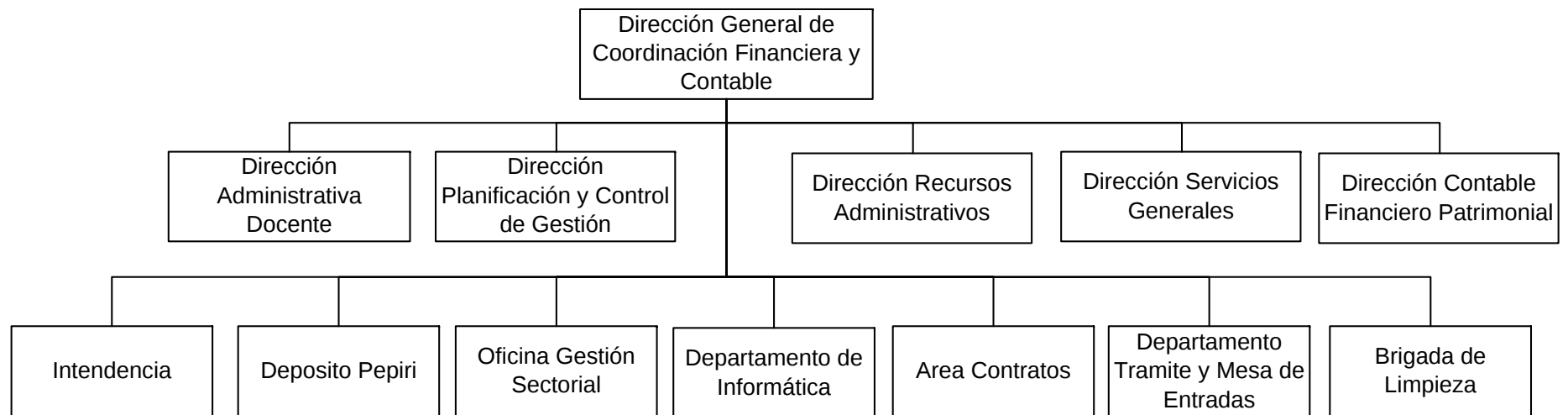
Decreto N° 314/MCBA/96	Estructura Organizativa de la Secretaría de Educación
------------------------	--

Decreto N° 12/GCBA/96	Estructura de Primeros Niveles
-----------------------	--------------------------------

Decreto N° 2.055/GCBA/01	Creación de la Dirección Financiera Contable
--------------------------	---

Decreto N° 716/GCBA/03	Designación del Sr. Alfredo Alberto Iñiguez como Director General de la Dirección General Coordinación Financiera y Contable, de la Subsecretaría de Coordinación de Recursos y Acción Comunitaria.
------------------------	--

ANEXO II
ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL



ANEXO III ESTRUCTURA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DOCENTE

Organigrama

