
UBA

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

ASAP

Asociación Argentina de Presupuesto
y Administración Financiera Pública

**Trabajo final de investigación de la Carrera de Posgrado de Especialización
en “Administración Financiera del Sector Público”**

**ACCESO ELECTRONICO A LA INFORMACIÓN DE LA LIQUIDACIÓN DE
HABERES EN UN ORGANISMO PÚBLICO**

por

Néstor Rubén ALESSANDRELLO
LICENCIADO EN ADMINISTRACION NAVAL
2009

Buenos Aires, 09 de noviembre de 2010

Información del Autor:

Néstor Rubén ALESSANDRELLO

LICENCIADO EN ADMINISTRACION NAVAL

Capitán de Navío Contador

A la fecha del trabajo se desempeña como Jefe del Departamento Revista y Sistemas del SERVICIO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA ARMADA ARGENTINA, cargo que asumió en febrero de 2007.

Correo Electrónico: nralessandrello@ara.mil.ar

Teléfono Móvil: 011 – 15 – 6014 – 6157

Contenido analítico

I. Resumen del documento.....	pag. 6
II. Ámbito general y problemática.....	pag. 7
1. Contexto.....	pag. 7
2. Problemas que se plantean en ese contexto.....	pag. 8
3. Problema que se elige como tema para investigar.....	pag. 8
4. Antecedentes del tema a tratar.....	pag. 8
5. Información a la cual se accede para ese tema.....	pag. 9
6. Hipótesis teóricas que se consideran para el análisis del tema elegido.....	pag. 9
III. Propuesta.....	pag. 9
IV. Desarrollo analítico.....	pag. 10
1. Normativa vigente para el presente y el futuro.....	pag. 10
1.1. Recibo de Sueldos.....	pag. 10

1.2. Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento.....	pag. 11
1.3. Transición.....	pag. 15
2. La información disponible y su accesibilidad.....	pag. 15
2.1. La liquidación de haberes en la Administración Financiera del Personal.....	pag. 15
2.2. Descripción del proceso.....	pag. 17
3. Facilitando la interacción y el conocimiento.....	pag. 19
3.1. El uso de las tecnologías de información y comunicaciones.....	pag. 19
3.2. Cambios generados en la organización y en el proceso.....	pag. 21
4. Beneficios para el Agente.....	pag. 23
5. Instrumento para la Gestión de la AF del Personal.....	pag. 26
6. Actualizando la normativa.....	pag. 29
V. Conclusiones.....	pag. 30
VI. Bibliografía consultada.....	pag. 32

VII. Anexos.....pag. 34

**Anexo I: Proyecto “REDI” (Recibo Digital) respecto a la
implantación para el personal de la Armada Argentina..... pag. 35**

Apéndice A: Identificación..... pag. 37

Apéndice B: Formulación..... pag. 38

Apéndice B1: Cuadro de Producción..... pag. 39

Apéndice B1.1: Aclaraciones al Cuadro de Producción... pag. 43

Apéndice B2: Cuadro de Ingresos y Gastos..... pag. 46

Apéndice B3: Cuadro de Cálculo del Costo Medio.....pag. 48

Apéndice B4: Cuadro de Ingresos y Costos..... pag. 50

Apéndice C: Evaluación..... pag. 52

Apéndice C1: Evaluación – Proyecto Incremental..... pag. 54

Apéndice D: Financiamiento..... pag. 55

I. Resumen del documento

La normativa vigente establece que los recibos de haberes deben ser impresos y firmados por el personal.

Esto motiva, principalmente en Instituciones desconcentradas, la impresión, distribución, firma y archivo con los consiguientes gastos en insumos y dedicación de personal para las distintas tareas afines.

Es decisión del Poder Ejecutivo insertar a la Administración Pública Nacional, a través del “gobierno electrónico”, en la “Sociedad de la Información”, facilitando la gestión del ciudadano y en el caso a plantear, “los empleados”, con la Administración.

Para lograr el objetivo se plantea el diseño de un sistema informático que permita a los usuarios internos (los agentes) obtener datos del proceso de liquidación de haberes en forma preliminar y definitiva, accediendo en modo protegido a su recibo de haberes en formato digital.

Este mismo sistema permitirá explotar la información disponible presupuestaria y de personal, por Organismos externos a la Institución como pueden ser el Ministerio del que dependa, el Ministerio de Economía y Órganos de Control, reemplazando las informaciones que se brindan actualmente.

Por último y con el fin de lograr además de eficacia y eficiencia una real economía de recursos, se propone modificar la normativa para suprimir el requisito del recibo impreso y sus colaterales.

En el Anexo I se incorpora el desarrollo de un proyecto de las características enunciadas para su implantación en la Armada Argentina.

II. Ámbito general y problemática

1. Contexto

La administración de personal contribuye en forma directa a la Administración Financiera, dado que el factor humano se encuentra implícito en la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades públicas. Tan importante es su intervención que cada día adquiere mayor relevancia la gestión de la propia administración financiera del personal, no sólo por su impacto presupuestario, sino por ser el vehículo principal para transitar el camino hacia la obtención, medición y evaluación de los resultados que se pretende alcanzar con las políticas de Estado.

Por otra parte, el avance tecnológico orienta el accionar de la Administración hacia una gestión sin papeles, donde los ciudadanos podrán efectuar los trámites que necesiten y obtener información de los resultados alcanzados a través de portales de acceso por intermedio de redes informáticas.

2. Problemas que se plantean en ese contexto

Desde el punto de vista social (en el marco de la Administración) se requiere permanentemente información para análisis, presupuesto y control.

Asimismo desde la óptica de una organización, sus integrantes (el personal, los agentes, los directivos) demandan información que facilite la toma de decisiones tanto gerenciales como personales.

De esta forma entonces los esquemas organizacionales y los sistemas informáticos de la administración de personal tropiezan con normativa, en muchos casos no acorde a la época, que dificulta la gestión y limita la eficacia y eficiencia.

3. Problema que se elige como tema para investigar

La explotación de información que se genera en el proceso de liquidación de haberes, su escasa accesibilidad y los requisitos que se deben satisfacer para que dicha información llegue a los agentes y otros entes que la demandan.

4. Antecedentes del tema a tratar

Normativa vigente (se realiza en el desarrollo analítico un compendio de la misma, resumiendo los tópicos ligados al problema).

5. Información a la cual se accede para ese tema

La normativa que impulsa el “gobierno electrónico”, sistemas en uso en distintos ámbitos, seminario sobre el estado de la inclusión digital y el gobierno digital en Argentina y la Región Latinoamericana, conocimiento adquirido en el desarrollo del presente posgrado.

6. Hipótesis teóricas que se consideran para el análisis del tema elegido

- a. Que el avance tecnológico logrará vencer la resistencia natural al cambio (íntimamente relacionado con las ventajas que puedan obtener los distintos actores).
- b. Que las personas se han familiarizado con Internet y poseen acceso a la misma en diferentes ámbitos.
- c. Que en caso que el acceso no sea factible, la propia Organización facilitará el mismo en condiciones aceptables.
- d. Que es posible adaptar la legislación vigente para que una norma no interfiera con aquello que impulsan otras.

III. Propuesta

Disponer la información de la liquidación de haberes para su acceso en forma electrónica en modo seguro, propiciando la interacción de los agentes en su fase preliminar (permitiendo la detección de errores) y la obtención de su recibo de haberes digital en la fase definitiva.

Facilitar la gestión presupuestaria, de personal y de control permitiendo el acceso a la información a otros Organismos habilitados.

III. Desarrollo analítico

1. Normativa vigente para el presente y para el futuro

1.1. Recibo de Sueldos

En el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN) coexisten diferentes regímenes escalafonarios de personal, cuyos orígenes se establecen en Estatutos creados por Leyes, reglamentados por Decretos y más recientemente establecidos por Convenios Colectivos de Trabajo, Generales y Sectoriales. Estos marcos regulatorios contienen los derechos y obligaciones de los empleados y del Estado Nacional empleador, bajo sus diversas organizaciones. Entre los derechos de los empleados, se describen las remuneraciones que percibirán por su trabajo, conocimientos y su ubicación en el plan de carrera correspondiente.

En la compleja y profusa normativa que regula la relación laboral en el ámbito antes expuesto, queda sin embargo sin regular específicamente, la forma y contenido que presentará el detalle de los distintos conceptos que componen la

retribución de cada agente y a la cual el mismo debe poder acceder como parte de ese mismo derecho.

La situación se dirime aplicándose por defecto y en forma supletoria lo establecido en la Ley N° 20.744, más conocida como “Ley de Contrato de Trabajo”.

En efecto, los Artículos 138 al 146 del citado cuerpo normativo consignan las características del recibo de sueldo (haberes, remuneraciones, salarios, etc.), el cual debe ser emitido en doble ejemplar, entregado al trabajador quien dejará constancia con su firma de la percepción del importe detallado en el mismo, etc.

El requisito de la firma del recibo se mantiene vigente, dado que así lo establece expresamente el Decreto N° 847/97 en su artículo 2°, aún cuando se han introducido modificaciones a la forma de pago de las remuneraciones, las que deben efectivizarse mediante el depósito en la cuenta bancaria del trabajador, habilitada para tal finalidad.

La citada Ley con Texto Ordenado por el Decreto N° 390/76, ha recibido modificaciones en los aspectos enunciados por la Ley N° 24.692 en septiembre de 1996 y recientemente la regulación de la cuenta bancaria por la Ley N° 26.590 de mayo de 2010.

1.2. Gobierno Electrónico, Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento

Por otra parte desde el Poder Ejecutivo Nacional a través del Decreto N° 378/2005 se ha dado impulso al “Gobierno Electrónico”, principalmente mediante las siguientes acciones:

- a. Desarrollar, mantener y promover sistemas integrados basados en Internet¹ para la prestación de servicios y la provisión de información al público.
- b. Disponer las medidas necesarias para que las comunicaciones se efectúen preferentemente mediante tecnologías informáticas, optimizando para ello la utilización de los recursos electrónicos disponibles en los distintos Organismos de la APN.
- c. Disponer las medidas para la simplificación de los trámites, en especial aquellos en que participen varias jurisdicciones, con el objeto de facilitar las transacciones a los habitantes, ciudadanos y usuarios.

Para ello se establecen principios rectores a seguir para el logro del objetivo entre los que se destacan:

Mejor Servicio al Habitante y Ciudadano: unificar, simplificar y facilitar la vinculación de los ciudadanos y habitantes con el Estado, mediante la utilización de las Tecnologías de Informática y Comunicaciones (TICs) para mejorar la calidad de dicha relación y disminuir los tiempos y costos involucrados en las transacciones.

¹ Internet: Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas voluntariamente, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.

Mejor Gestión Pública: mejorar la calidad de los procedimientos y sistemas de información de cada Organismo y promover la articulación entre los mismos para lograr una administración pública eficiente y transparente.

Reducción de Costos: utilizar todas las potencialidades de las TICs para simplificar los procedimientos internos del Estado y de interacción entre este y el habitante y ciudadano, con el objetivo de obtener significativas reducciones en los costos involucrados en dichas tramitaciones.

Participación: generar nuevos espacios de intercambio de información y opinión entre el Estado y los habitantes y ciudadanos mediante la utilización de las TICs.

Como principales instrumentos para cumplir con los objetivos se distinguen:

Internet: propender a la utilización en forma intensiva de la red Internet para la relación de los Organismos con los habitantes y ciudadanos, publicando toda la información pública en su poder que facilite el control ciudadano y asegure la transparencia en la gestión de gobierno.

Centros de Atención Telefónica: implementar centros de atención telefónica con respuesta personal y/o automática para que los habitantes y ciudadanos puedan realizar consultas, presentar quejas y obtener información.

Tramitación Electrónica: ofrecer a los habitantes y ciudadanos la posibilidad de presentar sus formularios en formato electrónico, y avanzar con el objetivo de que todas las transacciones posibles sean realizadas en forma electrónica, preferentemente mediante la utilización de Internet, utilizando la firma electrónica y la firma digital para la autenticación de la identidad de los usuarios, tal como se define en la Ley N° 25.506 de Firma Digital (Se entiende por firma digital al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su absoluto control. La firma digital debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma. Se entiende por firma electrónica al conjunto de datos electrónicos integrados, ligados o asociados de manera lógica a otros datos electrónicos, utilizado por el signatario como su medio de identificación, que carezca de alguno de los requisitos legales para ser considerada firma digital. En caso de ser desconocida la firma electrónica corresponde a quien la invoca acreditar su validez).

Por Decreto N° 512/09, se ha asignado una mayor importancia a los avances realizados tanto por el sector público como el privado y con la conformación de un Grupo de Trabajo Multisectorial con dependencia de la Jefatura de Gabinete, se pretende profundizar y jerarquizar esta temática, definiéndola como una política de Estado y establecer una estrategia de Agenda Digital² para contribuir a una mejor y mayor participación de la República Argentina en la Sociedad de la Información (Estado de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus

² La Agenda Digital puede ser definida como camino, o plan nacional para la inclusión y apropiación por parte del gobierno, las instituciones y las personas de los beneficios de la Sociedad del Conocimiento, mediante el uso intensivo y estratégico de las TICs.

miembros —ciudadanos, empresas y administración pública— para obtener y compartir cualquier información instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que prefieran) y en la Sociedad del Conocimiento (Es la evolución de la Sociedad de la Información y se caracteriza por ser un espacio en el cual la adquisición, procesamiento, organización, almacenamiento, recuperación, utilización, monitoreo, distribución y venta de información salvaguarda la cultura y difunde el conocimiento, conformando actividades prioritarias para la economía de los países que la fomentan, debido a su alto índice de generación de valor agregado).

1.3. Transición

Hasta aquí, podría considerarse al tiempo presente como un período de transición, en el que se encuentran en vigor distintas normas que establecen una serie de requisitos concretos, formales, verificables que se mantienen inalterables desde la segunda mitad del siglo pasado y por otra parte se sientan las bases para encarar una transformación vital, de cara a un futuro vertiginoso, donde la gestión de la administración del personal y la ejecución de las tareas de administración financiera derivadas de ella tendrán la necesidad de integrarse coherentemente con la evolución de la tecnología y los sistemas de información correspondientes.

2. La información disponible y su accesibilidad

2.1. La liquidación de haberes en la Administración Financiera del Personal

El proceso de liquidación de los haberes del personal de cualquier Ente u Jurisdicción de la APN posee en si mismo una particular relevancia que sin embargo, por tratarse de una actividad de desarrollo continuo y habitual, pierde notoriedad en el conjunto de los procesos internos de dichos entes u organismos.

La importancia antes señalada se verifica en la influencia que ejerce en la Administración del Personal (AP), la cual contribuye en forma directa a la Administración Financiera (AF), dado que el factor humano se encuentra implícito en la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades públicas. Tan importante es la intervención del factor humano que cada día adquiere mayor relevancia la gestión de la propia administración financiera del personal, no sólo por su impacto presupuestario, sino por ser el vehículo principal para transitar el camino hacia la obtención, medición y evaluación de los resultados que se pretende alcanzar con las políticas de Estado.

Si aún caben dudas sobre como algo tan simple como la liquidación de los sueldos, un proceso que podría considerarse repetitivo mes tras mes, tiene un alto valor en el conjunto de las actividades que desarrolla cualquier emprendimiento que requiere del capital humano para llevarse a cabo; esas dudas desaparecen por completo con imaginarse ¿que ocurriría si la liquidación no pudiese efectuarse o su resultado no fuese el esperado por fallas durante ese trivial proceso?

Como se ha expuesto puede expresarse sencillamente, que se trata de una tarea de tantas que sólo se notan cuando no se hacen o se hacen mal.

2.2. Descripción del proceso

Asimismo, en un análisis administrativo y técnico, el proceso de liquidación, puede considerarse como un “sistema cerrado”, teniendo en cuenta que en base a un conjunto de novedades mensuales, se actualizan los sueldos y finaliza con la impresión de los recibos que son entregados a cada agente. Con ello se da cumplimiento a la función primaria, clasificando como secundario, la impresión de listados o reportes que requieren otras instituciones que participan con novedades en la liquidación, o necesitan información para actualizar la ejecución presupuestaria o medir la evolución de las remuneraciones, etc.

En la mayoría de los organismos de la APN, dado principalmente por la magnitud y dispersión de los agentes que componen la nómina, la liquidación se realiza mediante sistemas informáticos propios o tercerizados, que pueden haber sido desarrollados para el organismo en forma específica o tratarse de sistemas estandarizados disponibles en el mercado. Asimismo durante la actividad desarrollada durante el mes surgen eventos o hitos que con distintas variantes se suceden en todos los organismos:

- a. Dada la estructuración impuesta por la normativa, es preciso suponer que para brindar la información de altas de personal para habilitar en tiempo y forma las cuentas bancarias para la acreditación de los haberes, debería hacerse una liquidación preliminar o por lo menos obtener los nuevos registros del sistema informático y suministrar dichos datos a la institución bancaria para la

apertura de la cuenta y la emisión de la tarjeta magnética necesaria para su operación oportuna.

- b. En todos los casos, si los agentes se encuentren desconcentrados, la distribución de los recibos para dar cumplimiento a la normativa vigente supone una actividad que debe encarse en tiempo y forma para que la información llegue oportunamente al que la necesita. De la misma manera, pero en forma retrospectiva, la magnitud de la distribución condiciona la fecha de la liquidación y la fecha de recepción de las novedades para su ingreso al proceso de cada mes.

Por ultimo, los agentes y directivos del organismo, cuentan con el detalle de su liquidación en forma impresa, la reciben todos los meses en su puesto de trabajo, firman el recibo que en esas condiciones es archivado en los Servicios Administrativo Financieros o de AP, siguiendo las formalidades de la documentación respaldatoria de los pagos efectuados, conforme a la normativa vigente.

Hasta aquí puede apreciarse que como se expresó, se trata de un proceso administrativo cerrado, donde el personal beneficiario final de la producción intermedia, el recibo de sueldos, es un espectador pasivo del mismo hasta que el producto se encuentra terminado y llega a sus manos. Sus posibilidades de reclamo o disconformidad se manifiestan a posteriori de tomar conocimiento y en base a ello, si el reclamo resulta procedente será regularizado en oportunidad de una próxima liquidación. Del mismo modo el importe neto del recibo aparece

depositado en su cuenta bancaria, perfeccionando el circuito o habilitando otra posibilidad de reclamo. El personal se encuentra familiarizado con el procedimiento, espera a que finalice, toma conocimiento y vuelve a esperar hasta el próximo mes.

En este punto cabe formularse algunos interrogantes: ¿que motivación tendría que existir para lograr una mayor participación de los agentes beneficiarios?, ¿a través de que medio?, ¿como lograr que la información fuese accesible en forma oportuna?

3. Facilitando la interacción y el conocimiento

3.1. El uso de las tecnologías de información y comunicaciones

Si consideramos al agente de la administración pública un usuario de la información de la liquidación de haberes y a los Servicios Administrativos o Direcciones de Personal los proveedores de dicha información, podemos encuadrar perfectamente este proceso interno de la administración financiera del personal, dentro de aquellos que pueden contribuir al desarrollo del “Gobierno Electrónico” mediante el empleo de las TICs, los principios rectores e instrumentos citados previamente.

Solamente se precisa desarrollar un sistema informático que haga accesible, a cada usuario, la información disponible, permitiendo consultas e interacción de

dicha información bajo normas de seguridad que brinden una cabal protección de los datos de índole personal.

El sistema debe contemplar ventajas para los agentes y ventajas para la Administración, debe poder accederse tanto desde el lugar de trabajo como fuera de él, para lo cual es ideal que el mismo permita el acceso de los usuarios al sistema de liquidación a través de Internet.

Cabe preguntarse entonces si estos usuarios tienen posibilidades de conectarse a Internet y en caso afirmativo si se hace un uso frecuente de este medio de comunicación.

Para ambas preguntas las respuestas son afirmativas y se sustenta en la velocidad de expansión de este medio de comunicación, (usuarios de Internet en Argentina: 3,8 millones de personas en 2002 contra 25 millones de personas en 2010, 57% de la población)³ que permite aseverar que desde el hogar, a través de proveedores del servicio en forma pública (locutorios telefónicos, cyber café, etc.) o desde el lugar de trabajo, todo el personal de la organización puede conectarse y hacer uso de una gran variedad de opciones que la red global ofrece, desde cualquier punto del orbe. En este sentido y brevemente se destaca que para el caso de Argentina, la población es fuertemente permeable a las innovaciones tecnológicas en materia de información y comunicación (TICs). Según lo señalan numerosas investigaciones y estudios (Encuesta Gallup 2008, entre otras), los ciudadanos otorgan un gran valor a la posibilidad de acceder a la información y la

³ Fuente: Prince & Cooke 2009

comunicación a través de las TICs, y se aprecia en alto grado la incorporación de la tecnología a la vida cotidiana, como lo testimonia el incremento del parque de computadoras, el aumento del uso de la banda ancha y la cantidad de líneas activas de telefonía celular. Un número cada vez mayor de personas de todas las edades y todos los orígenes y condiciones sociales utilizan o se interesan por los beneficios de las TICs.

No debe olvidarse que la mayor adopción y sobre todo el mejor “uso con sentido” (apropiación) de estas tecnologías hasta incluir a la base de la pirámide social, y contribuir a su mejor calidad de vida, dependerán a mediano y largo plazo de las necesarias mejoras en la distribución del ingreso y la educación, del funcionamiento pleno de las instituciones y del “clima” y expectativas de todos los sectores y niveles de la sociedad.

Es necesario que tanto el Estado como otros actores sociales asuman el compromiso de establecer las condiciones necesarias para garantizar la participación plena de todos los ciudadanos, en igualdad de condiciones, en la Sociedad del Conocimiento.

Dado que la posibilidad de conexión es primordial para que el sistema informático otorgue su potencial, en aquellos casos en que esta posibilidad no se presente, el organismo deberá facilitar la misma en el lugar de trabajo, situación que ya se registra en la mayoría de las jurisdicciones y entes de la APN.

3.2. Cambios generados en la organización y en el proceso

Por otra parte, mientras se generan acciones para favorecer el cambio cultural de la organización, como la capacitación del personal a cargo de la liquidación para cumplir el rol de asesores, se motiva al usuario a utilizar la nueva herramienta destacando que se les dará soporte técnico cuando tengan inconvenientes tratando de acceder y asimismo podrá darse respuesta o derivar las consultas referidas a la liquidación.

Se instala de esta forma el servicio de un centro de atención telefónica o de respuestas a través de correo electrónico que facilitará la gestión, principalmente hasta que el usuario se acostumbre a efectuar la consulta sin ayuda y que agrega valor a la relación entre los agentes y la administración.

Se transforma un proceso cerrado en un proceso abierto, dado que el usuario interesado por conocer si han ingresado las novedades a las que resulta acreedor o si se descontará la cuota de un préstamo que solicitó, podrá consultar esa liquidación preliminar, que como se expresó en párrafos anteriores se practica para dar a conocer las altas a la entidad bancaria pagadora y hasta hoy solamente la utilizaba internamente el personal especializado en la liquidación.

El personal a cargo de la liquidación, por razones de tiempo, no puede analizar la totalidad de las liquidaciones preliminares y verifica casos testigo. La incipiente interacción del usuario promoverá ante su aviso, la corrección de un error en dicha liquidación o la emisión de una respuesta administrativa a su

inquietud que será formalizada por correo electrónico, ahorrando tiempo y recursos.

El usuario, controlador pasivo y del resultado final, se convierte en participante activo del proceso y mejora la gestión.

Este cambio en los procedimientos acercan a los agentes con la liquidación e inevitablemente, la interacción les brindará mayor conocimiento y el conocimiento contribuirá a un mejor control de todo el proceso.

Evidentemente, esta facilidad brindada a los agentes, conlleva una serie de beneficios para la administración, disminuyendo los costos de producir y suministrar el recibo de sueldos en forma impresa, dado que se minimiza la utilización de equipamiento, papel y otros insumos necesarios para ello. Asimismo se ahorra tiempo (el que demandarían las tareas de impresión y distribución) mejorando la gestión al asignar dicho tiempo disponible a un mayor y mejor control de las liquidaciones.

4. Beneficios para el Agente

Para vencer la resistencia al cambio por parte de los agentes usuarios del sistema, no basta con la imposición del mismo basado únicamente en los beneficios que obtendrá la AP, aunque además se pregone el efecto benefactor sobre el medio ambiente que surge de una disminución del consumo de papel u otras externalidades, como es natural, el usuario se pregunta ¿que ventaja tendré?

Anteriormente se describió el incentivo que brinda contar con información de la liquidación previa, la ventaja dada por la interacción con el sistema informático a mediados de un mes, pero debe reconocerse que la mayoría de las liquidaciones sufren pocos cambios de un mes a otro, con lo cual esta ventaja inicial no resulta suficiente.

Si solamente se consultará para ver el producto final del proceso, el recibo de haberes, se podrían enunciar los siguientes beneficios:

- **La información estará disponible en forma oportuna:** Esta ventaja seguirá guiada por las fechas de procesamiento, situación que podrá mejorarse pero que inevitablemente guarda relación con el devengamiento de los sueldos que ocurre el último día de cada mes.
- **Acceder desde cualquier sitio conectado y en forma exclusiva:** Ya se mencionó la importancia de disponer de información oportuna, esto adquiere mayor valor para las Instituciones desconcentradas con el proceso de liquidación centralizado. Las delegaciones en el interior y en el exterior del país, que sufrían demoras, no deberán esperar más que el agente que se encuentra en la oficina continua al centro de procesamiento.
- **Guardar la consulta en el equipo con el que se accede:** Ventaja asociada al formato digital (archivo informático).

- **Imprimir, si se prefiere acumular papeles, a los que se consulta en el mejor de los casos dos veces por mes:** Aquí la impresión puede ser vista por el usuario como una desventaja y un traslado de los costos a su bolsillo, pero es la mejor forma de generar un cambio y minimizar el consumo de papel.
- **Acceder al sistema de consultas por correo electrónico para evacuar dudas en la liquidación:** Esta ventaja ya existe en muchas organizaciones, se pretende jerarquizarla y promover su empleo para aprovechar el potencial de las TICs.
- **Solicitar la impresión y envío, cuando se necesite contar con un recibo de haberes certificado para efectuar trámites personales:** Está asociado a un tiempo de transición, puesto que con niveles de autorización otorgados por el propio usuario, las entidades que lo requieran también podrían obtener los datos que precisan accediendo a la liquidación por Internet.
- **Consultar recibos de meses anteriores, contribuyendo en este caso a reducir el archivo personal de recibos en papel, el cual muchas veces se encuentra incompleto:** Esta consulta, dependiendo del sistema de procesamiento principal, podrá estar en línea por períodos (por ejemplo los últimos cinco años) o ser procesada y remitida por pedido. Similar a

como ocurre con los movimientos de una cuenta bancaria, visibles en una consulta electrónica.

- **Acceso a información estadística que pueda ofrecer el sector de liquidación de haberes:** Si ya se conoce la liquidación mensual, podrían generarse opciones de consulta mas sofisticadas que generen reportes preparados según un criterio definido, todo dependerá de la capacidad del hardware y software utilizados y si no está disponible inmediatamente por estas limitaciones, podría darse respuesta con un proceso separado que envíe el reporte a la dirección de correo suministrada por el usuario.
- **Otras informaciones referidas a AP y que podrían accederse aprovechando la configuración de la base de datos o la interconexión de los sistemas del organismo:** Una vez que está abierto el camino, las posibilidad de tomar bifurcaciones son muchas y con el transcurso del tiempo lo principal puede transformarse en accesorio al formar parte de algo de mayor tamaño, como podría ser un portal de acceso⁴.

5. Instrumento para la Gestión de la Administración Financiera del Personal

Ya se apreciaron las ventajas que brinda el acceso electrónico a la información de la liquidación de sueldos desde el punto de vista del empleado,

⁴ Sitio web que proporciona un punto de ingreso inicial a la web.

aquí se presentará como esta posibilidad constituye un verdadero instrumento para la gestión de la AF del Personal.

Principalmente el uso de las TICs, permite proveer de información del proceso a otros organismos a los cuales se debe rendir cuentas de la gestión, de un modo que dichos organismos pueden hacer las consultas mediante la explotación de distintas vistas que ellos mismos preparan a su gusto entre un amplio menú de posibilidades. Esta forma de obtener conocimientos para la toma de decisiones a cualquier nivel se conoce como “Datawarehousing”.

En la actualidad, la Dirección Nacional de Ocupación y Salarios dependiente de la Subsecretaría de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, recibe como salida de los procesos de haberes de las reparticiones de la APN, una serie de archivos que contribuyen al armado de la Base de Datos del Sistema de Recursos Humanos (SIRHU), estos datos básicos, facilitan la toma de decisiones para el establecimiento de la política de salarios en la APN, inciso que representa poco mas del 10% del total del presupuesto nacional.

Indudablemente, si esta Dirección se encuentra autorizada para acceder y generar consultas, sin producir una recarga de trabajo para la repartición accedida, se mejorará la gestión de la AF del Personal, dado que sus datos se encontrarán enriquecidos con detalles que optimizarán la calidad de sus decisiones.

Del mismo modo puede enriquecerse la gestión con el reemplazo de informes que habitualmente solicitan los escalones intermedios de la organización o la autoridad jurisdiccional, que en un principio es posible que se aprovechen de su jerarquía para formalizar el requerimiento, pero que poco a poco apreciarán que teniendo la información a disposición, la toma de decisiones resulta mas sencilla y mas eficiente al anticipar inconvenientes a futuro.

El derrame de las acciones emprendidas, en Instituciones externas a la APN, se pone de manifiesto, cuando estas Instituciones con autorización previa, obtengan los datos de los descuentos solicitados en las liquidaciones sin demoras, pudiendo permitirles el acceso a la liquidación preliminar y final. La eliminación de archivos y reportes que actualmente se utilizan contribuirán a una gestión más eficaz y eficiente, disminuyendo la posibilidad de errores.

Lamentablemente, todas estas posibilidades que brindan las TICs, todas las soluciones que pueden encararse con su utilización, aún no han logrado alcanzar su potencial. ¿Por qué teniendo el futuro tan cerca, nos aferramos al pasado?

Si bien se han concretado los esfuerzos de varios organismos del Estado que han desarrollado sistemas que permiten el acceso electrónico a la información de la liquidación de haberes, incluso a nivel provincial y municipal, y que en este tema, transitan el camino hacia la “Sociedad de la información”, se concluye que el incentivo dado por una verdadera reducción de costos, debe darse introduciendo modificaciones a la normativa vigente.

7. Actualizando la normativa

Es preciso detenerse y analizar que vieja normativa debería modificarse, para lograr que las ventajas de transitar el siglo XXI puedan tener el significado y protagonismo que declama la nueva normativa dictada al efecto y que se enunciara en el primer título del presente trabajo.

Para ello y como aporte a la solución del problema presentado se describen las siguientes sugerencias.

Un primer aspecto a destacar es que la Ley N° 20.744 en su Artículo 2 dice: “Las disposiciones de esta ley no serán aplicables:

- a) A los dependientes de la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal, excepto que por acto expreso se los incluya en la misma o en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo”.

Con otra Ley se podría excluir a los “dependientes de la Administración Pública Nacional” debiendo sortear para ello: “excepto que se los incluya en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo”. Contribuir al “Gobierno Electrónico”, podría usarse muy efectivamente para contemplar ese detalle.

Ahora bien, si no se consigue excluir a los empleados de la APN, el recibo de haberes impreso y firmado puede ser considerado como el obstáculo más importante, pues impide que la consulta electrónica sea un medio apto para cumplir los Artículos 138 y 139 de la misma Ley.

En un primer paso, el cumplimiento de dichos artículos podría suprimirse con el mismo argumento (contribuir al “Gobierno Electrónico”), exclusivamente para los empleados de la APN (podría extenderse a los ámbitos provincial y municipal, dado los avances registrados en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires y Provincia de Chaco entre otras) utilizando como sustento el Artículo 146 de la propia Ley de Contrato de Trabajo que expresa: “La autoridad de aplicación, mediante resolución fundada, podrá establecer, en actividades determinadas, requisitos o modalidades que aseguren la validez probatoria de los recibos, la veracidad de sus enunciaciones, la intangibilidad de la remuneración y el más eficaz contralor de su pago”.

V. Conclusiones

La propuesta resultaría apta o eficaz para satisfacer las necesidades de información del personal, pero actualmente no cumple la normativa vigente que exige la impresión del recibo de haberes. Esta normativa deberá ser adecuada a la evolución tecnológica y cultural que establece la “sociedad de la información” para sostener su aptitud / eficacia.

Del mismo modo resultaría factible o eficiente, por cuanto la tecnología y la combinación de los factores de producción se encuentran disponibles, y la organización de los mismos asegura el cumplimiento del objetivo en tiempo y lugar, ampliando el alcance de la información y mejorando la interacción entre la Administración y el ciudadano.

Por último y ligado también a la modificación que deberá darse a la normativa citada, se concluye que también resultaría aceptable en cuanto a su costo o económica, porque al ampliar la cantidad de la producción (posibilidades de mayores consultas mensuales, consulta de datos históricos y otras posibilidades que brinda la propuesta) se infiere que el costo de dicha producción deberían ser inferior al insumido actualmente.

En este sentido, una visión apresurada podría concluir que existe una transferencia de costos del empleador al empleado, por cuanto este último se tendría que hacer cargo de imprimir su recibo. Esta conclusión es incorrecta porque el Organismo tiene previsto la impresión del recibo, a pedido, para determinados fines justificados e ignora como externalidad positiva que la necesidad de contar con un recibo impreso, si se modifica la reglamentación, será una cuestión superada, limitada a contar con espacio en un medio de almacenamiento de información para guardar el archivo portable con la imagen del mismo y contribuirá directamente a disminuir el consumo de papel, con su impacto en el medio ambiente.

Para corroborar las presentes conclusiones se detalla un ejemplo en el Anexo I al presente.

Por otra parte para su real implantación debería generarse la inquietud ante la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, de modo de proponer las modificaciones a la reglamentación y dar libertad de

elección a las Jurisdicciones y Entes que quieran dar un salto de calidad en la Administración Financiera de los Gastos en Personal. Esta posibilidad se propone en razón que no existe un sistema informático unificado para la liquidación de haberes.

De esta forma la oportunidad para el cambio depende de la voluntad de los legisladores.

VI. Bibliografía consultada

- Castoldi, Pablo, 2002. “El Gobierno Electrónico como un nuevo paradigma de Administración”. Artículo publicado en Revista “Prudentia Iuris”, N° 55. Buenos Aires, Universidad Católica Argentina.
- Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 847 del 27 de agosto de 1997. Artículo 124 de la Ley de Contrato de Trabajo, Supervisión y Control.
- Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 378 del 27 de abril de 2005. Lineamientos Estratégicos Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales.
- Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 512 del 7 de mayo de 2009. Estrategia de Agenda Digital de la República Argentina.

- Ley 20.744, del 5 de septiembre de 1974. Ley de Contrato de Trabajo.
Texto Ordenado por Decreto N° 390/76.
- Ley 24.692, del 4 de septiembre de 1996. Modificación al Artículo 140 de la Ley de Contrato de Trabajo, contenido del Recibo de Pago.
- Ley 25.506, del 14 de noviembre de 2001. Ley de Firma Digital.
- Ley 26.590, del 4 de mayo de 2010. Modificación al Artículo 124 de la Ley de Contrato de Trabajo.
- Seminario “Una reflexión sobre el estado de la inclusión digital y el gobierno digital en Argentina y la Región Latinoamericana” por el Dr. Alejandro Prince de Prince & Cooke y el Licenciado Lucas Jolías de la Fundación Gestión y Desarrollo – Buenos Aires - 7 de julio de 2010.
- Sistema de Consultas desarrollado por Ecom Chaco S.A – Empresa de Servicios. Accedido en la World Wide Web:
<http://www.ecomchaco.com.ar/ServiciosEcom/default.asp?Nivel=Portada>
- Sistema de Consultas desarrollado para la Dirección General de Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Accedido en la World Wide Web:
<http://www.recibos.buenosaires.gov.ar>

VII. Anexos

Anexo I: Proyecto “REDI” (Recibo Digital) identificación, formulación, evaluación y financiamiento, respecto a la implantación para el personal de la Armada Argentina. El presente Anexo y sus Apéndices se describen en la siguiente Sección.

**Anexo al Trabajo Final de Investigación de la Carrera de Posgrado de
“Especialización en Administración Financiera del Sector Público”**

**Análisis del PROYECTO “REDI” – Recibo Digital – para su implantación en la
Armada Argentina**

**PARTICULARIDADES, ALCANCE, CARACTERISITICAS E
INDICE DEL CONTENIDO**

PARTICULARIDADES:

El presente Proyecto sólo tiene como finalidad servir de ejemplo para completar el Trabajo Final de Investigación de marras. Para su análisis han servido de guía las pautas y procedimientos establecidos en la **Resolución de la Secretaría de Política Económica N° 175/04**, en cuanto su aplicación administrativa y para su eventual incorporación al Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN) y en particular la publicación “**Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos**” del autor Ángel Ginestar, 2004, segunda edición. edt. Macchi.

El presente proyecto no ha sido elaborado institucionalmente por la Armada Argentina, sino por el autor del Trabajo de Investigación, en base a la búsqueda de datos próximos a la realidad de esa Fuerza, para brindar mayor certeza sobre las conclusiones que permite obtener su investigación aplicados sobre este ejemplo.

En este marco, la rigurosidad de los aspectos formales que requiere su presentación ha sido simplificada para favorecer los aspectos de comprensión del problema y su solución.

Asimismo, se han evitado innecesarios detalles del Sistema Informático a fin de abreviar y acotar su análisis únicamente sobre la satisfacción de la necesidad.

ALCANCE:

Las Posibilidades enunciadas en el desarrollo (sin proyecto y con proyecto) se circunscriben exclusivamente a la etapa de salida del Proceso de la Liquidación de los Haberes, con la emisión de los recibos y listados (en la posibilidad sin proyecto) y el acceso electrónico en la posibilidad con proyecto corresponde tanto a ver el recibo final como al intercambio de información durante la etapa de liquidación.

Esta aclaración es importante, porque en ambas posibilidades el resto de las etapas del proceso resultan comunes en un ciento por ciento, en base a un mismo sistema informático y con la participación del mismo personal, es decir que el presente Anexo contiene las etapas que se diferencian en ambas posibilidades sin proyecto y con proyecto.

CARACTERISTICAS:

En función del Artículo 1° de la Resolución de la Secretaría de Política Económica N° 175/04, el presente se clasifica como Proyecto de Ampliación o Mejoramiento (PAM).

Contenidos mínimos del Estudio de Prefactibilidad:

- a. Denominación del Proyecto: ver Apéndice A.

- b. Objetivos y Metas del Proyecto: ver Apéndice A.
- c. Justificación: Ver Trabajo de Investigación.
- d. Marco de Referencia del Proyecto: Ver Trabajo de Investigación.
- e. Descripción Técnica del Proyecto y de las Alternativas consideradas: Ver Apéndices B1 y B1.1.
- f. Principales Rubros y Costos de Inversión y Operación: Ver Apéndices B2, B3 y B4.
- g. Análisis Económico del Proyecto: Ver Apéndices C y C1.
- h. Aspectos Institucionales: La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) es el SERVICIO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA ARMADA.
- i. Aspectos Legales: Ver Trabajo de Investigación.
- j. Análisis de la Solidez Técnica del Proyecto: Ver Apéndices B1 y B1.1 y Trabajo de Investigación.
- k. Cronograma de Obras y Tareas: Ver Apéndices B1 y B1.1.
- l. Impacto Ambiental: Ver Trabajo de Investigación.
- m. Modalidad de Ejecución del Proyecto:
1. Agente de Ejecución: Contratado a Terceros con capacitación de Personal Propio.
 2. Modalidad de Contratación: Llave en Mano con capacitación de Personal Propio.
 3. Modalidad de Concurrencia y Adjudicación: Licitación Pública.
- n. Financiamiento: Ver Apéndice D.

INDICE DEL CONTENIDO:

Componen el presente Anexo I, los siguientes Apéndices:

APENDICE	CONTIENE
A	IDENTIFICACION
B	FORMULACION
C	EVALUACION
D	FINANCIAMIENTO

PROYECTO “REDI” - Recibo Digital

IDENTIFICACIONRESUMEN EJECUTIVO

VARIABLE	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA
D (Derrame)	1. Facilitar el acceso de la información a los Organismos vinculados.	Consulta efectuada/ mes liquidado.
	2. Insertar a la Administración y a los agentes en los beneficios de la sociedad de la información.	Interrupción del servicio en línea/ período de tiempo. (menor valor = mayor inserción)
Z (Impacto directo)	1. Mejorar la disponibilidad de información de la liquidación de haberes a los agentes de un Organismo.	Consulta efectuada/ mes liquidado.
	2. Aumentar la eficacia y eficiencia del servicio de información al personal.	Errores detectados/ mes en liquidación.
X (Producción)	Servicios de acceso electrónico	Consulta realizada/ unidad de tiempo
Yo (Insumos Operativos)	1. Servicio de asistencia a los usuarios (mesa de ayuda)	Cantidad de agentes asignados/período de prestación
	2. Insumos Informáticos	Consumo/período de servicio
	3. Mantenimiento Hardware y Software	Servicio prestado/ período de tiempo
Yd (Insumos Durables)	1. Desarrollo de Sistemas Informáticos	Porcentaje de avance
	2. Impresoras	Cantidad de impresoras
	3. Estaciones de Impresión	Cantidad de estaciones

PROYECTO “REDI” - Recibo Digital**FORMULACION**

La formulación del Proyecto se encuentra detallada en los distintos Cuadros que la integran y que con la característica de extensión del presente Apéndice, se indican a continuación:

APENDICE	CUADRO DE
B1	Producción
B1.1	Aclaraciones al Cuadro de Producción
B2	Ingresos y Gastos
B3	Cálculo del Costo Medio
B4	Ingresos y Costos

Aclaraciones al Cuadro de Producción

Xa: La cantidad de consultas se determinó en base al siguiente cálculo:

Período	(1) Cantidad de Agentes	(2) Frecuencia de Consultas Personales Mensuales	(3) Cantidad de meses	(4) Consultas anuales de Organismos e Instituciones	Observaciones
2	29.000	1,0	12	150	Estimación prudente.
3	29.000	1,5 (**)	12	500	Comienza a afianzarse.
4	29.000	2,0	12	1.000	Utilización habitual.
5	29.000	2,2	12	1.500	Se generaliza.
6	29.000	2,5	12	1.500	Se alcanza el óptimo.
7	29.000	2,5	12	1.500	Se mantiene el nivel.

CALCULO: $\text{Consultas Anuales} = [(1) \times (2) \times (3) + (4)]$

La frecuencia de las consultas personales mensuales se determinó en base a la experiencia recogida de las consultas realizadas en la utilización de “banca electrónica”.

La cantidad de consultas anuales de Organismos e Instituciones se determinó en base a los requerimientos e información que actualmente se realizan por soporte magnético o papel, lo cual indica que puede ser aún mayor.

(**) 1,5 representa que la totalidad de los agentes hizo una consulta y que la mitad consultó 2 veces.

Estos índices de frecuencia estimados se incrementan en la medida que los agentes se familiarizan con el sistema y comienzan a explorar la totalidad de la información disponible que contendrá liquidaciones de períodos anteriores y otras consultas derivadas de la liquidación.

Yda1: Durante la fase de operación el activo intangible se deprecia a razón del 2% por cada periodo. En el período 8 se procede a la liquidación de la inversión, la cual resulta recuperable para continuar una nueva fase de operación del proyecto en un 88%, debido a que el sistema informático puede actualizarse con nuevo software que lo haga mas eficiente, sin necesidad de su análisis y programación total, esto debido al producto seleccionado para su desarrollo original. En la contratación estará prevista la capacitación de personal propio para permitir una desvinculación parcial

del proveedor del sistema para el mantenimiento del mismo, durante la fase de operación. (Ver Yoa5).

Yda2 – Yda3: Para resolver la transición entre la situación sin proyecto y con proyecto y permitir la adaptación gradual de los agentes a la nueva tecnología, se prevé adquirir impresoras y estaciones de impresión para la eventual impresión de recibos de haberes a pedido de los interesados. La cantidad de impresoras y estaciones necesaria es inferior a la situación sin proyecto dado que se utilizarán a requerimiento y no en forma masiva. Asimismo, estas impresoras son de menor costo debido a que la velocidad de impresión requerida es menor que para la impresión oportuna de la totalidad de los recibos de haberes de los agentes.

Yoa1: La instalación del servicio de mesa de ayuda a los usuarios inicia con (4) agentes propios, que participan de la etapa de prueba del sistema para conocer los diferentes inconvenientes con los que pueden encontrarse los futuros usuarios. Estos mismos agentes conforman la mesa de ayuda durante los restantes períodos, efectuando la capacitación del resto, dirigiendo al grupo y colaborando en la solución de problemas.

Uno de los integrantes de la mesa de ayuda es analista programador, encargado del mantenimiento del sistema, que registrará los inconvenientes que no pudieron detectarse en la fase de inversión durante el análisis del diseño del sistema, otros dos integrantes son especialistas en liquidación de haberes y se encargarán de dar la primera respuesta ante inquietudes, que pese a no ser propias del acceso a la consulta, le brindarán al usuario un entorno más amigable y comprometido con la solución de los temas que lo preocupan.

La mesa de ayuda funcionará durante 12 horas únicamente los días hábiles y su dotación disminuye con el transcurso del tiempo en razón que los usuarios que acceden al sistema ya lo conocen y no requieren la intervención de un asistente para obtener la información que necesitan.

La cantidad de agentes necesarios para mantener operativo este servicio, disminuye hasta un mínimo necesario, en razón que el usuario requiere menos su intervención. Esto es así debido a que la incorporación de usuarios no experimentados, es sensiblemente inferior, a los que se encuentran adiestrados por el constante uso de la herramienta disponible.

Yoa2: El precio de los insumos para el funcionamiento de los sistemas informáticos incluye el servicio de conexión a Internet de alta velocidad.

Yoa3: La cantidad de insumos de impresión decrece durante la fase de operación en la medida que los agentes adoptan la consulta electrónica y dejan de requerir recibos impresos.

Yoa4: El mantenimiento de impresoras también resulta de menor magnitud debido a la menor utilización de las mismas, con excepción del mantenimiento programado sobre la base del deterioro de los componentes por el transcurso del tiempo y no por su uso, que se evidencia en el período 5.

Yoa5: Todo sistema informático requiere de cierto nivel de mantenimiento, aquí se define como precio una tasa fija del (3%) sobre el total erogado en el desarrollo del mismo. Este gasto contempla la eventual intervención de analistas y programadores externos, como apoyo a pedido del Organismo, dado que se encuentra prevista esta tarea en el insumo Yoa1 a cargo de personal propio.

Se prevé un refuerzo de mantenimiento en la mitad de la fase de operación para ajustes debido a la instalación de nuevas versiones de software de base y una disminución de la intervención externa en el período inmediato anterior a la fase de liquidación del proyecto.

PROYECTO “REDI” - Recibo Digital

EVALUACIÓN

1. Para la Armada Argentina, Institución que forma parte del Ministerio de Defensa, la distribución de los recibos de haberes a su personal disperso a lo largo del territorio del país desde la Provincia de Misiones hasta la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, navegando en aguas internacionales o prestando servicios en el exterior, siempre ha resultado una tarea silenciosa que ha sabido llevarse a cabo desde 1956, cuando los imprimió por primera vez en forma centralizada a través de rudimentarios medios mecanizados.
2. En consecuencia, para el desarrollo de este proyecto se han tenido en cuenta principalmente las ventajas tanto para la Dependencia a cargo de la tarea como las que recibirá el personal beneficiario de su implantación, las cuales han sido desarrolladas en el Trabajo de Investigación correspondiente.
3. La ejecución del Proyecto requiere una mayor especialización del personal informático del área de liquidación de haberes, para mantener en servicio la disponibilidad de la información en línea y el soporte al usuario que se pretende brindar a través de la Mesa de Ayuda. Todo ello ocasiona un mayor gasto inicial en personal hasta que su importe resulta inferior a la posibilidad sin proyecto en el período 7.
4. Asimismo, se aprecia que los Gastos Operativos para la posibilidad sin proyecto se mantienen prácticamente constantes a lo largo de los períodos evaluados, en cambio en la posibilidad con proyecto se produce una disminución de los mismos logrando en los períodos 6 y 7 ser inferiores a los de la posibilidad sin proyecto. Ello se debe a que en los primeros 5 años de operación se produce una transición cultural – tecnológica, que se encuentra cargada al proyecto, además de una notoria incidencia del mayor gasto en personal enunciado en punto 3 precedente.
5. En función a lo enunciado en punto 4, las perspectivas para la continuidad temporal (actualización informática mediante) para **una nueva fase de operación del proyecto** (ver Apéndice B1.1 Aclaraciones al Cuadro de Producción punto [Yda1]), permiten aseverar que se producirá un importante ahorro de recursos de ejercicios fiscales futuros.
6. Como no se ha asignado un precio de cuenta para la valorización de los ingresos que ocasionarían, tanto las consultas electrónicas como la recepción de los recibos de haberes impresos, dichos ingresos se han determinado en base a los costos medios de las producciones con proyecto y sin proyecto.
7. De esta forma los ingresos son iguales a los costos y la Tasa de Retorno de la Inversión (TIR) se equipara a la Tasa de Interés de Referencia. De la misma manera los VAN de ambas posibilidades son iguales a CERO (0), concluyendo que ambas posibilidades son viables financieramente.

8. Se determina que la Posibilidad A (Información Electrónica) posee un Costo Medio o Unitario menor para la consulta, en comparación con la Posibilidad B (Información Impresa) a través de la obtención del recibo de haberes.
9. Por otra parte, para confirmar el criterio de decisión del Análisis de Beneficios y Costos se recurrió al análisis y evaluación de un Proyecto Incremental, el cual se consigna en el Apéndice C1.

Por lo expuesto el Proyecto “REDI”, resulta:

APTO / EFICAZ para satisfacer las necesidades de información del personal, pero actualmente no cumple la normativa vigente que exige la impresión del recibo de haberes. Esta normativa deberá ser adecuada a la evolución tecnológica y cultural que establece la “sociedad de la información” para sostener su aptitud / eficacia, tal como se concluye en el Trabajo de Investigación.

FACTIBLE / EFICIENTE, por cuanto la tecnología y la combinación de los factores de producción se encuentran disponibles, y la organización de los mismos asegura el cumplimiento del objetivo en tiempo y lugar, ampliando el alcance de la información y mejorando la interacción entre la Administración y el ciudadano.

ACEPTABLE / ECONOMICO, por cuanto el costo medio de realizar una consulta es menor a la emisión de un recibo impreso.

En este sentido, una visión apresurada podría concluir que existe una transferencia de costos del empleador al empleado, por cuanto este último se tendría que hacer cargo de imprimir su recibo. Esta conclusión es incorrecta porque el Organismo tiene previsto la impresión del recibo, a pedido, para determinados fines justificados e ignora como externalidad positiva que la necesidad de contar con un recibo impreso, si se modifica la reglamentación, será una cuestión superada, limitada a contar con espacio en un medio de almacenamiento de información para guardar el archivo portable con la imagen del mismo y contribuirá directamente a disminuir el consumo de papel, con su impacto en el medio ambiente.