

Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Económicas

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIGAF EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. ANÁLISIS DEL CASO DE LA CIC

AUTOR: CR. JOAQUÍN MELO

DIRECTOR: MG. DAVID JOSÉ GULAYIN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I – Aspectos conceptuales	5
1.1 Relevancia y contexto de la implementación del SIGAF	5
1.2. Antecedentes del SIGAF	9
1.3. Objetivos del trabajo	11
CAPÍTULO II: Marco teórico	12
2.1. Control por parte de la Administración Pública.....	12
2.2. La importancia del uso de las TIC en la estructura de la gestión pública.....	14
2.3. El SIGAF en la Provincia de Buenos Aires	17
2.4. El sistema de los recursos humanos en la organización	20
CAPÍTULO III: Desarrollo metodológico	23
3.1. Enfoque y diseño implementado.....	23
3.2. Análisis descriptivo	25
3.3. Recolección de datos para el caso de la Comisión de Investigaciones Científicas	26
CAPÍTULO IV: Evidencia empírica.....	30
4.1. La puesta en marcha y la conformación de los recursos humanos del SIGAF	30
4.2. La gestión de los diferentes subsistemas de los recursos humanos.....	33
4.3 El caso de la Comisión de Investigaciones Científicas	37
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS.....	48

Resumen

En el siguiente trabajo se va a describir la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF) llevado a cabo por la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires durante el ejercicio del 2018.

El motivo de la elección de la temática se debe a la importancia del impacto que tiene la puesta en marcha de dicho sistema en la Provincia de Buenos Aires al verse reflejado en él cada una de las decisiones llevadas a cabo por el gobierno provincial en base al presupuesto de cada ejercicio.

Durante el desarrollo del trabajo se va a detallar la relevancia que tiene el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para realizar una gestión eficiente, eficaz y transparente lo que permite realizar un mayor control sobre el uso de las Finanzas Públicas Provinciales.

Además, se va a detallar los antecedentes que tiene dicho sistema en otros países y en Argentina para poder luego describir como fue la puesta en marcha en la provincia de Buenos Aires haciendo hincapié en la selección y capacitación de sus recursos humanos dada su vital importancia para poder instruir a todos los usuarios del sistema. Cabe señalar la magnitud de la provincia de Buenos Aires dada que es la provincia más poblada de la Argentina con 15.6 millones de habitantes siendo el 39% del total del país según el Censo del 2010.

A su vez se va a exponer, en base a encuestas y entrevistas realizadas, el caso de cómo ha repercutido la implementación del SIGAF en la Comisión de Investigación Científica (CIC) de la Provincia de Buenos Aires la cual forma parte de las jurisdicciones del poder ejecutivo provincial que utilizan el sistema a partir del ejercicio del 2018 que le condujo readaptaciones en sus tareas al dejar de emplear el Sistema Financiero y el CRT a partir de dicho ejercicio.

En base a toda la información recabada se va a realizar una conclusión y reflexión final acerca de la puesta en marcha del SIGAF teniendo en cuenta la normativa vigente, la importancia que tiene los organismos de ir adecuándose al contexto, la conformación de sus recursos humanos y la situación actual del sistema frente a sus usuarios.

Cabe aclarar que, al ser un tema reciente dentro de la administración pública provincial, la bibliografía que existe acerca del tema es escasa pero a su vez, es posible recabar información acerca de implementaciones de dicho sistema en otras jurisdicciones como lo puede ser en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en países

de América Latina y el Caribe. Por tal motivo resulta importante crear datos nuevos por medio de encuestas y entrevistas para poder describir y mejorar a futuro el uso del SIGAF a los usuarios de la provincia de Buenos Aires.

Modalidad del Trabajo Integral Final Elegido

Para la elaboración del siguiente trabajo integrador final se eligió realizar una indagación exploratoria sobre un caso en particular lo que supone la aproximación a una realidad específica con objetivos de relevamiento o de producción de conocimiento sobre la misma. Supone la definición de un problema de conocimiento y de una aproximación empírica a partir de la focalización de diversas unidades de análisis y estrategias de recolección de datos. Puede configurarse como estudio exploratorio de casos, estrategias de trabajo de campo, diseños cuantitativos.

En este trabajo, se utilizó el análisis de un estudio de casos siendo elegido la implementación del SIGAF en el cual se llevó a cabo un relevamiento de información sobre su contexto y puesta en marcha y se aplicaron estrategias de recolecciones de datos cuantitativas y cualitativas para tener una aproximación empírica a la realidad.

A su vez en lo relacionado a las líneas temáticas de la Especialización en Gestión Pública se va a hacer hincapié en las Nuevas Tecnologías en la Gestión Pública al tratar sobre la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF) siendo un sistema estratégico para la registración de todos los movimientos de la provincia de Buenos Aires.

Cabe señalar que la temática también se relaciona con los ejes de las Finanzas del Sector Público al tratar sobre la ejecución presupuestaria de la provincia al registrar todas las transacciones realizadas y con las Políticas Públicas y Políticas Sectoriales al modernizar los sistemas informáticos de información y brindar una mayor transparencia y mayor control en las tareas realizadas.

En este sentido es clave señalar la conformación y capacitación de los recursos humanos para la puesta en marcha del sistema y así permitir el correcto uso del mismo por parte de los usuarios.

Por último, también se relaciona con Lo jurídico de la Gestión Pública al ser el sistema implementado por la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires que es uno de los organismos de control de las actividades que se desarrollan en el Estado provincial.

INTRODUCCIÓN

El Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGAF) es un software llevado a cabo por la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires a partir del ejercicio 2018 y reemplazó al Sistema Financiero y al CRT como sistema de gestión. La resolución 565/18 (2018) de la CGP en conformidad a lo establecido por el artículo 90 incisos a), d) y g) de la Ley de Administración Financiera N° 13.767 (2007) dispuso en el artículo 1° que el SIGAF fuera el sistema habilitado, de uso obligatorio, para la gestión presupuestaria, contable y financiera de todos los órganos de la Administración Pública Provincial central y descentralizada.

La Contaduría General es el encargado de su desarrollo y puesta en marcha debido a que es el órgano de control que tiene como función controlar el desenvolvimiento general de la hacienda pública en los tres órganos del Estado.

En este sentido, la implementación del SIGAF tiene como objetivo posibilitar la gestión, el registro y el control de la ejecución del presupuesto de la provincia y brindar una mayor transparencia a la contratación de los bienes y servicios, al pago de las obligaciones del Estado y al registro de la contabilidad mediante la modernización de la gestión administrativa y financiera. La finalidad de su desarrollo es la de mejorar la gestión de los recursos públicos y a su vez, generar información homogénea, confiable y oportuna que apoye al gobierno en el proceso de toma de decisiones.

Para la puesta en marcha del sistema resultó necesario un mayor vínculo con las jurisdicciones y para eso se debió contratar a un grupo de estudiantes y profesionales¹ para poder, junto con el personal de la Contaduría, capacitar a los diferentes usuarios del sistema dentro de cada una de las jurisdicciones de la provincia y mejorar con el paso del tiempo las distintas dificultades que dicha puesta en marcha puede generar.

Durante el trabajo se procedió a describir la importancia de realizar un control en la gestión pública siendo de gran utilidad la implementación de modernos sistemas de información. Además, se describió los antecedentes del SIGAF para poder concluir con una descripción de la conformación de los recursos humanos para su puesta en marcha. Por su parte, se llevaron a cabo encuestas y entrevista a actores intervinientes del sistema en una jurisdicción del poder ejecutivo provincial siendo elegida la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) de la Provincia de Buenos Aires para luego analizar

¹El grupo de trabajo se encontraba compuesto por estudiantes de los últimos años de la carrera de Contador Público o Licenciados en Administración y por jóvenes profesionales de dichas profesiones.

sus resultados. Con toda la información reunida, se efectuó una conclusión final acerca de la puesta en funcionamiento del sistema.

En lo que respecta al contexto de la puesta en marcha del sistema se puede mencionar que a lo largo de la historia, la humanidad ha ido evolucionando mediante la implementación de nuevas tecnologías que sirven para ofrecer una mejor calidad de vida a todas las personas. En los últimos años, dicha evolución se profundizó gracias a los avances tecnológicos exponenciales que se desarrollaron en las distintas áreas.

En este sentido la Organización de las Naciones Unidas (2015) fijó en el 2015 diecisiete objetivos para lograr un desarrollo de manera sostenible para el 2030. Uno de los objetivos hace referencia a la Industria, Innovación e Infraestructuras donde indica la necesidad de inversiones en infraestructura en donde se mejore el transporte, la energía, las tecnologías de la información y las comunicaciones para lograr un desarrollo sostenible.



Figura 1 - Objetivos de desarrollo sostenible según la ONU

En concordancia con lo expuesto con anterioridad, en la Provincia de Buenos Aires se decidió realizar una fuerte inversión en las tecnologías de la información para poder demostrar responsabilidad y transparencia en su gestión. Cabe señalar que la gestión pública de la provincia de Buenos Aires está integrada por el poder legislativo, el poder judicial y el poder ejecutivo. Por su parte para poder ejecutar las políticas públicas del gobierno provincial, es necesario elaborar un presupuesto en donde se indique la manera en que se van a ejecutar las diferentes políticas públicas.

El presupuesto tiene vigencia durante un ejercicio y debe ser aprobado por el orden legislativo a propuesta del poder ejecutivo. Una vez aprobado por el legislativo, se va a ejecutar a través de los diferentes organismos públicos por medio de un software de gestión según indique la Contaduría General.

Es así que en el Mensaje del Presupuesto del 2018 sancionado por la Ley 14.982 (2017) se indica que se *“tiene por finalidad la implementación de políticas*

transversales destinadas a la transformación digital de la Administración Pública Provincial con el objetivo de poner al servicio de los vecinos un Estado transparente, moderno y ágil” (pág.9) ya que de esta manera permite servir mejor al ciudadano. Además, agrega que se construirá una Red Única Provincial de datos para conectar a todos los organismos provinciales en una red estable y segura que permita migrar hacia un Estado digital y transparente (Gestión Documental Electrónica Buenos Aires, Provincia Buenos Aires Compra, Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera).

Durante el Mensaje del Presupuesto 2019 sancionado por la Ley 15.078 (2018) se hace hincapié en la gestión eficiente a través de la modernización del Estado donde en línea con la transformación de los demás sistemas provinciales, se destaca *“que nuevamente el actual Presupuesto fue elaborado utilizando el Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera de la Provincia de Buenos Aires (S.I.G.A.F. PBA) que se encuentra en pleno proceso de implementación” (pág.10).* También agrega que es un proceso de una alta complejidad debido a la magnitud y el grado de desconcentración de los diferentes organismos y que su implementación sirve como elemento facilitador para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de gobierno.

A su vez indica que *“la generación de información confiable permite asignar los recursos públicos en forma correcta y oportuna, aportando eficiencia en las decisiones que se toman en materia fiscal y permitiendo verificar su posterior control y seguimiento” (pág.10)* lo que permite promover la transparencia y eficacia de la gestión pública.

Para finalizar se puede observar que el SIGAF viene a modernizar el Estado de la provincia de Buenos Aires por medio de inversiones en infraestructura lo que permite mejorar las TIC para lograr un desarrollo sostenible tal como lo señala las Naciones Unidas. Con dicha inversión, logra ejecutar el presupuesto a través de los diferentes organismos públicos por medio del software de gestión indicado por la Contaduría General lo que conduce al cumplimiento de los objetivos estratégicos del gobierno.

CAPÍTULO I – Aspectos conceptuales

1.1 Relevancia y contexto de la implementación del SIGAF

Dicha temática es importante dado que implica el cambio del Sistema Financiero y el CRT a un nuevo sistema que conlleva un sin fin de procedimientos y estrategias a llevar a cabo para lograr una correcta implementación del SIGAF en la labor diaria de las jurisdicciones del poder ejecutivo y judicial de la provincia de Buenos Aires,

incluyendo la liquidación de haberes del poder legislativo. Este efecto, conduce a un gran desenvolvimiento de esfuerzos por parte del personal de la Contaduría General de la provincia de Buenos Aires que incluye la capacitación de los usuarios del sistema que están distribuidos en los diferentes organismos públicos provinciales.

Dicha temática se encuentra como uno de los temas importantes en lo que el Sector Público Provincial debe ocuparse debido a que dentro del software implementado a partir del 2018 se van a ver reflejados todos los impactos en materia presupuestaria que va a realizar la provincia, lo que permite, a través de la mejora de las TIC en el sector público, un análisis más acabado y general de todas las transacciones efectuadas en los distintos organismos. Al 31 de diciembre del 2019 el total de jurisdicciones en que se utilizaba el SIGAF ascendía a cincuenta y cinco organismos distribuidos en los distintos poderes².

La elección de la temática se da debido a la envergadura que tiene el desarrollo del SIGAF en la provincia de Buenos Aires. Esto conduce a explicar cómo ha sido la planificación para su puesta en marcha, como se eligió a sus recursos humanos y observar cuales fueron sus ventajas y desventajas en la provincia para tener un análisis más acabado de su implementación. También es primordial escuchar al usuario³ que es quien lo ejerce en el día a día y permite lograr una retroalimentación del mismo para poder mejorarlo.

² Las cincuenta y cinco jurisdicciones se componen de Administración de Justicia (Poder Judicial); Ministerio Público (Poder Judicial); Ministerio de Justicia; Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación; Instituto Provincial de Lotería y Casinos; Instituto Obra Medica Asistencial; Secretaria Legal y Técnica; Organismo Provincial de Integración Social y Urbana; Ministerio de Seguridad; Jefatura Gabinete de Ministros; Ministerio de Desarrollo Social; Obligaciones del Tesoro; Unidad de Coordinación con Organismos Multilaterales de Crédito; Servicios de la Deuda; Ministerio de Economía; Ministerio de Producción; Ministerio de Agroindustria; Puertos; Astillero Rio Santiago; Sistema de Atención Médica Organizada; Ministerio de Salud; Centro Único Coordinador de Ablación e Implante Provincia de Buenos Aires; SUMAR; Comisión de Investigaciones Científica; Dirección General de Cultura y Educación; Secretaria de Derechos Humanos; Junta Electoral; Defensoría del Pueblo; Caja de Policía; Autoridad del Agua; Ministerio de Trabajo; Ministerio de Infraestructura; Instituto de la Vivienda; Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires; Tesorería General de la Provincia de Buenos Aires; Vialidad; Universidad Provincial de Ezeiza; Caja BAPRO; Ministerio de Asuntos Públicos; Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible; Ministerio de Gobierno; Secretaria General de la Gobernación; Comité de Cuenca del Río Reconquista; Universidad Provincial del Sudoeste; Secretaria de Medios; Consejo de la Magistratura; Ministerio de Gestión Cultural; Organismo de Control de Energía Eléctrica de la Provincia de Buenos Aires; Tribunal de Cuentas; Instituto de Previsión Social; Fiscalía de Estado; Patronato de Liberados; Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires; Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Rio Colorado; Fondo Permanente de Desarrollo Municipal.

³ Los usuarios lo componen todo el personal que es dado de alta por el área de sistemas de la Contaduría General a pedido de cada una de las jurisdicciones que por medio de su Dirección General de Administración le va a otorgar los roles necesarios para su labor diaria.

Es de destacar que el sistema permite tener información a los mandos estratégicos de manera instantánea sobre cómo se efectúan las transacciones en la provincia para poder tener un rápido feedback de la aplicación del presupuesto en cada jurisdicción.

Cabe agregar que la Provincia de Buenos Aires según la Dirección Nacional de Asuntos Provinciales (2018) es la provincia más poblada de la Argentina con 15.6 millones de habitantes siendo el 39% del total del país según el Censo del 2010. También, es la tercera jurisdicción del país con mayor densidad demográfica por detrás de CABA y Tucumán y su Producto Bruto Geográfico representa más del 30% del PBI lo que indica la relevancia y el impacto que tiene dentro del país.

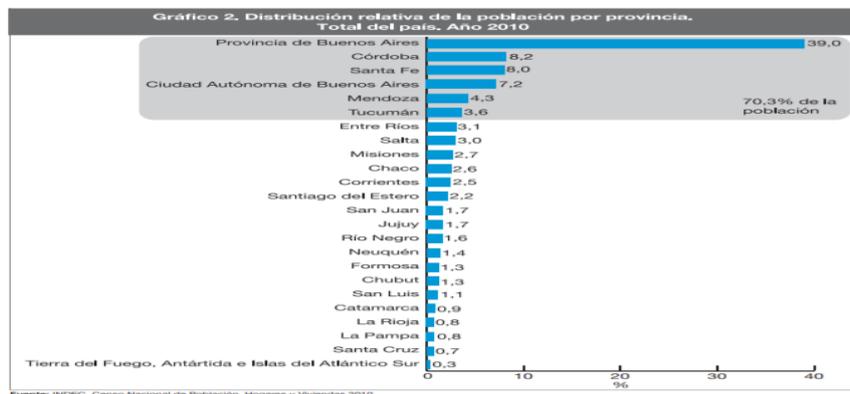


Figura 2 - Distribución de la población según provincia. Año 2010

Provincia	Superficie km²	2001		2010	
		Población	Densidad hab./km²	Población	Densidad hab./km²
Total del país	3.745.997¹⁵¹	36.296.136	9,7	40.117.096	10,7¹⁵²
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	206	2.776.138	13.860,7	2.896.151	14.450,8
Buenos Aires	307.571	13.827.203	45,0	15.625.084	50,8
24 Partidas del Gran Buenos Aires	3.680	8.684.437	2.359,9	9.918.715	2.694,8
Interior de la provincia de Buenos Aires	303.891	5.142.786	16,9	5.708.369	18,8
Catamarca	102.602	334.568	3,3	367.828	3,6
Chaco	98.633	984.446	9,9	1.055.259	10,6
Chubut	224.686	413.237	1,8	509.186	2,3
Córdoba	165.321	3.066.801	18,6	3.308.876	20,0
Corrientes	88.189	930.991	10,6	982.595	11,3
Entre Ríos	78.781	1.158.147	14,7	1.235.994	15,7
Formosa	72.088	486.558	6,8	530.162	7,4
Jujuy	53.219	611.888	11,5	673.367	12,7
La Pampa	143.440	299.294	2,1	318.951	2,2
La Rioja	89.680	289.983	3,2	333.642	3,7
Mendoza	148.627	1.579.651	10,6	1.738.929	11,7
Misiones	29.801	965.522	32,4	1.101.593	37,0
Neuquén	94.078	474.155	5,0	551.266	5,9
Río Negro	203.013	552.822	2,7	638.645	3,1
Salta	155.488	1.079.051	6,9	1.214.441	7,8
San Juan	89.651	620.023	6,9	681.055	7,6
San Luis	76.748	367.933	4,8	432.310	5,6
Santa Cruz	243.943	196.958	0,8	273.984	1,1
Santa Fe	133.007	3.000.701	22,6	3.194.537	24,0
Santiago del Estero	136.351	804.457	5,9	874.086	6,4
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur ¹⁵³	987.186	101.079	0,1	127.205	0,1
Tucumán	22.524	1.338.523	59,4	1.448.188	64,3

¹⁵¹ La superficie total del país es de 3.781.274 km². A los fines del cálculo de densidad de población, se consideró la superficie correspondiente al Continente Americano: 2.780.400 km² (sin incluir las Islas Malvinas: 11.410 km²) y al Antártico: 985.597 km² (incluyendo las Islas Orcadas del Sur). Tampoco se consideraron las islas australes (Georgias del Sur: 3.250 km² y Sandwich del Sur: 307 km²). Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NOROCCIDENTE, la REPUBLICA ARGENTINA se vio impedida de votar a cabo el Censo 2010 en esa área. Por consiguiente, no se consideró la superficie correspondiente a esas islas.

¹⁵² La densidad media es de 14,4 hab./km², excluyendo los departamentos de Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur.

¹⁵³ La densidad de población de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur no incluye la superficie de las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur por los motivos expresados en la llamada Y. Si se considerara solo la Isla Grande de Tierra del Fuego (departamentos Ushuaia y Río Grande), la superficie es de 21.571 km² y la densidad es 5,9 hab./km². En el departamento Antártida Argentina (984.847 km²) se censaron 190 habitantes. En el departamento Islas del Atlántico Sur, que incluye las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur e Islas Orcadas del Sur (750 km²), solo se censó la Isla Laurie (17 habitantes), que pertenece a las Islas Orcadas del Sur.

Fuente: INDEC. Censos Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. Instituto Geográfico Nacional (IGN).

Figura 3 – Densidad poblacional en cada provincia para los periodos 2001 y 2010

Es necesario remarcar la importancia que tiene el Estado, mediante la aplicación de políticas públicas, para poder tener una correcta ejecución y control del presupuesto de manera diaria en cada una de sus jurisdicciones. Para poder llevar a cabo dicha tarea es necesario el desarrollo de las TIC para lograr tener un mayor control sobre las transacciones diarias que el Estado realiza.

Para eso es substancial observar cómo se han conformado los recursos humanos por parte de la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires para poder llevar a cabo las distintas tareas de puesta en marcha del sistema y de capacitación al usuario. En este sentido, dicha implementación no ha sido fácil de llevar a cabo debido a que cada jurisdicción es distinta a las demás y eso produce que se dificulte implementar el sistema de manera homogénea dado que las jurisdicciones son heterogéneas al tener diferencias en sus presupuestos, personal y en la aplicación en las políticas públicas del gobierno.

Por tal motivo en los primeros meses de puesta en marcha del sistema, los usuarios tuvieron problemas en sus actividades dada la complejidad del sistema que le produjo malestar debido a que sus tareas se deben realizar en determinadas fechas según vencimientos que se tienen que cumplir. Cabe aclarar que con el paso del tiempo dichos inconvenientes disminuyeron considerablemente.

En concordancia con lo expuesto y dado el complejo ámbito de aplicación del sistema y la escasa literatura académica, se expondrá el caso particular de cómo repercutió el SIGAF en la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC)⁴ y la manera en que se debió redistribuir los procesos internos para poder acoplarse a las exigencias que el sistema requería.

La elección del caso se debió al acceso de parte del investigador a dicho organismo en donde fue muy bien recibido por las autoridades y personal del establecimiento. Por su parte cabe señalar el conocimiento previo del investigador sobre la puesta en marcha del sistema en los diferentes organismos, lo que condujo a realizar una investigación en un caso testigo para tener mayor conocimiento sobre las opiniones de los usuarios del sistema.

En síntesis, se entiende que la reciente implementación de un sistema integral de dicha envergadura no es para nada sencillo, pero a su vez en este trabajo, se analizará

⁴ Organismo del poder ejecutivo provincial creado tras la firma del decreto N° 21.996 del 5 de diciembre de 1956 para la ejecución de políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación que se definan para la Provincia a través del Ministerio correspondiente.

cómo fue llevado a cabo su desarrollo por la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires haciendo hincapié en la elección de sus recursos humanos y en el análisis de cómo incidió en la Comisión de Investigaciones Científicas dada la escasa literatura académica sobre la misma debido a su reciente implementación.

1.2. Antecedentes del SIGAF

El uso de las SIAF en América Latina y el Caribe.

Según Farías y Pimenta (2012) *“los sistemas integrados de administración financiera (SIAF) son sistemas informáticos que automatizan los procedimientos financieros necesarios para registrar los recursos públicos recaudados y aplicarlos a la concreción de los objetivos del sector público”* (pág.76).

A su vez agregan que en América Latina y el Caribe (ALC) dichos sistemas empezaron a constituirse principalmente a partir de los años ochenta, sobre todo como una forma de mejorar el registro y el control del gasto público en respuesta a las crisis fiscales y macroeconómicas de la época.

Los SIAF hacen viable el presupuesto público, la ejecución de los pagos de tesorería y el almacenamiento de registros contables y financieros. Al mismo tiempo, los autores añaden que permiten la generación de reportes y confieren eficiencia, seguridad y mayor transparencia a la gestión de los recursos públicos. Es necesario remarcar que la mayoría de los SIAF de la región se basan en un modelo más o menos estándar pero adecuado a la realidad de cada país dada las condiciones políticas, económicas e institucionales de cada uno.

Además, hacen referencia a que este modelo se caracteriza por el uso de un sistema único y de amplia cobertura, con una administración centralizada bajo la responsabilidad de las autoridades hacendarias y en general con una base de datos central, pero con una operación que se encuentra descentralizada en las entidades públicas. En general las funciones básicas de un SIAF se pueden resumir en presupuesto, tesorería, contabilidad y deuda pública.

Los modelos más avanzados de SIAF buscan la integración con las funciones administrativas de otros sistemas para garantizar un flujo más homogéneo de información, agilizar los procesos de gestión con registros únicos de información, asegurar la calidad y consistencia de los datos disponibles, y apoyar la toma de decisiones de forma más segura, transparente y sistemática.

Es importante remarcar que la implementación del SIAF implica una reforma en el sector público que produce un cambio cultural en las tareas diarias de la administración. El problema que puede surgir con los SIAF es que por lo general los individuos que deben comenzar a utilizar dicho sistema generan mucha resistencia al reemplazar los procesos existentes. En este sentido es clave una adecuada secuencia de la puesta en marcha del sistema y decisiones acertadas sobre aspectos tecnológicos.

Sobre este último aspecto Pimenta y Seco (2019) indican que para el buen funcionamiento de los SIAF es necesario realizar un enfoque gradual y modular en la implantación o renovación del sistema. En este sentido agregan que *“es muy importante un mantenimiento preventivo, gradual y permanente para evitar la necesidad de reemplazar todo el sistema de tiempo en tiempo”* (pág.7). Además, agregan que por su complejidad los tiempos de implantación son largos y una estrategia de desarrollo e implantación modular permite una mejor gestión del proceso en el tiempo.

Vale aclarar que es necesario que el administrador de un SIAF tenga los recursos financieros, técnicos y tecnológicos para el mantenimiento del sistema y el desarrollo de nuevas funcionalidades. Por otra parte, es indispensable que el usuario del sistema sea atendido y tenga una capacitación y asistencia técnica permanente.

Respecto a la vida útil del SIAF Pimenta y Seco (2019) indican que *“un SIAF está sujeto a constantes cambios y actualizaciones durante su vida útil. Desde los requeridos por cambios legales, normativos y de procedimientos hasta ajustes de pantallas, nuevas funcionalidades y mejoras tecnológicas”* (pág.19). Si los cambios no se hacen en el momento oportuno y si no hay procedimientos y documentaciones bien definidos en buenas prácticas internacionales, la vida útil del sistema podría reducirse.

Antecedentes del SIGAF en Argentina.

En Argentina, el SIGAF fue llevado a cabo en la provincia de Buenos Aires a partir del ejercicio 2018. Para su puesta en marcha, resultó indispensable basarse en la implementación que dicho sistema tuvo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a partir del 2005. En este sentido, por medio del Decreto 1599/16 (2016) se aprobó el convenio específico de cooperación técnica celebrado entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde la Ciudad le otorga a la Provincia el permiso en forma gratuita, intransferible y a perpetuidad del uso de los Sistemas Informáticos y desarrollos de Software para que sean usados en sus reparticiones y demás poderes del Estado Provincial.

Según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (s.f.) el Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF), comenzó a funcionar en la ciudad en el año 2005, basándose en la Ley N° 70, Decreto reglamentario N° 1000/GCBA/99, Ley de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad (1999).

La Dirección General Unidad Informática de Administración Financiera pertenece al Ministerio de Hacienda y Finanzas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y es la encargada de proporcionar soporte informático a través del diseño, desarrollo, capacitación e implementación del SIGAF. Actualmente, se encuentra trabajando para mejorar y actualizar el SIGAF avanzando así, hacia una nueva visión tecnológica.

El SIGAF es un sistema de información que apoya la gestión presupuestaria, financiera y contable de los Ministerios del Gobierno Central, así como las funciones de rectoría y fiscalización que corresponden al Ministerio de Economía y Finanzas y a los Órganos de Control.

Este sistema se encuentra diseñado en forma modular posibilitando el ingreso, la verificación y el control de la documentación, en toda la etapa de la gestión administrativa-contable del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este sistema sirve como una herramienta de gestión y seguimiento de la ejecución y calidad del gasto en el GCBA, facilitando así una gestión coordinada, transparente, eficiente y verificable

A su vez cuenta con una mesa de ayuda y se ofrece a los usuarios capacitaciones de manera virtual y presencial.

1.3. Objetivos del trabajo

Objetivo general:

- Analizar la eficacia de la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera en la Provincia de Buenos Aires como instrumento de gestión.

Objetivos específicos:

- Analizar el proceso de reclutamiento de sus recursos humanos y de capacitación a los usuarios de las distintas jurisdicciones para la correcta implementación del sistema.

- Analizar las mejoras que produce la utilización de las TIC para poder llevar a cabo las políticas públicas de manera más eficiente y eficaz.
- Caracterizar a los actores que intervienen en la puesta en marcha y los efectos que tienen en la Comisión de Investigaciones Científicas el instrumento de gestión.

Resumen

En síntesis, en este capítulo se intentó describir el problema por el cual se va a desarrollar el trabajo. Para dicho fin, se debe recordar que la implementación del SIGAF significó el cambio del uso de los Sistema Financiero y el CRT dentro de la Provincia de Buenos Aires incluyendo a las jurisdicciones del poder ejecutivo, judicial y en la liquidación de sueldos del poder legislativo.

La temática es relevante debido a que en el sistema se van a ver reflejados todos los impactos en materia presupuestaria y se va a lograr obtener un rápido feedback de la aplicación del presupuesto en cada jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires que, según el Censo del 2010 es la provincia más poblada del país. De esta manera se permite reducir la duplicidad de tareas y tener una visión integral de las transacciones provinciales.

Por su parte, como antecedente de dicho sistema, se puede mencionar que fue implementado también en América Latina y el Caribe (ALC) a partir de los años ochenta lo que permitió hacer viable el presupuesto público, la ejecución de los pagos de tesorería y el almacenamiento y la generación de reportes contables y financieros. Por su parte, en la Ciudad de Buenos Aires comenzó a funcionar en el año 2005.

CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1. Control por parte de la Administración Pública

En este sentido Seara (2004) indica que *“en un Estado de Derecho no se concibe que la Administración pública no esté sujeta a ningún control”* (pág.7). Con esta aclaración lo que busca es indicar que el control que se debe hacer a la Administración Pública le debe interesar al Gobierno y a la sociedad debido a que de esa manera permite evitar ilegalidades que pueden ocurrir en ejercicio del poder estatal.

En toda organización estatal existe algún tipo de control de las diferentes actividades que se realizan para poder certificar que las actividades se desarrollan según lo establecido con anterioridad y que no hay ninguna desviación significativa en su accionar que deba corregirse. Por ese motivo tanto la provincia de Buenos Aires como el nivel Nacional tienen distintos organismos para ejercer dicho control.

Los principios de la organización administrativa según Tamayo (2010) constituyen la plataforma donde se sienta la actividad de los diferentes órganos que la integran según su organización social, y la base jurídica de esos principios está compuesta por la Constitución del Estado y las demás leyes administrativas, que en estrecha vinculación subyacen para configurarla.

La provincia de Buenos Aires a través de su Constitución contempla tres órganos para fiscalizar a la Administración Pública. Estos órganos los componen el Fiscal de Estado⁵, la Contaduría General de la Provincia⁶ y el Tribunal de Cuentas⁷ que deben actuar de manera coordinada.

El principio de la competencia es un conjunto de poderes, facultades o atribuciones que el ordenamiento jurídico asigna a un ente estatal para actuar siendo la actitud legal para obrar de esos órganos o entes. Esas atribuciones derivan del organismo jurídico de las fuentes de la competencia.

Acerca de dicho principio Tamayo (2010) indica que:

“La competencia es erigida para preservar y proteger el cumplimiento de las finalidades públicas o de bien común que la Administración persigue. En esa condición puede ser analizada como principio jurídico fundamental de toda organización pública del Estado y también en su faz dinámica y concreta, como elemento esencial del acto administrativo. Es definida en la doctrina como el conjunto de funciones que un agente puede legítimamente ejercer, da la medida de las actividades que conforme al ordenamiento jurídico corresponden a cada órgano administrativo: es su aptitud legal de obrar, y por ello formaría parte esencial del propio concepto de órgano” (pág. 22).

Uno de los tres órganos con competencia para cumplir con las finalidades públicas dispuesta por la Constitución Provincial es la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. El Contador General de la Provincia se basa en el artículo

⁵ La Fiscalía de Estado (s.f.) tiene como misión la representación y defensa en juicio de la provincia de Buenos Aires, tanto en carácter de demandada como demandante.

⁶ La Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires (s.f.) está comprometida con el logro de la mayor eficiencia en la fiscalización del gasto público.

⁷ El Tribunal de Cuentas (s.f.) tiene como misión ejercer el control externo sobre la Administración y Gestión de los recursos públicos para garantizar su adecuado uso, determinar responsabilidades y prevenir cualquier irregularidad, en un marco de Compromiso con la ciudadanía y excelencia institucional.

82° y en los artículos 156° a 158° de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires (1994).

Con tal propósito la página de la Contaduría General de la Provincia (s.f.) hace referencia que el artículo 82° de la Constitución Provincial prescribe que el *"el Senado presta su acuerdo a los nombramientos que debe hacer el Poder Ejecutivo y le presenta una terna alternativa para el nombramiento del Contador General y Sub Contador de la Provincia"*, estableciéndose el modo de elección y el respectivo ámbito de su actuación.

En el caso particular del Contador y Sub Contador General de la Provincia, la metodología aplicada desde 1873 hasta el presente reconoce la facultad del Poder Ejecutivo de proceder a la designación de ambos funcionarios por el término de cuatro años, dándole suficiente estabilidad para desempeñar el cargo con la independencia de criterio que corresponde a todo órgano de contralor.

Por su parte la Contaduría General tiene como función controlar el desenvolvimiento general de la hacienda pública en los tres órganos esenciales del Estado; realizar un control preventivo, simultaneo o posterior en la Administración provincial mediante los procedimientos de auditoría; intervenir en los ingresos y egresos que se operan por Tesorería General; controlar la recaudación de los ingresos públicos; requerir la rendición de cuentas de los responsable en tiempo y forma; registrar las operaciones vinculadas a la hacienda pública y elevar a los Poderes Legislativo y Ejecutivo, y Tribunal de Cuentas, la Cuenta General del Ejercicio vencido.

A su vez el Contador General tiene dos funciones que incluye el inicio de sumarios para la determinación de irregularidades en la administración de fondos, valor o bienes fiscales y transgresiones a disposiciones legales, susceptible de producir perjuicios a la Provincia. Asimismo, puede formular observación con respeto a todo acto administrativo que viole las disposiciones vigentes dentro de los quince días hábiles desde que tuvo conocimiento del acto administrativo.

2.2. La importancia del uso de las TIC en la estructura de la gestión pública

Para poder resolver un problema primero se debe definir claramente cuál es el problema para poder mejorar la situación. El mismo se lo define como la diferencia entre una situación insatisfactoria y la situación deseada.

Dado la complejidad de los problemas en la Gestión Pública surge necesaria la modernización de la Administración Pública. Según Martínez, Lara Navarra & Beltrán (2006) es el proceso mediante el cual las organizaciones del sector público buscan su

adaptación a las nuevas necesidades y expectativas de los ciudadanos como respuesta a los cambios que se producen en el entorno.

En concordancia con lo expuesto, resulta necesario que el gobierno comience a mejorar el uso de las TIC para poder tener un mejor manejo de las problemáticas y ser más eficiente a la hora de resolverlos. Por tal fin es importante que haya una buena vinculación entre la decisión política en conjunto con la decisión administrativa para poder aplicar las políticas públicas necesarias en pos de mejorar el bienestar de la población.

En gestión, la decisión política se cruza con la decisión administrativa debido a que la decisión política se basa en el político y su visión del mundo, mientras que en la decisión administrativa, se evalúa desde la eficacia y eficiencia y aplicaría las decisiones políticas.

Es necesario remarcar la importancia que debe tener la comunicación entre ambas partes para diseñar TIC que reflejen la solución a determinados problemas siendo indispensable dicha comunicación para evitar la distancia entre lo que se dice y lo que se hace y así evitar desviar el concepto con la realidad.

Por su parte la comunicación entre las personas ha ido mutando con el paso del tiempo y según Medina (2008) *“el empleo de las TIC, especialmente Internet, está transformando las relaciones entre las personas y las organizaciones públicas y privadas”* (pág. 5). Por tal motivo, el gobierno decide impulsar el uso intensivo de las TIC para mejorar la gestión pública, ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos, generar nuevos espacios de participación ciudadana y garantizar la transparencia de los actos de gobierno.

Martínez, Lara Navarra & Beltrán (2006) indican que:

“La introducción de las TIC en la gestión de las organizaciones públicas ha mejorado considerablemente los costes y la eficiencia de las organizaciones, lo que ha posibilitado de forma paralela una mayor integración de los procesos automatizados y la cooperación con otras organizaciones públicas en la prestación de mejores servicios públicos” (pág. 4).

A su vez agregan que, dentro de esa dinámica de cambio, el desarrollo del uso de las TIC y la promoción de la sociedad de la información, son una prioridad política y que la modernización y tecnificación de la administración pública podría verse como un paso más allá en el proceso de reformas de la gestión pública propuesto por la nueva gestión pública (NGP).

En este sentido, desde el gobierno provincial con la mejora de las TIC en la gestión pública, lo que busca es impulsar al gobierno abierto⁸ por medio de la transparencia, participación, rendición de cuentas con un compromiso con el ciudadano. Además por medio del gobierno electrónico⁹ se desea aproximar los gobiernos a los ciudadanos por medios de las TIC mejorando la eficiencia, eficacia y transparencia al reflejar los beneficios de la tecnología a los ciudadanos.

En este sentido Naser & Concha (2014) agregan que:

“En el nuevo sistema económico-tecnológico redefinido por la revolución digital, el conocimiento y la información son las fuentes principales de bienestar y de progreso que contribuirán a la profundización de las instituciones democráticas y a una ampliación de los mecanismos de participación y control por parte de la ciudadanía” (pág.12).

Esto conduce a que el gobierno tenga mayores herramientas para llevar a cabo sus políticas públicas y sus respectivos controles y en este sentido Wilsong (2014) menciona que *“la tecnología en la Administración Pública sirven para elaborar cuadros estadísticos, informes, cuentas contables, en la cual se lleva un mejor control de las acciones realizadas” (17° párrafo)*. A su vez remarca que la gerencia pública presenta como reto la búsqueda de la transparencia y fluidez a los delicados procedimientos de la administración siendo importante como instrumento para el logro de objetivos. Por tal motivo el manejo de las TIC es fundamental para el intercambio de información y de conocimiento y efectúa un cambio en la institución y provoca modificaciones tanto en los operarios como en los usuarios.

Cabe remarcar la importancia de capacitar tanto a los operarios como a los usuarios para el correcto uso de las mismas y así lograr un mejor aprovechamiento de las TIC en búsqueda de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En efecto, Martínez, Lara Navarra & Beltrán (2006) añaden que *“como consecuencia de la inevitable comparación con los nuevos servicios que incorpora el sector privado, se está trasladando a las administraciones públicas una nueva forma de relacionarse con sus usuarios y clientes” (pág. 6)*. Esto conduce que las administraciones públicas se

⁸ En el Gobierno Abierto (s.f.) el ciudadano tiene un rol activo, en el que colabora en la formulación de políticas, la solución de problemáticas y la generación de valor público; y el Gobierno por su parte presenta su gestión de una manera más abierta al público generando nuevas oportunidades de colaboración y construyendo mayor confianza; todo esto en un contexto de uso intensivo de tecnologías de la Información y las comunicaciones.

⁹ El Gobierno Electrónico (s.f.) es la aplicación de las TIC al funcionamiento del sector público, con el objetivo de brindar mejores servicios al ciudadano e incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

readapten a las nuevas exigencias de la actualidad a la hora de relacionarse con la población.

2.3. El SIGAF en la Provincia de Buenos Aires

Con anterioridad a la implementación de dicho sistema, en la administración provincial coexistían sistemas que no estaban interconectados entre sí, lo que dificultaba el correcto control de la información de los mismos y una adecuada planificación a futuro sobre los recursos estatales provinciales. Por ese motivo, era difícil poder gestionar los recursos de manera integral entre todas las jurisdicciones.

Por lo expuesto con anterioridad, la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires decidió la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF) en el ejercicio 2018. Con esta decisión se produjo un cambio en el uso del sistema que deben utilizar todas las jurisdicciones del poder ejecutivo, poder judicial y en la liquidación de sueldos del poder legislativo de la Provincia de Buenos Aires lo que acarreó a un gran desafío por parte del organismo dado que cada operación realizada por la provincia se debe registrar en el SIGAF.

Cabe señalar que dicha elección no debe haber sido fácil ya que la Contaduría debió elegir entre crear un sistema nuevo o adquirir un software dentro del país o fuera del mismo. En este sentido se eligió utilizar el software que viene utilizando la Ciudad Autónoma de Buenos Aires desde el 2005.

De esa manera, lo que buscaba la Contaduría era modernizar al Estado provincial para poder tener un mayor control, transparencia y poder lograr una mejor planificación de manera integral en todas las jurisdicciones para poder tener eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos según las políticas públicas a desarrollar.

Se puede agregar que la Contaduría General por medio del SIGAF puede obtener información de manera instantánea sobre cada una de las jurisdicciones. En este sentido puede obtener información relacionado a la ejecución del presupuesto por medio de la clasificación de cada una de las operaciones que realiza cada jurisdicción como por ejemplo la ejecución de las obras públicas, el pago de haberes, las contrataciones a proveedores, los diferentes pagos que las jurisdicciones realicen y lo que se adeude a una fecha determinada. Toda esta información la puede observar de manera homogénea para cada una de los organismos ya que la carga de datos es uniforme lo que permite una apreciación más rápida de la información para la toma de decisiones.

El sistema implementado en el ejercicio 2018 permitió modernizar y brindar herramientas que permitan realizar el seguimiento de las distintas gestiones por parte de los Órganos Rectores, de modo tal que las jurisdicciones puedan utilizar el sistema para el registro de movimientos e informar en tiempo real y transparente sus operaciones.

El SIGAF-PBA según la Tesorería General (s.f.) es una herramienta informática para la gestión a nivel presupuestario, contable y de tesorería para los distintos organismos que conforman la administración pública de la Provincia de Buenos Aires.

Fanjul (2017) acerca del sistema indica que es una herramienta informática conformado por diferentes módulos entre los que se encuentran Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Bienes Patrimoniales, Compras, por mencionar algunos y su implementación en la órbita provincial busca modernizar el funcionamiento de la administración, realizar un control eficiente de la misma y tener información de calidad, en tiempo real, en forma coordinada y de manera transparente.

Según el balance de gestión 2016-2019 del Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires (2019) en el año 2017, se comenzó con la gestión de adaptación del SIGAF Web a los procesos presupuestarios de la provincia de Buenos Aires, en conjunto con los equipos de la Contaduría General de la Provincia y la Tesorería General de la Provincia.

A su vez, en dicho balance se indica que el sistema busca la integración de los distintos subsistemas que componen la Administración Financiera provincial y que dicho desarrollo es útil para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de gobierno. Además el balance de gestión 2016-2019 del Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires (2019) agrega que:

“La generación de información confiable permite asignar los recursos públicos en forma correcta y oportuna, aportando eficiencia en las decisiones que se toman en materia fiscal y permitiendo verificar su posterior control y seguimiento. Además, la interrelación de los sistemas administrativos y financieros con los de control, permite promover la transparencia y eficacia de la gestión pública, contribuyendo a cumplir con el objetivo de alcanzar una gestión pública de calidad” (pág. 23).

Para la puesta en marcha del sistema en las distintas jurisdicciones, además del personal propio de la Contaduría General, se realizó un convenio entre la Contaduría General y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) de asistencia técnica mediante la contratación de estudiantes y jóvenes profesionales de las carreras de Contador Público y Licenciados en Administración de

dicha casa de estudio. Su función era la de asistir a los usuarios en la utilización del SIGAF teniendo en cuenta las diferentes complejidades de las jurisdicciones e intentando resolver los problemas en el menor tiempo posible y lograr así un mayor vínculo entre la Contaduría General y las diferentes reparticiones a la hora de la implementación.

Normativa del SIGAF

La resolución 565/18 (2018) de la CGP, en conformidad a lo establecido por el artículo 90 incisos a), d) y g) de la Ley de Administración Financiera N° 13.767 (2007) , dispuso en su artículo primero que el SIGAF fuera el sistema habilitado, de uso obligatorio, para la gestión presupuestaria, contable y financiera de todos los órganos de la Administración Pública Provincial central y descentralizada.

Cabe aclarar que la Ley de Administración Financiera N° 13.767 (2007) en su artículo primero aclara que la presente ley establece y regula la Administración Financiera y el sistema de Control de la Administración General del Estado Provincial. Además en su artículo tercero indica que el sistema de control estará a cargo de la Fiscalía de Estado, la Contaduría General de la Provincia y el Tribunal de Cuentas de la Provincia y en su artículo octavo establece que las disposiciones de esta Ley serán de aplicación en todo el Sector Público Provincial.

También, por medio del Decreto 1599/16 (2016) se aprobó el convenio específico de cooperación técnica celebrado entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde la Ciudad le otorga a la Provincia el permiso en forma gratuita, intransferible y a perpetuidad del uso de los Sistemas Informáticos y desarrollos de Software para que sean usados en sus reparticiones y demás poderes del Estado Provincial.

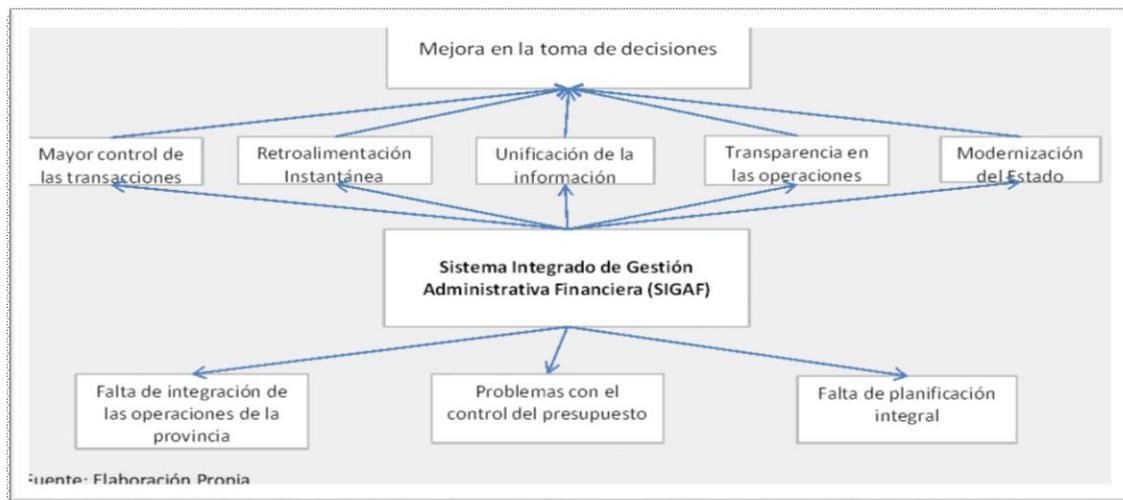
Por su parte por medio de la resolución 592/18 (2018) se aprobó el alta de las cargas patrimoniales dentro del Módulo de Bienes Patrimoniales y mediante la resolución 595/18 (2018) se aprobaron la registración contable, los estados contables y sus respectivos anexos.

En lo que respecta a la carga de entes en el sistema se aprobó la resolución 2/18 (2018) que fue modificada por la resolución 91/18 (2018) en lo que afecta a la aprobación de los tipos de entes a cargar. Además con la resolución 275/19 (2019) se aprobó el plan de cuentas a utilizar a partir del 1 de Enero del 2018 y con la resolución 276/19 (2019) se estableció el modo de realizar los arqueos mensuales.

Árbol de problemas del SIGAF

Con la implementación del SIGAF desde la Contaduría General se buscó poder integrar las operaciones de la provincia que se cargaban con anterioridad en dos sistemas distintos y de esa manera evitar tener problemas con el control del presupuesto y de planificación integral. De este modo, con el SIGAF se intentó tener un mayor control de las transacciones que permitan una retroalimentación instantánea de las operaciones realizadas en la provincia.

Por su parte se propuso tener una unificación de la información en un solo sistema que permitiese modernizar al Estado brindando mayor transparencia en las operaciones. Con todo lo señalado, se pretendió poder mejorar en la toma de decisiones por parte del gobierno provincial.



2.4. El sistema de los recursos humanos en la organización

Resulta indispensable para una organización dotarse de capital humano acorde a las actividades que desarrolla para poder lograr sus objetivos. Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) es necesario articular un instrumental de planificación mediante el cual la organización realiza el estudio de sus necesidades de recursos humanos y así constituir un nexo entre la estrategia organizativa y el conjunto de política de gestión del empleo a través de la utilización de sistema de información para la correcta distribución de los recursos disponibles, la adaptación flexible de las políticas y la optimización de los recursos.

En este sentido Jerez y Magán (2013) indican que existe una tendencia a considerar a los empleados como el principal activo de las organizaciones lo que

conlleva a la necesidad de una mayor participación y capacitación de los mismos aprovechando el potencial de los empleados.

Para poder gestionar el sistema de recursos humanos Longo (2004) menciona que hay una estructura y un clima de la organización que va a tener perfiles diferentes de personas que dentro de la estructura realizan tareas de acuerdo a sus funciones y sus cualidades.

Un sistema tiene varios elementos que se interrelacionan entre sí. En este caso el autor indica que el sistema de los recursos humanos se divide en varios subsistemas que deben estar diseñados y funcionando.

- El primer subsistema que menciona es el de planificación que implica establecer el inicio, la llegada y las actividades a desarrollar para poder conectarlos y eso lleva a establecer la dotación de recursos propios y las necesidades para alcanzar al objetivo. Dicho subsistema está vinculado con todos los demás siendo determinante para que las políticas y prácticas del personal respondan a prioridades y objetivos previamente definidos. El autor Longo (2004) dice que: *“El objetivo de la PRH es facilitar la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor coste”* (pág. 116).
- El segundo subsistema es la organización del trabajo que define los roles o los perfiles laborales en una estructura. La organización es horizontal y vertical donde cada rol va a tener un perfil que necesita según sus competencias que son los saberes y aptitudes para desempeñar una tarea. Según Longo (2004) dicho subsistema *“integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas”* (pág.122).
- El tercer subsistema es la gestión del empleo donde Longo (2004) describe como se realiza el reclutamiento de las personas incorporando el conjunto de políticas y prácticas del personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Los autores Prats y Catalá (2005) indican que el sistema de mérito se presenta como una institución clave del valor económico social que es la seguridad jurídica.
- El cuarto subsistema es la gestión de rendimiento donde se establece estándares de objetivos y metas a alcanzar para luego hacer la evaluación de la misma. Es importante que los empleados conozcan los objetivos y que la evaluación sea clara y objetiva para no tener desvíos en la retroalimentación. Longo (2004)

agrega que es importante alinear a los empleados con las prioridades de la organización haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos.

- El quinto subsistema es la compensación salarial que implica abonar los salarios por medio de una renta fija y una variable. Es importante que haya una equidad salarial hacia adentro de la organización y hacia el exterior para evitar conflictos. En este subsistema incluye los beneficios extra salariales como puede ser seguro de vida o accidente, ayudas y préstamos, entre otros.
- El sexto subsistema es el de gestión del desarrollo que lo que busca es la promoción de la carrera. En este sentido Longo (2004) señala que el propósito *“es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales”* (pág.142).
- El séptimo subsistema es el de relaciones humanas y sociales que habla del ambiente de la propia organización y su cultura. El autor Longo (2004) indica que *“se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva”* (pág.144). Cabe remarcar como indican Estévez y Boiero (2016) que *“para trabajar con agentes de capacidades y motivaciones muy heterogéneas, el perfil del jefe demanda mayores habilidades”* (6° párrafo).

En conclusión, cabe remarcar que el sistema de recursos humanos es muy complejo dentro de la organización, pero resulta indispensable su correcta administración y composición dado que el éxito o fracaso de la implementación del sistema SIGAF depende en buena medida de la elección del personal adecuado para la correcta puesta en marcha del sistema.

Resumen

En este capítulo se desarrolló el marco teórico necesario para poder entender la temática desarrollada. En el mismo se indica que es necesario realizar un control a la Administración debido a que de esa manera permite evitar ilegalidades que pueden ocurrir en ejercicio del poder estatal. Por tal motivo, la provincia de Buenos Aires a través de su Constitución contempla tres órganos para fiscalizar a la Administración

Pública compuesto por el Fiscal de Estado, la Contaduría General y el Tribunal de Cuentas que deben actuar de manera coordinada. Por su parte la Contaduría General tiene como función controlar el desenvolvimiento general de la hacienda pública en los tres órganos esenciales del Estado.

Debido que en la gestión pública se lidia con diversos problemas es necesario que el gobierno comience a mejorar el uso de las TIC para poder tener un mejor manejo de las problemáticas y ser más eficiente a la hora de resolverlos siendo necesaria la modernización de la Administración Pública.

Por tal motivo, la Contaduría General decidió la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF) en el ejercicio 2018 para que a través de la modernización de las TIC se pueda tener un mayor control, transparencia y poder lograr una mejor planificación de manera integral al contar con información de manera instantánea sobre cada una de las jurisdicciones.

Para dicha puesta en marcha, resulta indispensable para una organización dotarse de capital humano acorde a las actividades que desarrolla para poder alcanzar sus objetivos. Para tal fin, la Contaduría firmó un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP para sumar estudiantes y profesionales a sus equipos de trabajo preexistentes dado que el principal activo de una organización son sus empleados.

CAPÍTULO III: Desarrollo metodológico

3.1. Enfoque y diseño implementado

En el trabajo se procedió a describir por un lado la puesta en funcionamiento del SIGAF y la descripción de cómo ha sido la conformación de sus recursos humanos en base a los siete subsistemas desarrollados por el autor Francisco Longo. A su vez, dicha descripción, se complementó con el análisis de cómo repercutió la implementación del sistema, en la Comisión de Investigaciones Científicas. En base a lo descrito con anterioridad, se elaboró una conclusión y reflexión final acerca de la puesta en marcha del SIGAF.

Para la elaboración del mismo se eligió llevar a cabo un enfoque mixto en donde se incluyeron datos cuantitativos por medio de encuestas al personal de la Comisión de Investigación Científica y datos cualitativos a través de entrevista con el Director General de Administración de dicho organismo y de observaciones realizadas de

manera participante como usuario del SIGAF para poder observar cómo se procedió con la implementación del sistema y de qué manera se eligió al personal para dicha tarea.

En este sentido Sampieri (2014) indica que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para poder entender el fenómeno bajo estudio, lo que permite, una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno al considerar diversas fuentes y tipos de datos.

Para poder llevar a cabo dicho trabajo fue necesario realizar el ciclo de investigación-acción propuesto por Kurt Lewin donde según Krieger (2014) *“la investigación-acción comienza con un diagnóstico de la situación inicial que se efectúa en conjunto entre el investigador, autoridades y agentes relevantes de la organización en busca de un consenso sobre la problemática a resolver”* (pág. 4). Cabe añadir que el diagnóstico organizacional inicial se realizó mediante una colaboración con los usuarios e informantes claves del sistema.

En lo que respecta al diseño se realizó un estudio de casos al realizar un análisis descriptivo de la implementación del SIGAF siendo un estudio de caso de tipo instrumental ya que según Chavez y Weiler (2016):

“Son casos que pretenden generalizar a partir de un conjunto de situaciones específicas. El caso se examina para profundizar en un tema o afinar una teoría, de tal modo que el caso juega un papel secundario, de apoyo, para llegar a la formulación de afirmaciones sobre el objeto de estudio. Es el diseño de casos múltiples y se emplea cuando se dispone de varios casos para replicar” (pág. 7).

En este sentido el SIGAF ya se ha desarrollado en otros países y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se eligió realizar el análisis en la Provincia de Buenos Aires dada la envergadura de la provincia en el país y la cantidad de jurisdicciones en que se implementó el sistema lo que lo convierte en un desafío su puesta en marcha.

De este modo se realizó un análisis no experimental ya que no se construyó ninguna situación nueva, sino que se observó las situaciones ya existentes siendo un análisis retrospectivo sobre situaciones que ya ocurrieron. En este sentido Sampieri (2014) agrega que *“en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”* (pág. 152).

A su vez se eligió un diseño transversal debido a que se observó la situación actual en la implementación del SIGAF a través de la recolección de datos para poder observar sus causas y los actores involucrados. El autor Sampieri (2014) agrega que *“su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”* (pág.154). En este sentido este tipo de diseño recolecta datos actuales para ver cómo se encuentra la implementación.

3.2. Análisis descriptivo

Implementación del SIGAF

Para realizar el análisis descriptivo en primer lugar se describió la puesta en marcha del SIGAF para poder entender la causa de su puesta en marcha y los objetivos que conlleva teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa vigente según la Ley de Administración Financiera N° 13.767. A su vez se expuso la importancia de su ejecución por parte de la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires para poder cumplir con su misión y visión por la que fue creada. En este caso se partió de la hipótesis de que el desarrollo del SIGAF sirve para tener un control al instante de todas las transacciones que realicen las jurisdicciones provinciales. Esto abarca por ejemplo, la liquidación de sueldos, el pago a los proveedores del Estado, la carga patrimonial de los bienes, el pago de los servicios básicos de las dependencias.

Cabe aclarar que en un primer momento en base a observaciones participantes se pudo observar de qué manera se produjo la implementación del sistema, que al principio, no ha sido fácil de llevar a cabo dada la complejidad de la provincia y el personal a capacitar, lo que originó demoras en la ejecución de las tareas diarias. Dichos retrasos se notificaban a la mesa de ayuda de SIGAF y surgieron debido a problemas con las cuentas bancarias, con la autorización de órdenes de pago, con la carga de entes, con la descarga de comprobantes, con las retenciones impositivas, con errores en la carga de datos en el sistema que imposibilitaba continuar el proceso, con problemas al regularizar el pago de una orden de pago, entre otros. Con el correr del tiempo, dichos inconvenientes han disminuido y en la actualidad existen menos dificultades con relación al sistema pero aún quedan mejoras por realizarle como pueden ser la exportación de la información o perfecciones en algunos módulos del sistema. Por dicho motivo se realizaron las encuestas y entrevistas con actores claves y se observó dicha situación como participante para poder tener una mejor apreciación de la temática.

Conformación de los recursos humanos del SIGAF

Una vez realizado dicho análisis, a través de la observación participante como usuario del sistema se procedió a explicar en la dimensión de sus recursos humanos cómo fue la conformación de los mismos y cómo fue su selección teniendo en cuenta los distintos subsistemas dentro del sistema de recursos humanos en base al autor Longo. Además, se pudo observar en cada subsistema cuales fueron los factores positivos y negativos que desarrolló el órgano rector. Dicho estudio se realizó debido a que en una organización se considera a sus recursos humanos como el capital más importante.

En este sentido se partió de la hipótesis en la cual los recursos humanos fueron elegidos a través del mérito de cada uno y han tenido una buena implementación de los distintos subsistemas dentro del sistema de recursos humanos. Dicha hipótesis se puede indicar que se cumplió pero que existen cuestiones por mejorarse en el futuro.

Análisis del caso de la Comisión de Investigaciones Científicas

Por su parte, se procedió a analizar el caso particular en una de las jurisdicciones en donde se implementó el sistema, siendo elegida la Comisión de Investigaciones Científicas para poder observar cual fue el impacto que tuvo dicha implementación en base al análisis de encuestas y entrevista a su personal para analizar luego sus resultados estadísticos acerca de sus opiniones sobre la puesta en funcionamiento del SIGAF en su jurisdicción, dada la escasa literatura de la temática en la actualidad por la reciente implementación. La elección del caso se debió al acceso de parte del investigador a dicha institución y al conocimiento previo sobre la puesta en marcha del sistema en los diferentes organismos de la provincia, lo que condujo a realizar una investigación en un caso testigo para tener mayor conocimiento sobre las opiniones de los usuarios del sistema.

Con toda esa información, se analizó de manera descriptiva la metodología que desarrolló el gobierno a través de una política pública para poder mejorar el control presupuestario de las jurisdicciones provinciales y así mejorar los controles, la transparencia y la retroalimentación instantánea que le genera el sistema para poder aplicar políticas públicas a futuro en pos de mejorar la gestión pública y en consecuencia el bienestar de la sociedad.

3.3. Recolección de datos para el caso de la Comisión de Investigaciones Científicas

Para poder analizar el caso de la CIC, se realizó un análisis de recolección de datos de fuente primaria. En primer lugar, se desarrolló la técnica de una entrevista semi-estructurada a un informante clave para poder ver su percepción ante la puesta en funcionamiento del sistema.

Para dicha finalidad se realizó una entrevista al Director General de Administración de la CIC para poder ver su apreciación sobre las dimensiones del cambio del Sistema Financiero al SIGAF; cuales han sido los cambios rutinarios que les ha producido en su gestión; que piensa acerca de la manera en que fue introducido el SIGAF; cuál es su pensamiento sobre los facilitadores que tuvo; que problemas tuvo con la implementación y cuáles fueron los tiempos de demora en la solución de los mismos.

Cabe aclarar que las preguntas que se realizaron fueron desarrolladas por el autor del trabajo según sus apreciaciones personales que creía útil para enriquecer el trabajo, teniendo en cuenta los temas relevantes del tópico de investigación.

Entrevista a informante clave	
Dimensiones	Preguntas
Sistema informático	¿Qué piensa acerca de la implementación del SIGAF?
	¿Qué cambios ha notado en su gestión con la llegada del SIGAF con respecto al Sistema Financiero? ¿Nota que los cambios son positivos o negativos?
	¿Supone que la implementación del sistema fue correcta o se debería haber realizado de manera más escalonada?
	¿Piensa que el SIGAF se podría haber implementado de distinta manera?
	En base a su conocimiento sobre sistemas de información, ¿estima que el SIGAF es el sistema idóneo para una jurisdicción de la envergadura de la provincia de Buenos Aires?
	¿Qué mejoras propondría realizar para mejorar la aplicación diaria del sistema?
Recursos Humanos propios	¿La adaptación de su personal al sistema fue rápida o hubo inconvenientes? ¿Han tenido una correcta capacitación por parte de la Contaduría?
	¿Qué balance haría de su gestión en concordancia con la implementación del nuevo sistema?
	La implementación del SIGAF, ¿produjo cambios en la labor diaria o estructura del organismo?
Recursos Humanos de la Contaduría	Con respecto a los facilitadores que les han asignado, ¿qué opinión tiene al respecto? ¿Solucionan sus problemas? ¿Se encuentran capacitados?
	En relación a la mesa de ayuda, ¿le ha servido a la hora de resolver problemas?
	¿Cree que hay una buena comunicación entre la Contaduría General y la Tesorería General?
	¿Cree que existe un trabajo coordinado entre la mesa de ayuda y los facilitadores correspondientes?
	¿Cómo es la relación que tiene con la Contaduría a la hora de resolver sus problemas? ¿Qué tiempo demora la solución en promedio?

Por último, se realizó un cuestionario con preguntas de tipo cerradas al personal de la CIC para poder tener una visión más acabada de la implementación del sistema dentro de un organismo. Para el armado de dicho cuestionario el autor fue quién elaboró las preguntas teniendo en cuenta sus apreciaciones personales sobre los temas que se querían hondar con mayor profundidad a los encuestados para enriquecer el trabajo.

Las preguntas fueron dicotómicas, de opción múltiples, de elección de una o varias respuestas y de escalas. Las dimensiones consultadas fueron sobre el sistema de información basado en los efectos que tuvo sobre sus actividades diarias la implementación del SIGAF; si cree que se implementó de manera correcta; el grado de inconvenientes que tuvo en su labor. Además se consultó sobre la dimensión de los recursos humanos acerca de la capacitación que ofrecida; la respuesta que brindada por la Contaduría a sus inconvenientes por medio de los facilitadores o de la mesa de ayuda.

Encuesta		
Dimensiones	Preguntas	Categorías de respuesta
Sistemas de información	¿Cree que la implementación del SIGAF le mejoró sus actividades diarias?	1. Si 2. No
	¿Cómo cree que fue realizada la implementación?	1. Bien 2. Regular 3. Mal
	Luego de un tiempo de haber estado trabajando con el SIGAF, ¿lo prefiere por sobre el Sistema Financiero o el CRT?	1. Si 2. No
	¿Cuántos han sido los problemas en promedio que ha tenido en la labor habitual con el uso del sistema?	1. Más de 2 por semana 2. Menos de 2 por semana
	El nuevo sistema, ¿le produjo cambios en sus labores diarias?	1. Si 2. No
	En una escala del 1 al 10 (siendo 1 el menor valor y 10 el mayor valor, ¿Qué nivel de dificultad tuvo a la hora de usar el sistema?	1. Elección numérica del 1 al 10 yendo de menor importancia a mayor
	Coloque de 1 a 3 siendo el 1 de mayor importancia y el 3 de menor importancia. ¿Qué funciona o funcionaba mejor a su parecer?Sistema FinancieroSIGAFPortal de la TGP
	¿Cree conveniente la integración entre el SIGAF y el sistema de Gestión Documental Electrónica Buenos Aires (GDEBA) para su trabajo diario?	1. SI 2. NO
	¿Cómo se encuentra según usted en la actualidad la vinculación entre el SIGAF y el GDEBA?	1. Bien 2. Regular 3. Mal
	¿Cómo cree que es la interacción en la Provincia de Buenos Aires entre la Contaduría General, la Tesorería General, el Ministerio de Economía y el Tribunal de Cuentas en lo que respecta al SIGAF?	1. Bien 2. Regular 3. Mal
Recursos Humanos	¿Cree que ha tenido una buena capacitación?	1. Si 2. No
	Por lo general, ¿Cuánto tarda la mesa de ayuda en resolverles sus problemas?	1. Horas 2. Días 3. Semanas 4. Meses
	Por lo general, ¿Cuánto tarda el facilitador en resolverles sus problemas?	1. Horas 2. Días 3. Semanas 4. Meses
	¿Opina que existe una buena comunicación a la hora de resolver sus problemas entre la mesa de ayuda, los facilitadores y las áreas involucradas?	1. Si 2. No

En este sentido a lo largo del trabajo se utilizaron fuentes de información de tipo múltiples al utilizar información de manera primaria por medio de encuestas, entrevistas y observaciones e información de tipo secundaria al utilizar documentos externos.

Síntesis			
Pregunta	Objetivos	Tipo y fuente de datos	Metodología y técnicas
¿Qué características tiene el reclutamiento de sus recursos humanos y la capacitación a los usuarios de las distintas jurisdicciones para la correcta implementación del sistema?	Analizar el reclutamiento de sus recursos humanos y la capacitación a los usuarios de las distintas jurisdicciones para la correcta implementación del sistema.	Primaria: Observaciones	Participantes como usuario
		Secundaria: Documentos externos	Informes. Análisis de documentación
¿Qué importancia tiene las TIC para efectuar un control efectivo en el sector público?	Analizar la importancia que tiene el uso de las TIC para el control de las políticas públicas.	Primaria: -	
		Secundaria: Documentos externos	Informes. Análisis de documentación
¿Quiénes realizan la puesta en marcha del SIGAF y cómo repercute en la CIC?	Identificar y describir quienes y que características tienen los actores que intervienen en la puesta en marcha y los efectos que tienen en la Comisión de Investigaciones Científicas.	Primaria: Encuesta y entrevistas a actores claves. Observaciones	Análisis de entrevistas y encuestas
		Secundaria: -	Participantes por usuario

Resumen:

En el capítulo desarrollado se puede resumir la metodología que se utilizó para la elaboración del trabajo. Cabe señalar que se investigó como fue la puesta en marcha del SIGAF en lo que respecta a su implementación y a la conformación de sus recursos humanos, en base a observaciones participantes, teniendo en cuenta los diferentes subsistemas que el autor Longo describe.

No obstante, la investigación se complementó con el análisis de la Comisión de Investigaciones Científicas viendo como repercutió la puesta en marcha del SIGAF y, para dicho fin, se llevó a cabo un enfoque mixto en donde se incluyeron datos cuantitativos por medio de encuestas al personal de dicha jurisdicción y datos cualitativos a través de entrevista con el Director General de Administración de dicho organismo y de observaciones realizadas de manera participante como usuario del SIGAF.

En lo que respecta al diseño se realizó un estudio de casos al realizar un análisis descriptivo de la implementación del SIGAF siendo un estudio de tipo instrumental. Para dicho estudio se eligió realizar el análisis en la provincia de Buenos Aires dada su envergadura en el país y la cantidad de jurisdicciones en que se implementó el sistema lo que lo convierte en un desafío su puesta en marcha.

A su vez se eligió un diseño transversal debido a que se observó la situación actual en la implementación del SIGAF a través de la recolección de datos para poder observar sus causas y los actores involucrados en los mismos.

CAPÍTULO IV: Evidencia empírica

4.1. La puesta en marcha y la conformación de los recursos humanos del SIGAF

Puesta en marcha del SIGAF

La Contaduría General observó dado la falta de un sistema integral en la provincia, la necesidad de implementar un nuevo sistema en la provincia de Buenos Aires para poder llevar adelante su función de órgano de control sobre las diferentes jurisdicciones provinciales y planificó su puesta en marcha y la necesidad de los distintos perfiles de empleados necesarios para una correcta puesta en marcha del mismo. Es de recalcar que al momento de definir el sistema a utilizar, pudo haber creado un sistema nuevo o adquirir un sistema en el país o en el extranjero, y finalmente optó por utilizar el sistema que se utiliza desde el 2005 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Cabe señalar que debido a su razón de ser, debe lograr la mayor eficiencia en la fiscalización del gasto público y por medio de este sistema le permite tener una retroalimentación instantánea de todas las operaciones que se realizan en las diferentes jurisdicciones lo que permite tener un mayor control y transparencia en las operaciones realizadas.

Es clave remarcar que el sistema involucra a la Contaduría General de la Provincia, a la Tesorería General de la Provincia y al Ministerio de Economía dado que los tres se deben vincular entre sí para que el SIGAF, al ser un sistema integral, pueda satisfacer y cumplir con los requerimientos de cada uno de los organismos.

Al querer implementar el SIGAF se puede observar, como participante del sistema, que es un desafío ambicioso debido a la complejidad con la que cuenta la provincia de Buenos Aires. Al hablar de complejidad se incluye la magnitud de habitantes con que cuenta, la cantidad de jurisdicciones que abarca la misma, la resistencia al cambio del sistema por parte del personal, la conectividad al internet por parte de las jurisdicciones, el gran caudal de personal público a capacitar en cada una de las jurisdicciones, entre otras cosas.

Al ser un sistema complejo con muchos módulos¹⁰ y formularios que cargar, lo aconsejable es que la implementación sea de manera escalonada y planificada para

¹⁰ Dentro de los módulos se pueden ejemplificar, el módulo de Recursos Humanos, Compras, Gastos Generales, Contrataciones Personales, Tesorería, Cuentas de Terceros, entre otros.

poder resolver de manera eficaz los problemas que pueden ir ocurriendo en el sistema. También, se debe prever una correcta capacitación al personal de las jurisdicciones con manuales, tutoriales y clases prácticas para que conozcan el sistema en su conjunto.

El diseño del mismo fue llevado a cabo de manera escalonada y la capacitación de los usuarios al principio no ha sido suficiente pero con el correr del tiempo ha mejorado notoriamente.

Lo que se pudo analizar por medio de observaciones participantes es que el sistema tuvo inconvenientes en los primeros meses de implementación y con el correr del tiempo disminuyeron dichos problemas al asentarse el uso del software, pero aún quedan algunas dificultades por resolver que van surgiendo en el día a día a los cuales los usuarios pretenden una pronta solución.

En base a lo conversado con los usuarios del sistema, ellos expresan que necesitan una respuesta rápida y satisfactoria a sus inconvenientes ya que la espera de la solución de los mismos les genera malestar, ineficacia e ineficiencia en sus tareas teniendo en cuenta además que muchas de las tareas que se llevan a cabo conllevan vencimientos que hay que cumplir como puede ser el pago de servicios básicos, contratos con proveedores, abonar sueldos y jornales, embargos judiciales, entre otros procedimientos que se deben llevar a cabo en las actividades diarias de las jurisdicciones.

A su vez, ellos expresan que a veces está faltando una mayor coordinación entre los distintos actores involucrados y un mayor feedback sobre lo que está ocurriendo en cada jurisdicción para poder resolver los problemas con mayor eficiencia y mejorar de esa manera la actividad diaria en cada jurisdicción.

Al hablar de actores involucrados se hace referencia al usuario que genera el problema del sistema, a los facilitadores encargados de asistir a la jurisdicción de manera diaria, a la mesa de ayuda que también debe servir de asistencia a la jurisdicción y generar los números de reclamos correspondientes, al personal de la Contaduría General de la Provincia, de la Tesorería General de la Provincia, y del Ministerio de Economía y a los encargados de la Dirección de Gestión Administrativa de cada jurisdicción.

Resulta indispensable una fluida y correcta comunicación entre todos los actores participantes para primero evitar que surja un inconveniente por falta de capacitación o error humano en la carga de datos, y en caso de surgir por fallas sistémicas, que el problema sea dirigido al área encargada de la solución del mismo según la temática que

se trate, realizando una correcta descripción del problema para que la persona idónea en el tema pueda resolverlo a la mayor brevedad posible.

Por su parte se agrega que el SIGAF no ha tenido una rápida adaptación a la provincia de Buenos Aires dada su relevancia a nivel nacional y que el sistema presenta muchas complejidades que no es fácil de readaptar al tamaño de la provincia de Buenos Aires lo que condujo a que la totalidad de los módulos no se hayan podido implementar de manera conjunta e inclusive una vez que se han implementado, se han ido perfeccionando y agregando componentes para que refleje de mejor manera las transacciones que se realizan en la provincia. Inclusive existen mejoras que se deberán desarrollar con el paso del tiempo para permitir una mejor clasificación de la información que brinda el sistema, como pueden ser reportes, simplificar la carga de datos o crear sub clasificaciones de formularios presupuestarios o extrapresupuestarios.

Aspectos positivos del SIGAF

Este cambio de sistema introdujo aspectos positivos con respecto al anterior ya que permitió por ejemplo tener una retroalimentación instantánea de todos los organismos que utilizan el sistema de manera homogénea ya que la carga es uniforme para todos; además permitió mayores controles ya que la Contaduría con el anterior sistema debía intervenir en papel cada orden de pago para autorizar el pago del mismo y con el SIGAF, la Contaduría interviene las Ordenes de Pago por medio de sus Delegaciones en el sistema y sin su firma el sistema no autoriza a dicho pago (antes al ser papel era más difícil dicho control); permitió una mayor transparencia en la ejecución de los gastos; modernizó al Estado con la aplicación de un sistema integral que le permitió mejorar la toma de decisiones.

Aspectos negativos del SIGAF

La implementación del sistema no fue fácil de llevar a cabo dada la envergadura de la provincia de Buenos Aires y las cincuenta y cinco jurisdicciones que se debería aplicar el sistema. En este sentido se puede ver que la capacitación al inicio no permitió llegar a todos los usuarios del sistema; la descarga de los anexos y estados contables presentaron dificultades en los organismos para cumplir con las fechas establecidas; la cantidad de reclamos al momento de la implementación por parte de los usuarios por problemas con el sistema ha sido importante lo que producía demoras en su solución

que con el paso del tiempo fue mejorando; existen módulos los cuales se pueden mejorar para favorecer la carga de datos de los usuarios.

Conformación de sus recursos humanos

Para poder llevar a cabo la puesta en funcionamiento, la Contaduría General debió definir las características y condiciones del ejercicio de las tareas y la precisión en la definición de la labor y la flexibilidad para la adaptación ante circunstancias cambiantes. En este sentido observaron cuales eran los distintos trabajos que se debían llevar a cabo dentro de la estructura y en base a eso conformaron el personal.

En lo que respecta a la conformación del personal para dicha tarea, en base a observaciones participantes, la Contaduría General de la Provincia además del personal con el que contaba con anterioridad, contrató a estudiantes y jóvenes egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP con el propósito de profesionalizar la implementación de dicho sistema y tener un mayor vínculo con las jurisdicciones.

Los contratados cumplían la función de ser facilitadores¹¹ del sistema con un líder de equipo que los asignaban en las distintas jurisdicciones de la provincia para servir de apoyo a los problemas e inquietudes que tengan las personas encargadas de vincularse con el sistema en cada uno de los organismos estatales provinciales. Dichos facilitadores se unirían al equipo de trabajo de la Contaduría que trabajaban con anterioridad a dicha implementación.

Por su parte existe una mesa de ayuda que es utilizada para solucionar inquietudes de los usuarios a través de una línea telefónica o de un mail y sirve de nexo para derivar el problema a los informáticos o a los facilitadores de ser necesario luego de haber generado un número de reclamo a la inquietud del usuario.

Para la designación del personal se analizó la biografía de los candidatos, se realizaron pruebas de conocimiento y se llevaron a cabo entrevistas de selección tal como indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003).

4.2. La gestión de los diferentes subsistemas de los recursos humanos

Según Longo (2004) un sistema tiene varios elementos que se interrelacionan entre sí por medio de diferentes subsistemas. En este sentido, se va a proceder a

¹¹ El rol de los facilitadores es el de guiar a los usuarios del sistema con respecto el correcto uso del mismo brindándole una respuesta rápida o una derivación del problema al área correspondiente según el inconveniente. Además, permiten brindar un feedback de lo que está ocurriendo en cada jurisdicción a sus respectivos líderes de equipo.

desarrollar cómo la Contaduría General implementó los diferentes subsistemas según el autor a la hora de conformar sus recursos humanos.

- El primer subsistema es el de planificación que implica establecer el inicio, la llegada y las actividades a desarrollar para poder conectarlos y eso lleva a establecer la dotación de recursos propios y las necesidades para alcanzar al objetivo. En este sentido desde la Contaduría la puesta en marcha del sistema produjo una planificación para poder implementar el sistema en diferentes etapas y reconocer los distintos avances que se deben hacer teniendo en cuenta los tiempos de implementación. Para eso se debió realizar una correcta dotación de personal y distribución del mismo en las distintas jurisdicciones donde se iba a desarrollar el sistema teniendo en cuenta que las jurisdicciones no son homogéneas y por tal motivo en algunas eran necesarias dotarlas de mayor cantidad de facilitadores para mejorar la puesta en marcha del sistema.
- El segundo subsistema es la organización del trabajo que define los roles o los perfiles laborales en una estructura. En este caso la Contaduría organizó los perfiles laborales teniendo en cuenta que es un sistema donde se involucra la gestión a nivel presupuestario, contable y de tesorería de todas las jurisdicciones de la provincia. Por dicho motivo decidió crear una estructura con líderes de equipos y dividir las jurisdicciones de la provincia en varios grupos con un líder de equipo a cargo y facilitadores en las distintas jurisdicciones que responden a su respectivo líder. Para eso fue necesario dotar a cada uno de ellos de la capacitación necesaria para poder llevar adelante las tareas diarias por medio de la enseñanza de los diferentes módulos del sistema y toda la legislación de respaldo en materia presupuestaria para poder luego enseñarles a los usuarios del sistema su aplicación. A su vez se realizaron reuniones periódicas del equipo de trabajo junto con los líderes de equipo para poder tener una retroalimentación sobre el sistema y el equipo de trabajo tenía a disposición un aula informática para que puedan perfeccionarse en su labor diaria y así estar mejor preparado a la hora de atender al usuario.
- El tercero es la gestión del empleo donde se describe como se realiza el reclutamiento de las personas. En esta cuestión la Contaduría para la elección del personal tuvo en cuenta los roles y los perfiles laborales que eran necesarios en la estructura a conformar. Por tal motivo decidió que era conveniente la contratación de estudiantes o jóvenes graduados de la Facultad de Ciencias

Económicas de la UNLP con destrezas en el trato con las demás personas y con un rol activo a la hora de ayudar a los usuarios para que el sistema funcione en las diferentes jurisdicciones. La Contaduría en este caso conformó un equipo de trabajo joven con ganas de aprender y de tener un crecimiento profesional a futuro lo que lo condujo a tener un equipo motivado con curiosidad a la hora de instruirse.

Cabe agregar que el contrato no permite la estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria y que no hubo publicidad en las convocatorias para que permitan que sean conocidas por la totalidad de candidatos potenciales. También se puede ver la falta de pruebas psicométricas y de exámenes médicos.

En este sentido, eligieron la contratación del personal por medio del análisis de la biografía de los candidatos basándose en los saberes previos de los aspirantes para poder cubrir las vacantes de los puestos laborales debido la complejidad que tenía el sistema a la hora de su implementación.

- El cuarto es la gestión de rendimiento donde se establece estándares de objetivos y metas a alcanzar para luego hacer la evaluación de la misma. Desde la Contaduría una vez ingresado el nuevo personal se lo instruyó durante semanas en la temática y se definieron los diferentes roles y actividades que tiene que desarrollar cada uno. También, se establecieron los objetivos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo e incluso se realizó una evaluación a todo el plantel de facilitadores para ver el estado de aprendizaje de cada uno y poder tener una retroalimentación para poder mejorar el rendimiento del personal al adoptar decisiones en el área de la gestión de las personas, validar políticas y prácticas, orientar el desarrollo de las personas y mejorar la motivación y su rendimiento.
- El quinto es la compensación salarial que implica abonar los salarios por medio de una renta fija y una variable. En este aspecto desde la Contaduría se puede observar que la incorporación del personal se llevó a cabo por medio de un contrato de locación o por medio de becas de estudio y no como un ingreso en relación de dependencia con el organismo. Dichos contratos eran por una duración establecida con posibilidad de extensión y los importes a percibir por parte del personal variaba de acuerdo a si era profesional o si era un estudiante de la carrera profesional pero no distinguía la antigüedad del personal. En este sentido no se planteó una renta variable y tampoco beneficios extra salariales.

Cabe aclarar que con el paso del tiempo el personal se ha ido modificando y no hubo beneficios para quienes tenían mayor antigüedad en la tarea.

- El sexto subsistema es el de gestión del desarrollo que lo que busca es la promoción de la carrera. En este asunto la Contaduría a la hora de contratar el personal ofreció como beneficio el crecimiento profesional dentro del organismo o la posibilidad de ingresar en alguna de las jurisdicciones debido a la capacitación que iban a tener todos los ingresantes en dicho organismo. Luego de un tiempo se puede ver que muchos de los contratados renunciaron al empleo para comenzar a trabajar en las jurisdicciones donde eran facilitadores e incluso muchos facilitadores han ingresado a otras áreas de la Contaduría.
- El séptimo subsistema es el de relaciones humanas y sociales que habla del ambiente de la propia organización y su cultura. En este sentido la Contaduría realiza reuniones periódicas con su personal del área para que se relacionen y se puedan ayudar mutuamente entre ellos buscando lograr el trabajo integrado en equipo abocando una cultura al trabajo en equipo y al esfuerzo en búsqueda de lograr una mayor eficiencia y efectividad en las tareas diarias. En este sentido se hizo hincapié en la influencia de los líderes del área y no en su poder.

Cabe agregar que los encargados de la implementación tenían en cuenta que era indispensable una buena comunicación y mantener relaciones fluidas con los facilitadores para mejorar su tarea diaria a través de charlas semanales y de motivación a cada uno de los mismos logrando un buen clima laboral.

En conclusión, como fortaleza de su política de empleo se le puede remarcar a la Contaduría el hecho de la planificación para poder constituir un nexo entre la estrategia organizativa y el conjunto de política de gestión del empleo para poder desarrollar el SIGAF. A su vez es positiva la descripción del trabajo que se debía llevar a cabo para poder saber qué tipo de persona era necesaria para realizar las tareas. También se puede remarcar el hecho de que para la designación del personal se analizó la biografía de los candidatos, se realizaron pruebas de conocimiento y se llevaron a cabo entrevistas de selección. Por su parte se establecieron los objetivos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo e incluso se realizó una evaluación a todo el plantel de facilitadores para ver el estado de aprendizaje de cada uno y poder tener una retroalimentación para poder mejorar el rendimiento del personal. Además, se trabajó sobre la gestión de desempeño laboral siendo una lucha, facultad y un paradigma del trabajo sobre saber hacer bien lo que le exige la función en la jurisdicción siendo un saber práctico. En cuanto a la

dominación del grupo de trabajo, desde la Contaduría se hizo hincapié en la influencia y no en el poder. Asimismo, se realizaron capacitaciones adecuadas para complementar la formación inicial o de acceso para adaptarse a la evolución de las tareas.

En lo que respecta a sus debilidades, se puede mencionar el hecho de la contratación mediante un contrato de trabajo lo que no permite la estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria como indica que debería ser según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Tampoco se hizo hincapié en la publicidad de las convocatorias que se requerían para que permitan que sean conocidas por la totalidad de candidatos potenciales. También se puede ver la falta de pruebas psicométricas relacionadas con la exploración de rasgos de personalidad y la falta de exámenes médicos a la hora del ingreso del personal. Otra debilidad es la falta de equidad en el diseño de las estructuras retributivas de manera interna.

4.3 El caso de la Comisión de Investigaciones Científicas

Dentro de los organismos del poder ejecutivo provincial que comenzaron a utilizar el SIGAF en el ejercicio del 2018 se encuentra a la Comisión de Investigaciones Científicas. La CIC (s.f.) fue creada tras la firma del decreto N° 21.996 del 5 de diciembre de 1956 y de ese modo dio el puntapié inicial en la etapa de institucionalización de la ciencia, junto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

La CIC es el organismo de ejecución de políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación que se definen para la provincia a través del ministerio correspondiente. A su vez tiene como objetivo primario desarrollar investigación científica y tecnológica que genere conocimiento, innovación y soluciones concretas para la sociedad. Esto implica formar recursos humanos de calidad, fortalecer su sistema de Centros de I+D+I y tener una alianza estratégica con las Universidades con sede en la Provincia y los organismos de Ciencia y Tecnología de Nación.

En el organismo el principal capital es el humano, integrado por cientos de investigadores, técnicos y becarios distribuidos en ochenta centros de investigación que componen el sistema científico y tecnológico bonaerense. Cabe mencionar que la CIC, según su política presupuestaria del 2018 (s.f.), cuenta con una estructura de Centros de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia propios y asociados (en convenios con Universidades, CONICET y en algunos casos con Municipios) que es la

base que posibilita enfocar su objetivo primario, asignando recursos a proyectos que resulten de interés a problemáticas específicas de la Provincia.

El Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires (s.f.) a la CIC le asignó partidas presupuestarias durante el 2018 según la Ley 14.982 del Presupuesto General por \$ 388.954.600 y durante el 2019 según la Ley 15.078 del Presupuesto General se le determinó partidas por \$ 481.573.630. En cuanto a su personal según el presupuesto del 2018 ascendía a 708¹² personas compuesto por 675 personas de personal permanente y 33 de personal temporario. Por su parte según el presupuesto 2019 (s.f.) el personal era de 708 integrado por 697 personas de planta permanente y 11 de personal temporario.

Según la política presupuestaria del 2018 (s.f.) *“la CIC tiene como objetivo primario desarrollar Investigación Básica y Aplicada que genere conocimiento, innovación y soluciones concretas al sector productivo de la Provincia y al Estado provincial”* (pág. 1).

Para cumplir el objetivo plantean cuatro ejes concretos en el que incluyen a la Administración y coordinación de la infraestructura y Equipamiento para Centros y CIC Central; Fortalecimiento de los Centros de Investigación y Desarrollo de la CIC; Mejora del Capital Humano del sistema de Ciencia y Tecnología de la CIC; Proyectos estratégicos orientados a temas prioritarios que contribuyan al legado de la Provincia.

En dicho organismo la puesta en marcha del SIGAF le produjo cambios en sus tareas cotidianas debido a que debieron readaptar sus tareas diarias al dejar de utilizar el Sistema Financiero y CRT para dar comienzo al SIGAF.



Figura 4 - Sede Central de la CIC

Para poder observar como influyó dicha implementación se realizó una entrevista con un informante clave de la jurisdicción y se efectuaron encuestas a sus empleados para poder apreciar la manera en que han llevado a cabo el SIGAF.

¹² El personal se compone según diferentes regímenes. Entre ellos se encuentran el de la Ley 10.430; el de Investigadores Científicos; el Jerarquizado Superior; y el Personal de Apoyo de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

En base a lo expuesto con anterioridad se puede apreciar que no ha habido cambios en la estructura formal del organismo, pero si se produjeron cambios en los procesos diarios para poder adecuarse a las exigencias del nuevo sistema. En este sentido el 85% de los encuestados indicó que la implementación del sistema le produjo cambios en sus labores diarios y además el 78% señaló que dichas actividades han sido para mejorar su actividad. Como contrapartida de ello, el 64% creyó que la manera en que fue implementado ha sido regular y están de acuerdo con que es que es un proceso de cambio que llevará varios años hasta que llegue a alcanzar el máximo potencial y creen conveniente que debería haber mayor participación de los usuarios finales para que se sientan partícipes y poder mejorar el sistema a futuro.

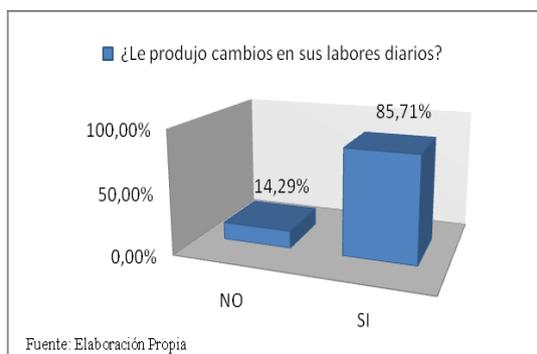


Figura 5 - Cambios en los labores diarios

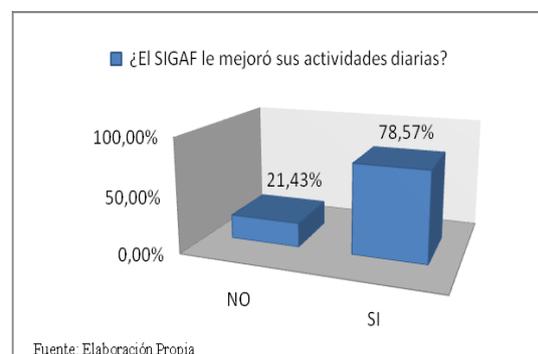


Figura 6- Mejoras en las actividades diarias

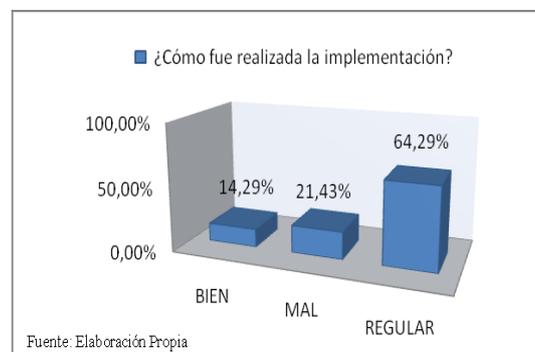


Figura 7 - Manera en que fue realizada la implementación

Por su parte entienden que es necesario que todas las reparticiones del Estado provincial utilicen el mismo sistema para poder hacer todas las tareas diarias como puede ser la liquidación de sueldos, gestiones de facturas conformadas, pagos a proveedores. Cabe agregar que algunos de dichos procesos con la llegada del nuevo sistema se han mejorado, pero han tenido que desarrollar nuevas actividades que con anterioridad no se realizaban.

En lo que respecta al soporte del sistema, desde el organismo se opina que hay una muy buena comunicación entre los facilitadores y la mesa de ayuda y que con el

correr del tiempo la demora en la solución de los problemas ha disminuido. Por su parte los encuestados califican en un 50% como mala la interacción actual entre la Contaduría General de la provincia de Buenos Aires, la Tesorería General de la provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Economía y el Honorable Tribunal de Cuentas considerando una temática a mejorar en el futuro.

En lo que se refiere a la capacitación, el personal de la CIC ha asistido en un porcentaje cercano al 100% de las capacitaciones brindadas por la CGP, previo a la implementación del sistema. Luego durante el transcurso de la misma se sintieron desorientados, perdidos, confundidos dado que los procesos que se hacían de una manera rutinaria durante muchos años habían cambiado, pero lograron avanzar en la ejecución del mismo. Cabe mencionar que el 71% de los encuestados ha señalado tener una buena capacitación.

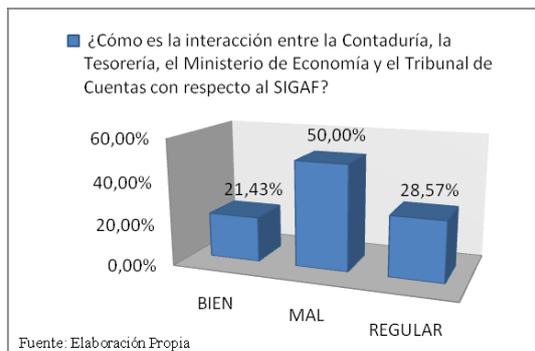


Figura 8 - Interacción entre los organismos

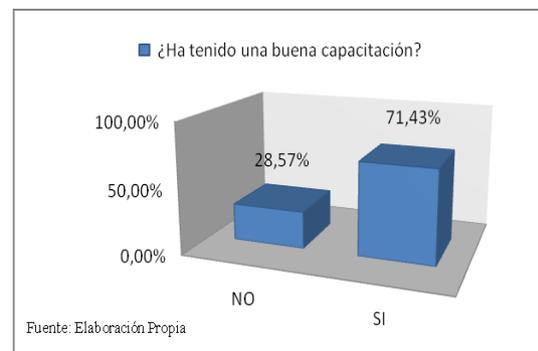


Figura 9 - Capacitación al personal

Con respecto a la implementación, destacan a la firma digital, ya que permite observar la fecha y hora en que fue firmado un formulario y sumado al GDEBA hace más eficiente los diversos procesos lo que permite la despapelización y la unificación de procesos al poder vincular los formularios del SIGAF en GDEBA.

Con relación a las mejoras a realizar, entienden necesario aclarar que aún resta la generación de reportes con una información más desagregada para poder tener una mejor interpretación de los datos. Un ejemplo de esto, sería que en los reportes de Listado de OP por Detalle se pueda ver el acto administrativo, la fecha de autorización de la orden de pago y las observaciones que el usuario realiza sobre dicha orden de pago en el sistema.

Otra de las mejoras necesarias es el tema extrapresupuestario, donde aún quedan algunas consideraciones subjetivas en algunos temas.

Resumen

En el capítulo desarrollado se puede resumir que la implementación del SIGAF ha sido un gran desafío por parte de la Contaduría General debido a la complejidad de la provincia de Buenos Aires. Dicho sistema permite integrar las operaciones de la provincia por medio de una serie de módulos y formularios que los usuarios deben cargar.

Cabe agregar que el sistema tuvo inconvenientes en los primeros meses de implementación y con el correr del tiempo disminuyeron dichos problemas al asentarse el uso del software. Además es de destacar que los usuarios necesitan una solución en el menor tiempo posible a sus dificultades dado los vencimientos que conllevan sus actividades. Para dicho propósito es necesaria una correcta coordinación entre los actores involucrados.

Además se agrega que el SIGAF no ha tenido una rápida adaptación a la provincia de Buenos Aires lo que condujo que la totalidad de los módulos no se hayan podido implementar de manera conjunta e inclusive una vez que se han implementado, se han ido perfeccionando y agregando componentes para que refleje de mejor manera las transacciones de la provincia.

Para la implementación del SIGAF se formó un equipo de trabajo entre el personal de la Contaduría y estudiantes y jóvenes profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

En lo que respecta a la elección del personal, se tuvo en cuenta los roles y los perfiles laborales que eran necesarios en la estructura a conformar teniendo en cuenta la planificación diseñada con anterioridad y el mérito de cada postulante a los puestos requeridos. Sobre dicho personal se establecieron los objetivos a alcanzar en el futuro.

En base a lo analizado, como fortaleza de su política de empleo se le puede remarcar a la Contaduría el hecho de una correcta planificación, descripción del trabajo y selección del personal a la cual se le indicó sus objetivos a alcanzar y se les brindó capacitación.

En lo que respecta a sus debilidades, se puede mencionar el hecho de la contratación mediante un contrato de trabajo lo que no permite la estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria junto con la falta de exámenes médicos al ingresar. Tampoco se hizo hincapié en la publicidad de las convocatorias que se requerían para que permitan que sean conocidas por la totalidad de candidatos potenciales.

Dada la escasa literatura de la temática debido a su reciente implementación en la provincia de Buenos Aires se recolectó información por medio de encuestas a empleados y entrevista al DGA de la CIC para tener información estadística de la misma. Por su parte, de acuerdo a la información recaudada, se puede apreciar que con la implementación del SIGAF no ha habido cambios en la estructura formal del organismo, pero si se produjeron cambios en los procesos diarios para poder adecuarse a las exigencias del nuevo sistema que, según la mayoría, le han mejorado sus actividades para la cual declaran haber tenido una buena capacitación.

Como contrapartida de ello, más de la mitad de los encuestados creyó que la manera en que fue implementado ha sido regular y creen conveniente que debería haber mayor participación de los usuarios finales para que se sientan partícipes y poder mejorar el sistema a futuro. Por último, la mitad de los encuestados califica como mala la interacción actual entre la Contaduría General de la provincia de Buenos Aires, la Tesorería General de la provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Economía y el Honorable Tribunal de Cuentas.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La implementación del SIGAF

Con anterioridad a la implementación de dicho sistema, en la administración provincial coexistían sistemas que no estaban interconectados entre sí, lo que dificultaba el correcto control de la información de los mismos y una adecuada planificación a futuro sobre los recursos estatales provinciales.

La Contaduría General de la Provincia dado que su razón de ser es la de lograr la mayor eficiencia en la fiscalización del gasto público dispuso como medida la implementación del sistema SIGAF-PBA. Dicho sistema se implementó, junto con el GDEBA y el PBAC, en el ejercicio 2018 y permitió modernizar y brindar herramientas que permitan realizar el seguimiento de las distintas gestiones por parte de los Órganos Rectores, de modo tal que las jurisdicciones puedan utilizar el sistema para el registro de movimientos e información en tiempo real, en forma coordinada y transparente.

Es clave remarcar que el sistema involucra como actores al personal de la Contaduría General de la Provincia, de la Tesorería General de la Provincia, del Ministerio de Economía y el personal, al 31 de diciembre del 2019, de las cincuenta y cinco jurisdicciones que utilizaban el sistema. Además es necesario señalar que la

Contaduría contrató a estudiantes y jóvenes graduados en Ciencias Económicas para ayudar a las distintas jurisdicciones en la puesta en marcha de dicho sistema.

Como antecedente del software se puede nombrar la utilización del sistema en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a partir del ejercicio 2005 el cual sirvió de base para su implementación en la provincia de Buenos Aires. Cabe agregar que la implementación en la provincia de Buenos Aires no fue fácil en un principio dada la complejidad de la provincia mencionada en la cual habitan 15.6 millones de personas según el censo del 2010 lo que la convierte en la provincia más poblada del país.

Se debe señalar además, que el usuario necesita una solución rápida a sus problemas debido a que sus actividades en el sistema conllevan vencimientos que se deben cumplir y que al principio, la demora de la solución de sus inconvenientes, generó cierto malestar pero con el correr del tiempo se fueron solucionando con mayor rapidez. Es por eso, que hubo módulos del SIGAF que demoraron más de lo pensado en su puesta en marcha e incluso quedan actualizaciones del sistema por efectuar para poder reflejar de una mejor forma la contabilidad de la provincia de Buenos Aires.

La conformación de sus Recursos Humanos

La Contaduría General de la Provincia en su sistema de gestión de recursos humanos en la implementación del SIGAF ha utilizado el sistema de mérito valiéndose de las aptitudes y saberes de los aspirantes a los puestos para poder lograr con mayor eficiencia la implementación del mismo.

Con el análisis de Longo (2004) sobre cada uno de los subsistemas que componen al sistema de recursos humanos se puede observar que existe una correcta planificación del personal y su distribución para poder desarrollar las distintas tareas diarias. Asimismo, en lo que respecta a la organización del trabajo dicho organismo entendió que era necesario crear una estructura jerárquica con distribución de todas las jurisdicciones de la provincia en distintos grupos con un líder a cargo y varios facilitadores distribuidos en las jurisdicciones de acuerdo a un análisis de complejidad de cada una de ellas.

Con respecto a la gestión del empleo, se puede ver como positivo que al ser un sistema de gestión, era necesaria la contratación de recursos humanos adicionales a los preexistentes relacionados con la temática y para tal fin se contrató a estudiantes y egresados en Ciencias Económicas para mejorar la interacción con las jurisdicciones. Por su parte, como negativo, el hecho de que sea mediante un contrato de trabajo no

permite la estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria.

En lo que afecta a la gestión de rendimiento se ve como positivo la capacitación que tuvieron todos los ingresantes al sector y la definición de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo que se debían cumplir incluyendo el seguimiento de los mismos para poder detectar desvíos. Es importante remarcar la prueba de evaluación que se realizó a los ingresantes para poder observar los puntos débiles de cada uno de los facilitadores y poder mejorarlos.

En la compensación salarial se puede ver como positivo la diferencia entre las retribuciones a los estudiantes con respecto a los jóvenes profesionales y como negativo la falta de compensaciones extra salariales por ejemplo por productividad.

Con la gestión del desarrollo se ve como positivo el potencial de crecimiento que tienen los contratados ya sea dentro de la Contaduría o en las distintas jurisdicciones, dado el conocimiento que tienen sobre un sistema nuevo y novedoso en la provincia de Buenos Aires.

En lo que se refiere a las relaciones humanas y sociales, se puede enmarcar como positivo que existe buena relación entre todos los miembros del equipo y que se realizan reuniones semanales para poder ver el avance de cada facilitador ayudando entre todos a resolver los problemas que puede tener cada uno habiendo un buen clima laboral que conlleva a una motivación para poder alcanzar los objetivos.

El caso de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires

En relación al uso del sistema, se ejemplificó como ha sido la implementación en la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires siendo una jurisdicción del poder ejecutivo provincial. En este caso se pudo ver que hubo cambios en los procesos diarios para adecuarse a las nuevas exigencias, pero no generó cambios en la estructura del organismo.

Además, estiman necesario la unificación de todas las reparticiones del Estado provincial por medio de un mismo sistema y destacan a la firma digital, ya que permite observar la fecha y hora en que fue firmado un formulario y, sumado al GDEBA hace más eficiente los diversos procesos lo que permite la despapelización y la unificación de procesos al poder vincular los formularios del SIGAF en GDEBA.

Con relación a las mejoras a realizar, entienden necesario comentar que aún resta la generación de reportes con mayor grado de detalle de información. Por su parte, otra

de las mejoras necesarias es el tema extrapresupuestario, donde aún quedan algunas consideraciones subjetivas en algunos temas.

Del análisis de la encuesta efectuada se puede observar como relevante que el 85% cree que el sistema le generó cambios en sus labores diarias; el 78 % han indicado que el sistema le mejoró su actividad diaria y el 64% que el sistema fue implementado de manera regular. Además, el 71% ha señalado tener una buena capacitación para poder desempeñar sus actividades, y un 50% indicó como mala la relación entre la Contaduría General de la provincia de Buenos Aires, la Tesorería General de la provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Economía y el Honorable Tribunal de Cuentas.

Reflexiones finales

En base a todo lo analizado en el trabajo, se podría resumir que no existe aún mucha literatura sobre la temática dada su pronta implementación, pero en base a las investigaciones realizadas, la implementación del SIGAF ha cumplido con las normativas vigentes pero ha tenido inconvenientes con su implementación que con el paso del tiempo han mejorado pero aún quedan cuestiones por perfeccionar.

Además, las organizaciones públicas a lo largo de la historia se han ido modificando y seguramente en el futuro también lo hagan debido a los cambios del contexto y es necesario que logren adaptarse al cambio para poder cumplir con sus objetivos.

En el caso de la Contaduría General de la provincia de Buenos Aires para la implementación del SIGAF ha optado desarrollar un sistema de mérito a la hora de reclutar sus recursos humanos para sumarlos a sus grupos de trabajo y mejorar de esa manera la interacción con las jurisdicciones de la provincia. Por su parte ha desarrollado con éxito los distintos subsistemas desarrollados por Longo, pero debería mejorar en algunos aspectos.

Por último, se deberán realizar acciones para mejorar la implementación en módulos que aún no han sido desarrollados en su totalidad lo que permitiría una mejor toma de decisiones a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boiero, M., & Estévez, A. (2016). Gobernar es motivar a la burocracia.

- Catalá, & Prats, J. (2005). Del clientelismo al mérito en el empleo público. Analisis de un cambio institucional. Catalunya: Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). *Buenos Aires - Ciudad*. Recuperado el 30 de 03 de 2019, de <https://www.buenosaires.gob.ar/economiafinanzas/unidad-informatica/institucional>
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra.
- Comisión de Investigaciones Científica. (s.f.). Recuperado el 29 de 09 de 2019, de https://www.gba.gob.ar/cic/que_es_la_cic
- Constitución de la Provincia de Buenos Aires. (13 de 09 de 1994). La Plata.
- Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. (2018). Resoluciones Nº 02/18; 91/18; 565/18; 592/18; 595/18 - Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera para la Provincia de Buenos Aires.
- Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. (2019). Resoluciones Nº 275/19 y Nº 276/19 - Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera para la Provincia de Buenos Aires.
- Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Contaduría General - Organismo de la Constitución*. Recuperado el 8 de 12 de 2018, de <http://www.cgp.gba.gov.ar>
- Dirección Nacional de Asuntos Provinciales - Secretaría de Hacienda. (2018). *Provincia de Buenos Aires - Informe sintético de caracterización socio-productiva*. Recuperado el 28 de 09 de 2019, de http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/buenos_aires.pdf
- El Senado y la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires. (17 de 12 de 2007). *Ley 13.767*. Recuperado el 14 de 01 de 2019, de <https://intranet.hcdiputados-ba.gov.ar/refleg/lw13767.pdf>
- Farías, P., & Pimenta, C. (2012). Sistemas integrados de administración financiera para la gestión pública moderna. En A. Corbacho, *Las instituciones fiscales del mañana* (págs. 75 - 107). Washington: BID.
- Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Fiscalía de Estado - Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 11 de 29 de 2019, de <http://www2.fepba.gov.ar/funciones/>
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (19 de 05 de 1999). Decreto 1000/99 - Reglamentación de la Ley Nº 70 Sistemas de Gestión, Administración Financiera y Control Del Sector Público de la Ciudad.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Honorable Tribunal de Cuentas - Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 29 de 11 de 2019, de <https://www.htc.gba.gov.ar/mision-vision>
- Instituto Universitario Ortega y Gasset, centro adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. (s.f.). *GOBERNA*. Recuperado el 11 de 29 de 2019, de <https://goberna.org/que-es-el-gobierno-abierto/>
- Jerez Gómez, P., & Magán Díaz, A. (2013). *La gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: obstáculos para el cambio*. España: Universidad de Almería.
- Jimenez Chavez, V. E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Krieger, M. J. (2014). El proceso de investigación-acción en el desarrollo del planeamiento estratégico participativo de organizaciones públicas, su aplicación al PEIP-JUNTOS 2020, de la FCE-UNER. *Ciencias Administrativas - Revista Digital - FCE - UNLP*.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Martínez, J. Á., Lara Navarra, P., & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento, núm. 3 - Universitat Oberta de Catalunya - Barcelona, España*.
- Medina, J. M. (2008). *Objetivos estratégicos y políticas de Estado para la mejora de la gestión pública en Argentina*. Salvador de Bahia - Brasil: XIV Congreso Internacional del CLAD.
- Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires. (2019). *Balance de gestión 2016-2019*. Obtenido de <http://www.ec.gba.gov.ar/Balance%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Ministerio%20de%20Econom%C3%ADa%20PBA%202016-19.pdf>
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Planilla Anexa del Presupuesto General Ejercicio 2019 - Ley 15.078*. Recuperado el 29 de 09 de 2019, de <http://www.ec.gba.gov.ar/areas/hacienda/Presupuesto/Presupuestos/2019/planillas/anexas/Planilla%2026.pdf>
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Política Presupuestaria CIC - Ejercicio 2018*. Obtenido de http://www.ec.gba.gov.ar/areas/hacienda/Presupuesto/Presupuestos/2018/detalle_jurisdiccion/AN_1122500033.pdf
- Naser, A., & Concha, G. (2014). Rol de las TIC en la gestión pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Nuevo software de gestión para la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. (2017). *Facultad de Ciencias Económicas / UNLP*.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Recuperado el 10 de 09 de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización de los Estados Americanos. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2020, de <http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGesti%C3%B3nNPA%3BAbl%3BicaEfectiva/NPA/SobreProgramadeeGobierno/tabid/811/Default.aspx>

Pimenta, C., & Seco, A. (2019). *Oportunidades tecnológicas y recomendaciones para la modernización de los Sistemas Integrados de Administración Financiera en América Latina y el Caribe*. BID. Recuperado el 2019 de 04 de 30

Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires. (23 de 10 de 2017). Mensaje del Presupuesto General Ejercicio 2018 - Ley 14.982.

Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires. (2018). Mensaje del Presupuesto General Ejercicio 2019 - Ley 15.078.

Poder Ejecutivo, Provincia de Buenos Aires. (25 de 11 de 2016). Decreto 1599/16.

Seara, J. I. (2004). Los órganos de control de la Administración Pública: comparación de los sistemas provincial y nacional. RAP Bs.As.

Tamayo, D. J. (2010). 1.4.1 Principios de la organización administrativa. En *La organización administrativa de los organos locales del poder popular en los municipios: vision desde la constitución de la república*.

Tesorería General de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Recuperado el 12 de 17 de 2018, de <https://www.tesoreria.gba.gov.ar/index.php/sigaf-pba>

Wilsong, E. (27 de 11 de 2014). *Importancia de las TIC'S en la Administración Pública*. Recuperado el 31 de 03 de 2019, de <https://elizabethwilsong.wordpress.com/>

ANEXOS

Entrevista al Director General de Administración de la CIC sobre el SIGAF:

Preguntas	Respuestas del Director General de Administración de la CIC
1) ¿Qué piensa acerca de la implementación del SIGAF?	La implementación del sistema tuvo distintas etapas, a mi entender se comenzó en el 2016 de forma gradual, intentando hacer participar a los usuarios de manera no obligatoria, lo que llevó que al momento de tener que hacerse efectivo, por cuestiones de otra índole, hizo que pareciera que el sistema fuera implementado de manera improvisada.
2) ¿Qué cambios ha notado en su gestión con la llegada del SIGAF con respecto al Sistema Financiero? ¿Nota que los cambios son positivos o negativos?	Considero que los cambios que introdujo el sistema a partir de su uso han sido correctos, es decir cuando ya tenía las funcionalidades funcionando, ha impactado de manera positiva en la gestión. Los que más destaco es la firma digital, con su fecha/hora, que sumado al GDEBA hace más eficiente los diversos procesos. La despapelización y la unificación de procesos son otros de los grandes cambios positivos.
3) ¿Supone que la implementación del sistema fue correcta o se debería haber realizado de manera más escalonada?	Sumado a lo mencionado en la 1er pregunta creo que la principal dificultad que se encontró fue la diversidad de procesos y tareas en más de 20 organismos, lo que al tratar de unificarlo en un sistema utilizado en un solo distrito (CABA) hizo que muchas cuestiones no fueran consideradas. Lo ideal de estas implementaciones es que deben ser realizadas de manera directa, es decir un sistema por otro, tal como se hizo, pero con todas las funcionalidades cubiertas, dado que el usuario es el Estado, y por ende tiene obligaciones legales, contractuales con la ciudadanía.

<p>4) Con respecto a su personal, ¿la adaptación fue rápida o hubo inconvenientes? ¿Han tenido una correcta capacitación por parte de la Contaduría?</p>	<p>El personal de la CIC ha asistido en un porcentaje cercano al 100% de las capacitaciones brindadas por la CGP, previo a la implementación del sistema. Luego durante el transcurso de la misma se sintieron desorientados, perdidos, confundidos dado que los procesos que se hacían de una manera rutinaria durante muchos años habían sido modificados. Por otra parte, considero que el equipo pudo avanzar y atravesar el proceso.</p>
<p>5) ¿Cómo es la relación que tiene con la Contaduría a la hora de resolver sus problemas? ¿Qué tiempo demora la solución en promedio?</p>	<p>Con la gente de la Contaduría se ha construido una excelente relación producto de estos casi 3 años de trabajo a menudo. Al principio, cuando había mucha incertidumbre para todos, los tiempos de resolución de inconvenientes eran mayores pero, en la actualidad, los problemas se resuelven en su mayoría dentro de las 72 hs hábiles.</p>
<p>6) Con respecto a los facilitadores que les ha asignado, ¿qué opinión tiene al respecto? ¿Solucionan sus problemas? ¿Se encuentran capacitados?</p>	<p>Los facilitadores que me han sido asignados al organismo fueron de lo que más se puede resaltar al principio en la implementación. Comprometidos, aplicados y siempre intentando resolver cuestiones, aunque este muy lejos de su alcance. Gran acierto por parte de las autoridades de CGP de buscar jóvenes en la FCE, haciendo que esa transición sea mucho más fácil.</p>
<p>7) En relación a la mesa de ayuda, ¿le ha servido a la hora de resolver problemas?</p>	<p>La mesa de ayuda es de gran utilidad para resolver las cuestiones que aun siguen sin resolverse o se generan en la actualidad. Creo que las demoras en general se debieron a la gran cantidad de consultas, dudas producto de la falta de estandarización de los procesos. Una vez que se avanzó en estos puntos, su labor puede verse más satisfactoria porque la demora es menor.</p>
<p>8) ¿Cree que hay una buena comunicación entre la Contaduría General y la Tesorería General?</p>	<p>Si bien, son dos organismos que tienen funciones distintas, con este sistema la coordinación entre ambos ha sido aun mayor. Creo que en la actualidad existe buena comunicación lo que ayuda a llevar a cabo nuestras tareas cotidianas.</p>
<p>9) ¿Estima que existe un trabajo coordinado entre la mesa de ayuda y los facilitadores correspondientes?</p>	<p>En general si, ya que los problemas que se envían a la mesa de ayuda los facilitadores se encuentran en conocimiento de los mismos y entre ambos se preocupan por resolverlos con las demás áreas para poder tener una mejor atención al usuario del sistema.</p>
<p>10) ¿Qué balance haría de su gestión en concordancia con la implementación del nuevo sistema?</p>	<p>Con la implementación del mismo, la gestión se ha ido simplificando en algunos procesos, tales como sueldos, se ha mejorado el plazo promedio de pago a proveedores, pero se ha tenido que prestar más atención o desarrollar nuevas actividades que antes no se necesitaban para poder cumplimentar las normativas. El balance es positivo, y estoy de acuerdo que este nuevo sistema va a ser superador al anterior.</p>
<p>11) ¿Piensa que el SIGAF se podría haber implementado de distinta manera?</p>	<p>A lo ya respondido en las preguntas 1 y 3 creo que se podría haber intentando hacer participar a los usuarios finales de las distintas reparticiones con mayor nivel de obligatoriedad para que se sientan partícipes de la solución, y tener una propuesta que se pueda adaptar.</p>
<p>12) En base a su conocimiento sobre sistemas de información, ¿estima que el SIGAF es el sistema idóneo para una jurisdicción de la envergadura de la provincia de Buenos Aires?</p>	<p>Si hablamos de que es una misma jurisdicción, lo ideal sería que haya un sistema para la misma. Ahora bien, sabemos que existen diversas reparticiones que utilizan distintos sistemas, la variable que nos limita es el tiempo. A lo que apunto, es que es un proceso de cambio que llevará varios años hasta que llegue a alcanzar el máximo potencial. Lo ideal es que todas las reparticiones utilicen el mismo sistema de liquidación de sueldos, gestiones facturas conformadas, hagan pagos a proveedores, etc.</p>
<p>13) La implementación del SIGAF, ¿produjo cambios en la labor diaria o estructura del organismo?</p>	<p>Si, los cambios fueron en las tareas diarias de procesos a los cuales el personal se debió readecuar para poder dar cumplimiento con las obligaciones del organismo. En lo que respecta a la estructura formal no hubo cambios que realizar.</p>
<p>14) Para concluir, ¿qué mejoras propondría realizar para mejorar la aplicación diaria del sistema?</p>	<p>Las mejoras que a mi entender aun restan son la generación de reportes acordes a la normativa actual del Honorable Tribunal de Cuentas, para realizar las correspondientes rendiciones mensuales en tiempo y forma sin posibilidad de errores. Otra de las mejoras necesarias es el tema extrapresupuestario, donde aún quedan algunas consideraciones subjetivas en algunos temas.</p>

Encuesta realizada al personal de la CIC

Resultados estadísticos de las encuestas realizadas

Pregunta 1		
Rótulos de fila	¿El SIGAF le mejoró sus actividades diarias?	¿El SIGAF le mejoró sus actividades diarias?2
NO	21,43%	3
SI	78,57%	11
Total general	100,00%	14

Pregunta 2		
Rótulos de fila	¿Cómo fue realizada la implementación?	¿Cómo fue realizada la implementación?2
BIEN	14,29%	2
MAL	21,43%	3
REGULAR	64,29%	9
Total general	100,00%	14

Pregunta 3		
Rótulos de fila	¿Le produjo cambios en sus labores diarias?	¿Le produjo cambios en sus labores diarias?2
NO	14,29%	2
SI	85,71%	12
Total general	100,00%	14

Pregunta 4		
Rótulos de fila	¿Prefiere el SIGAF por sobre el Financiero o CRT?	¿Prefiere el SIGAF por sobre el Financiero o CRT?2
NO	35,71%	5
SI	64,29%	9
Total general	100,00%	14

Pregunta 5		
Rótulos de fila	¿Cuántos han sido los problemas promedio con el sistema?	¿Cuántos han sido los problemas promedio con el sistema?2
MÁS DE 2 POR SEMANA	35,71%	5
MENOS DE 2 POR SEMANA	64,29%	9
Total general	100,00%	14

Pregunta 6 de complejidad del Sistema			
Total general	De 1 a 4 baja complejidad	De 5 a 7 media complejidad	De 8 a 10 muy complejo
14	6	7	1
Total general	6	7	1

Pregunta 7		
Rótulos de fila	¿Ha tenido una buena capacitación?	¿Ha tenido una buena capacitación?2
NO	28,57%	4
SI	71,43%	10
Total general	100,00%	14

Pregunta 8		
Rótulos de fila	¿Cuánto tarda por lo general la mesa de ayuda en resolver sus problemas?	¿Cuánto tarda por lo general la mesa de ayuda en resolver sus problemas?2
DÍAS	71,43%	10
HORAS	21,43%	3
SEMANAS	7,14%	1
Total general	100,00%	14

Pregunta 9		
Rótulos de fila	¿Cuánto tarda por lo general el facilitador en resolver sus problemas?	¿Cuánto tarda por lo general el facilitador en resolver sus problemas?2
DÍAS	64,29%	9
HORAS	28,57%	4
SEMANAS	7,14%	1
Total general	100,00%	14

Pregunta 10		
Rótulos de fila	¿Hay buena comunicación entre mesa de ayuda, facilitadores y las áreas involucradas?	¿Hay buena comunicación entre mesa de ayuda, facilitadores y las áreas involucradas?2
SI	100,00%	14
Total general	100,00%	14

Pregunta 11		
Rótulos de fila	¿Cree conveniente la integración SIGAF y GDEBA?	¿Cree conveniente la integración SIGAF y GDEBA?2
NO	14,29%	2
SI	85,71%	12
Total general	100,00%	14

Pregunta 12		
Rótulos de fila	¿Cómo se encuentra en la actualidad la vinculación entre el SIGAF y GDEBA?	¿Cómo se encuentra en la actualidad la vinculación entre el SIGAF y GDEBA?2
BIEN	50,00%	7
MAL	14,29%	2
REGULAR	35,71%	5
Total general	100,00%	14

Pregunta 13 ¿Qué sistema funciona mejor?		
Rótulos de fila	Mejor Funciona	Mejor Funciona2
PORTAL DE TGP	42,86%	6
SIGAF	28,57%	4
SISTEMA FINANCIERO	28,57%	4
Total general	100,00%	14

Pregunta 13 ¿Qué sistema funciona peor?		
Rótulos de fila	Peor funcionamiento	Peor funcionamiento2
PORTAL DE TGP	14,29%	2
SIGAF	21,43%	3
SISTEMA FINANCIERO	64,29%	9
Total general	100,00%	14

Pregunta 14		
Rótulos de fila	¿Cómo es la interacción entre la Contaduría, la Tesorería, el Ministerio de Economía y el Tribunal de Cuentas con respecto al SIGAF?	¿Cómo es la interacción entre la Contaduría, la Tesorería, el Ministerio de Economía y el Tribunal de Cuentas con respecto al SIGAF?2
BIEN	21,43%	3
MAL	50,00%	7
REGULAR	28,57%	4
Total general	100,00%	14