

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**Carrera de Especialización en  
Administración Financiera en el Sector Público**

---

**Trabajo Final de Especialización**

---

Retraso en el Pago a Proveedores Vinculado a una  
Orden de Compra periodo 2019

---

AUTOR: DARIO CARLOS ADRIAN ACOSTA CASTRO

TUTOR: CRISTINA ROLANDI

MAYO 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

En estas líneas quisiera expresar un profundo agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron, en distintos aspectos, a la realización de este trabajo

A mis papás que siempre han estado ahí, apoyándome en todas las circunstancias, acompañándome y deseándome lo mejor, sin ese apoyo no hubiera sido posible estar en las instancias que estoy ahora.

A cada uno de los profesionales responsables del Ministerio de Hacienda que participaron en las entrevistas por compartir su experiencia, aporte fundamental para llevar adelante el estudio de campo.

Por otra parte, quisiera expresar mi agradecimiento Licenciada Cristina Rolandi, a quien agradezco su apoyo, su dedicación, sus orientaciones en la confección del plan de tesis y en el desarrollo del trabajo en clase, y sobre todo su calidez humana.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación pretende analizar la problemática de una organización que no cuenta con un manejo adecuado de sus cuentas por pagar a proveedores generando como consecuencia, que exista incertidumbre sobre la efectividad de la forma ,como se realizan las relaciones comerciales con sus proveedores.

El rubro de Cuentas por pagar de proveedores, es uno de los más sensibles y de mayor atención en todo tipo de organización, debido a que corresponde al medio por el cual los bienes, materiales y servicios que una organización requiere para realizar sus operaciones cotidianas sin ningún inconveniente.

Actualmente se observan inconvenientes en el cumplimiento de las obligaciones contraídas ocasionando un sin número de consecuencias, que afectan la credibilidad, eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión.

Para el análisis del problema se utilizo distintos métodos con el fin de obtener información, para analizar e identificar las causas que están generando el atraso en el pago de proveedores, dentro de la Dirección General de Administración del Ministerio de Hacienda.

A partir del diagnostico obtenido, se realizo una propuesta de mejora, con el fin de realizar un conjunto de acciones cuyo fin es evitar, normalizar y desarrollar un proceso con eficacia, eficiencia y transparencia a la hora de realizar los pagos a proveedores.

## **PALABRAS CLAVES**

- Proveedor (Código JEL L140)
- Organización de empresas (Código JEL L20)
- Organización sin fines de lucro (Código JEL L31)
- Calidad del producto (Código JEL M110)

## INDICE

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN.....	5
Fundamentación del problema.....	5
Justificación del problema.....	5
Objetivos .....	6
Delimitación del problema.....	6
Metodología de investigación.....	6
CAPITULO II - MARCO TEORICO .....	7
Administración Financiera.....	7
Objetivos que persigue la Administración Financiera.....	8
Manual de Procedimiento.....	9
Objetivos de los manuales de Procedimientos.....	9
Tipos de manuales de Procedimientos.....	9
Importancia de los manuales de Procedimientos.....	12
Etapas para la elaboración de un manual de procedimientos.....	13
CAPITULO III - DIAGNOSTICO .....	17
Procedimiento de pago a proveedores.....	18
Flujograma del Procedimiento de pago a proveedores.....	19
Diagrama Causa – Efecto.....	23
CAPITULO IV - PROPUESTA DE INTERVENCION.....	24
Síntesis del problema a resolver .....	24
Propuesta de Mejora.....	25
Estrategia a Implementar.....	25
Objetivos a cumplir con la propuesta de mejora.....	25
Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar .....	26
CAPITULO V - CONCLUSION .....	34
CAPITULO VI – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
CAPITULO VII – ANEXOS .....	35

## **CAPITULO I - INTRODUCCIÓN**

### **Fundamentación del problema**

La Dirección General de Administración del Ministerio de Hacienda, actualmente se encuentra atravesando problemas para cumplir en forma y tiempo el pago de cualquier obligación, ya sea por la compra de bienes o prestación de servicios, Esta situación afectó la legitimidad institucional, dañó la eficiencia y debilitó la transparencia que el Ministerio de Hacienda debe garantizar en sus acciones, ya que no contiene los respectivos sustentos lo cual induce la demora en el avance del trámite, esto se debe a la falta de un manual de procedimientos donde indique de qué manera tienen que proceder, evitando la devolución de trámite y que se realice el pago con los respectivos sustentos que tienen que adjuntarse a cada pago, esto amerita una solución inmediata, que debe contener los respaldos legales y procedimentales para su cabal cumplimiento.

### **Justificación del problema**

El pago de dichas facturas se realiza de manera muy ineficiente debido a la carencia de un sistema que funcione con una lógica adecuada para realizar esta actividad, la falta de aplicaciones tecnológicas que permitan automatizar actividades específicas y la ausencia de un manual de procedimientos que se traduzcan en tener un mejor control en este proceso. Lo anterior genera una serie de problemas que obviamente traen como resultados un mal uso de los recursos del Ministerio de Hacienda. El proceso actual involucra tiempos de ejecución de ciertas actividades que podrían ser reducidos, así como actividades que podrían ser eliminadas por cuanto no agregan valor al proceso, peor aún se tiene un alto nivel de incumplimiento en los niveles de servicio comprometido con los proveedores, que es pagar una factura 30 días después de haber sido recibida, lo cual genera el pago de interés y una pérdida financiera para el Ministerio de Hacienda.

Este mal servicio provoca molestias en los proveedores, quienes al no recibir sus pagos en las fechas acordadas, reclaman constantemente al ministerio exigiendo la regularización de éstos. En situaciones extremas, algunos proveedores amenazan con cortar el suministro de insumos, lo que es muy grave ya que esto afecta al giro operativo del mismo Ministerio. Lamentablemente, como el sistema no tiene adecuados mecanismos de control, no existe

la opción de prevenir estas situaciones de reclamos y cortes de suministros, antes de que sucedan. Por lo cual, sólo se realizan gestiones para solucionar estas situaciones una vez que el proveedor ya ha realizado una queja.

## Objetivos

### Objetivo general

A) Diseñar y establecer un manual de procedimiento de pago a proveedores vinculada a una orden de compra, para la Dirección General de Administración del Ministerio de Hacienda.

### Objetivo Específico

B) Determinar el problema existente y darle una solución a la demora en el pago a proveedores

C) Fundamentar los conceptos sobre los manuales de procedimiento

D) Eliminar la atención de proveedores vía telefónica y que las consultas de los clientes se produzca a través del sistema.

## Delimitación del problema

Lugar: Dirección General de Administración – Ministerio de Hacienda

Tiempo: El estudio se delimitó temporalmente del periodo 2019

## Metodología de investigación

Para realizar el estudio se utilizará la siguiente metodología, la que comprende los siguientes pasos:

Como primer paso se tomara una muestra de 10 a 15 expediente que corresponda al pago de proveedores por servicios o bienes adquiridos vinculado a una orden de compra que prestaron durante el año 2019, para analizar y determinar el procedimiento administrativo actual, como las áreas administrativas que participan del mismo.

Una vez determinado las áreas que participan en el procedimiento se realizara una entrevista la cual se utilizaran para recabar y profundizar una mayor información sobre los

procedimientos administrativos, dicha entrevista contará con 6 preguntas, las cuales se basan en la descripción del procedimiento de pago a proveedores vinculados a una orden de compra, será de manera no estructurada ya que esto permite que las preguntas puedan ser de carácter abierto y el entrevistado tendrá que construir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos.

Determinado estos pasos se pretende obtener la descripción actual del procedimiento de pago de proveedores vinculado a una orden de compra, el cual será analizado y evaluado, para determinar las actividades que no generen valor alguno, así mismo los puntos críticos existentes dentro del procedimiento.

Para llevar a cabo lo antes expuesto utilizaremos de dos Herramientas de Calidad<sup>1</sup> que existen en la actualidad, las que nos permitirán encontrar las causas del posible problema que existe dentro de la Dirección General de Administración.

- **Flujo grama o Diagrama de Flujo:** Esto nos permitirá determinar las causas que podrían producir supuestos atrasos en la cadena de pago a proveedores, considerando los cuellos de botella, tiempos muertos dentro del proceso o ineficiencias dentro del mismo
- **Diagrama de Relaciones:** Esta herramienta es sumamente útil para el análisis de un problema en el cual sus causas se encuentran relacionadas entre sí de manera compleja.

## CAPITULO II - MARCO TEORICO

En este capítulo se expondrán todos aquellos conceptos que de una u otra manera son parte de la estructura científica que se utilizó para desarrollar esta tesis proporcionando a los lectores, un conocimiento básico y necesario, para la comprensión del mismo

### Administración Financiera

Que entendemos por administración financiera, tomemos la definición de un autor que entiende como pocos este tema, para (Makòn, 2000, pág. 9), la define como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de

---

<sup>1</sup> En la actualidad existen varias herramientas de calidad que sirven para analizar estos tipos de casos, nosotros nos enfocaremos en dos de estas herramientas, como son el Diagrama Espina de Pescado y el análisis del Diagrama de Flujo administrativo, debido al previo conocimiento de la misma.

recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible

Los elementos administrativos, a que se refiere la definición anterior, son las unidades organizativas, los recursos, las normas, los sistemas y los procedimientos administrativos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control.

Los elementos normativos y administrativos a que se refiere ,son la Constitución ,las leyes y otras disposiciones normativas de cada estado, los principios, sistemas, unidades organizativas y procesos que rigen o se aplican para llevar a cabo las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar y colocar los recursos públicos en la formas señaladas

### **Objetivos que persigue la Administración Financiera**

Podríamos definir como objetivos de la administración Financiera los nombrados según (Gutierrez, 2013, pág. 5) son:

- Facilitar la vinculación de la planificación con el presupuesto público
- Asegura la gestión enmarcada en las políticas del Gobierno.
- Administrar los recursos financieros públicos de manera tal que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal en particular y de la política económica en general, todo ello en un marco de sostenibilidad fiscal.
- Otorgarle mayor racionalidad en la asignación de recursos.
- Racionalizar los procesos de captación, asignación y uso de los recursos públicos
- Contribuir a que la gestión operativa del Estado se realice en la forma económica, efectiva eficiente y con la mayor calidad posible y la satisfacción del ciudadano.
- Disponer y administrar una herramienta automatizada cuyo propósito básico debe ser actuar como elemento facilitador del cumplimiento de los objetivos ,procesando en forma integrada y con oportunidad la información financiera pública y generando estados de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos financieros y estadísticas fiscales claras, confiables y en tiempo real.
- Viabilizar el camino hacia la evaluación del desempeño.
- Posibilitar la absoluta transparencia de las cuentas públicas y su divulgación.



- Facilitar la vigencia de un sistema por el cual los funcionarios públicos rindan cuentas por el uso eficiente, eficaz y económico de los fondos públicos puestos a su disposición.

## **Manual de Procedimiento**

Los manuales de procedimientos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 1998, pág. 147).

## **Objetivos de los manuales de Procedimientos.**

Podemos definir que los principales objetivos de los manuales de procedimientos son:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## **Tipos de manuales de Procedimientos.**

La clasificación depende mucho del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para una empresa del sector privado a elaborar el manual de procedimientos para un organismo público.

También quien elabora el documento aunque la esencia sigue siendo la misma, la clasificación queda a criterio de quien elabora los manuales. Lo importante es que esté bien elaborado y justificado en base a la actividad.

Igualmente podemos mencionar las siguientes clasificaciones sobre manuales de procedimientos:

- Por su naturaleza o área de aplicación.
- Por su contenido
- Por su ámbito

#### **Por su naturaleza o área de aplicación.**

- **Macroadministrativos:** Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- **Microadministrativos:** Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

#### **Por su contenido**

- **De organización:** Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- **De procedimientos:** Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- **De historia de la organización:** Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso del de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

- **De políticas:** También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- **De puestos:** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De técnicas:** Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- **De producción:** Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- **De personal :** Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:

- Prestaciones

- Servicios
- Condiciones de trabajo
- **De operación:** Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

### Por su ámbito

- **Generales:** Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos. (Franklin, 1998, págs. 148-150)

### **Importancia de los manuales de Procedimientos.**

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

El no utilizar de manera correcta el procedimiento trae como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo, además de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el logro de los objetivos es la disciplina, en una organización es de suma importancia acatar correctamente los lineamientos establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un sencillo documento que viene a constituir una valiosa guía de trabajo

Los manuales de procedimientos nos ofrecen una serie de posibilidades para la mejora de las actividades; en la investigación no se encontró que algún autor mencionara desventajas en el uso de los mismo, sino por el contrario se consideran como una herramienta valiosa para la mejora continua dentro de cualquier organización o grupo de trabajo. De una forma sencilla a continuación se mencionan alguna de las ventajas de su uso e implementación:

- Colabora con la mejora de la eficiencia, la calidad y productividad de las actividades.
- Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.
- Se evitan errores en las actividades por la falta de información.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.
- Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y capacitación. Ya que describe detalladamente las actividades de cada puesto.
- Es una herramienta de consulta.
- Es una guía de trabajo para ejecutar
- Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas.
- Crea un historial, quedando este como una memoria.

### **Etapas para la elaboración de un manual de procedimientos**

Anteriormente definimos lo que es un manual de procedimiento que objetivos persiguen y la importancia que tienen, ahora desarrollaremos las etapas que se deben realizar para la elaboración del mismo, como define (Trias Pintos, 2019, pág. 23) las etapas son las siguientes.

- Preparación del Trabajo.
- Planificación del Trabajo.
- Elaboración.
- Revisión.
- Aprobación.
- Distribución y Difusión.
- Actualización del Manual.

#### **Preparación del Trabajo**

- **Determinar el Responsable de la Elaboración:** Es recomendable asignar la responsabilidad por la elaboración de manuales en forma expresa a un equipo de trabajo, con un coordinador que actúe como redactor responsable. En particular, en las organizaciones en las cuales existe una unidad interna de Organización y Sistemas, la elaboración del manual es

parte de sus tareas, asimismo en las organizaciones que establecen un sistema de gestión de la calidad, se deberá limitar el universo del estudio

- **Determinar los Usuarios y Objetivos:** Todo manual tiene por objetivo satisfacer las necesidades de información de un grupo específico vinculado a la organización respecto a un determinado tema. Con base en este objetivo se selecciona su contenido, se determina qué información debe incluirse y se elige el formato más apropiado. Para determinar el objetivo, el primer paso es identificar quiénes necesitan información sobre un determinado tópico. De esta forma se identifican los usuarios del manual: quienes lo utilizarán en el futuro.

### **Planificación del Trabajo.**

Esta etapa es muy importante debido que se debe organizar todas las tareas, según (Franklin, 1998, pág. 164) Los responsables de preparar los manuales administrativos tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, deben evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

### **Elaboración**

Una vez determinado el objetivo y los usuarios del manual de procedimiento se pasara a la elaboración del mismo, es decir se determinara el formato y la redacción propiamente dicha, para eso existe muchísimas formas para su formulación, nosotros dejaremos a continuación un ejemplo de que elementos debe contener un manual de procedimiento:

- A) **Caratula :** Es la primer hoja del documento cuya función es identificar los datos generales
- B) **Documento de Aprobación:** Este documento nos servirá para saber con precisión la fecha y autoridad que reviso y aprobó el manual de procedimiento, como también las revisiones y actualizaciones de los manuales
- C) **Contenido:** Es una manera de saber rápidamente donde esta cada elemento dentro del manual.
- D) **Introducción:** Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden

cumplir a través de incluye información de cómo se usara, quien como y cuando hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la dependencia.

E) **Objetivo del Manual:** Se deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos, su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación:

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciara con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitara el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo bueno, excelente, etc.

F) **Normativa:** En los procedimientos se deben incluir todos los lineamientos que regulen la actuación de los participantes en la ejecución de las tareas. A este tipo de lineamientos se le denomina normas, las cuales se dividen en reglas y políticas.

- Regla: Es un lineamiento de observancia obligatoria en la ejecución de un procedimiento cuya característica principal es ser rígida en su aplicación.
- Política: Es el marco de referencia que guía la toma de decisiones, delimitando hasta dónde se debe o puede actuar para ejecutar las actividades descritas en el procedimiento.

G) **Alcance:** Se determinara el alcance del procedimiento, es decir se deberán describir las áreas usuarias y puestos principales a quienes va dirigido el procedimiento

H) **Descripción del Procedimiento:** Es la explicación escrita en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad administrativa para efectuar un trabajo determinado.

I) **Flujograma:** Es la presentación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

J) **Anexos:** En este apartado se deben incluir todos los formularios que surgen del procedimiento, en cada formulario que se anexe, se deberá anotar en el ángulo superior derecho la palabra “ANEXO” seguido del número consecutivo que le corresponda.

K) **Glosario:** En este apartado se deben incluir todas las definiciones que el usuario no llegara a comprender dentro del manual de procedimiento.

## **Revisión**

Una vez editado el manual, el mismo debe ser revisado en sus contenidos por parte de quienes participaron en la redacción o aportaron información, con el fin de detectar eventuales omisiones o inconsistencias.

## **Aprobación**

Una vez culminada la revisión, el manual debe ser aprobado formalmente para adquirir el carácter de norma interna. Un manual formalmente aprobado por las autoridades de la organización adquiere el carácter de norma interna y pasa a ser de cumplimiento obligatorio para los miembros de la organización. Asimismo, para los terceros que interactúan con la organización la aprobación formal les da garantía del grado de compromiso de la organización y sus autoridades con los contenidos establecidos por el manual.

## **Distribución y Difusión.**

Se deberá garantizar su adecuada difusión y distribución a los empleados que prestan servicios dentro del procedimiento, como dice (Trias Pintos, 2019, pág. 28) es importante establecer explícitamente la lista de destinatarios y distribuir el manual de forma de garantizar que llega en forma oportuna y adecuada a todos quienes lo requieran, asimismo, puede ser necesario realizar instancias de capacitación para el uso del manual, instancias de presentación del mismo a los usuarios u otros eventos que contribuyan a una correcta aplicación y utilización del manual. Un manual que luego no es utilizado o que lo es en forma incorrecta es de escasa utilidad.

## **Actualización del Manual**

(Franklin, 1998, pág. 180) Define que la utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Por consiguiente de acuerdo con lo que plantea (Trias Pintos, 2019, pág. 28) Es conveniente establecer un cronograma para realizar revisiones periódicas del contenido del manual, sin perjuicio que, ante cambios importantes, se realice una revisión especial del mismo.



Si no se establece un cronograma de revisión, no solamente es probable que el manual se desactualice sino que, además, no se tiene seguridad de la aplicabilidad del contenido del manual. Por ejemplo, las organizaciones certificadoras de calidad establecen la necesidad de revisar los sistemas de calidad y por consiguiente los manuales en forma anual.

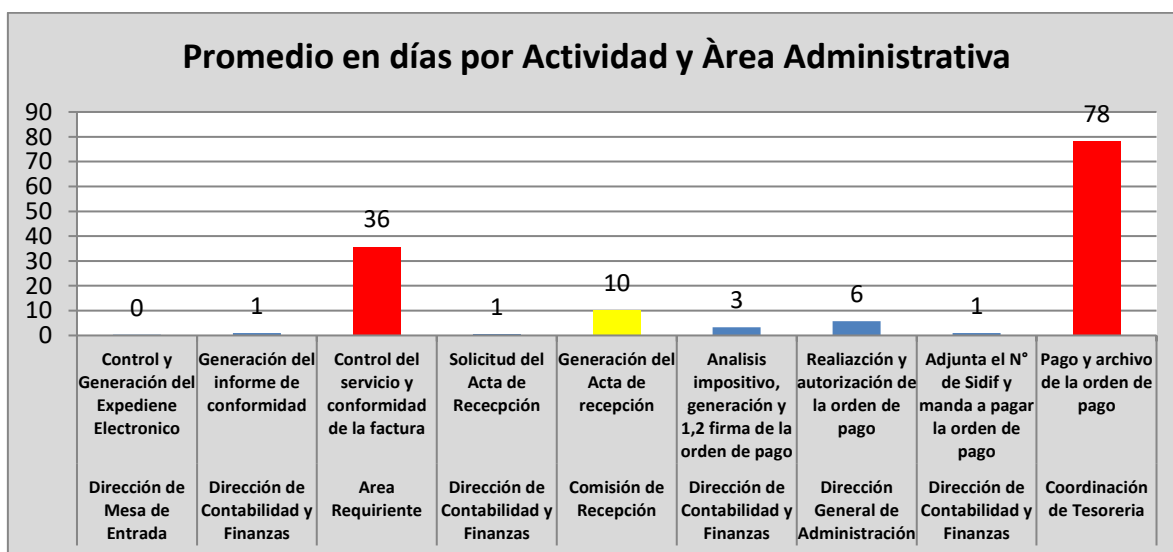
Al momento de iniciar el proceso de elaboración de un manual, se debe dejar establecido quien o quienes serán responsables de su actualización, cómo se procederá a la misma y con qué periodicidad debe procederse a realizar una revisión integral de los manuales.

### CAPITULO III - DIAGNOSTICO

Como se menciona en la metodología de investigación la primera etapa se pretende obtener la descripción actual del procedimiento de pago a proveedores vinculado a una orden de compra.

Esto se llevo a cabo mediante el análisis de los expedientes de pago, obteniendo los siguientes datos:

**Cuadro 1 Promedio de días por Actividad y Área Administrativa**



Fuente: Elaboración Propia

Podemos identificar varios puntos, primero podemos definir las actividades que se realizan desde que el proveedor presenta la factura hasta el pago de la factura, quienes son las Áreas Administrativas responsables de cada actividad.

Por otro lado podemos observar rápidamente que existen dos grandes problemas uno al momento de *realizar el control del servicio y conformidad de la factura* y el otro es *al momento de realizar el pago al proveedor*.

Para obtener un mejor panorama realizamos entrevistas con las Áreas Administrativas (*Ver Anexo1 Entrevistas*) y poder diseñar el procedimiento de pago a proveedores, con sus respectivo flujograma.

### **Procedimiento de pago a proveedores**

El procedimiento comienza cuando el proveedor presenta la Factura/Remitos en la Dirección de Mesa de Entrada del Ministerio de Hacienda, observando aquí el primer problema ya que la factura se presenta sobre su vencimiento, una vez recibida genera con la documentación, el expediente electrónico dentro del sistema GDE adjuntando la factura, orden de compra y remitos, envía el expediente a la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas lo recepciona y registra en una planilla de Excel el expediente electrónico, realiza un informe en el sistema GDE solicitando la conformidad de la factura y lo envía al Área Administrativa.

El Área Administrativa recepciona el expediente electrónico y procede al control del servicio y conformidad de la factura, acá surge un segundo problema, debido que se tarda 36 días promedio en realizar esta actividad, una vez conformada se devuelve el expediente a la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Conformada la factura la Dirección de Contabilidad y Finanzas remite el expediente electrónico a través del sistema GDE a la Comisión de Recepción, para que efectúe el control del cumplimiento en la entrega relacionada con la orden de compra y libere el Acta de Recepción Definitiva, una vez realizada la tarea devuelve el expediente a la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Recepciona el expediente y procede al análisis impositivo del proveedor adjuntando los formularios al expediente electrónico y envía el mismo para la liquidación de la factura, una vez realizada la liquidación y generada la orden de pago, se remite al responsable de registro para que realice la primera firma de la orden de pago, una vez firmado envía el expediente al Director de Contabilidad y Finanzas para la autorización de la segunda firma, el cual remite el expediente a la Dirección General de Administración.

Dirección General de Administración realiza la tercer firma así de esta manera se autoriza la orden de pago al proveedor, la cual devuelve el expediente a la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

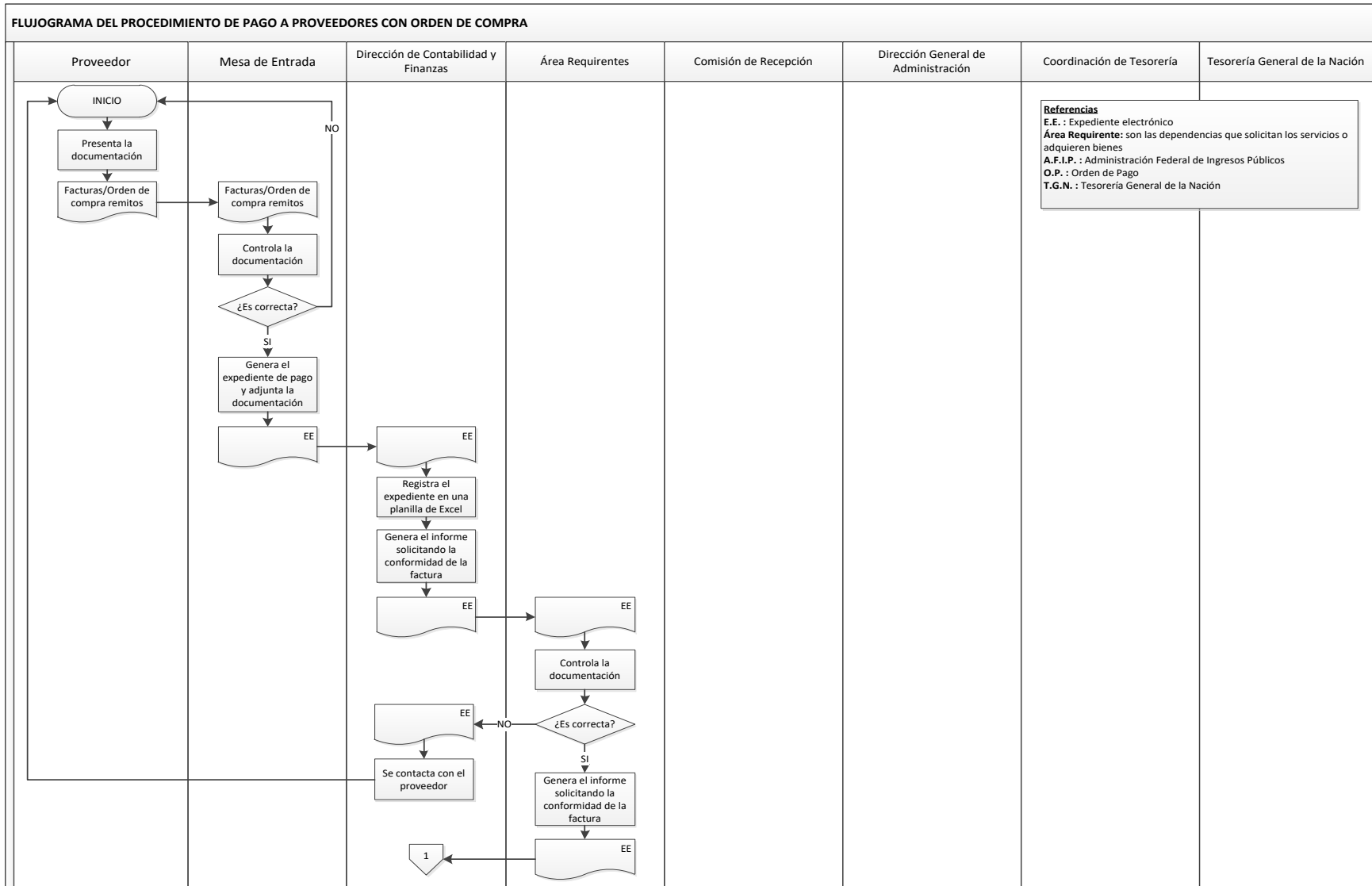
Con la orden de pago autorizada la Dirección de Contabilidad y Finanzas adjunta la orden de pago al expediente y verifica quien es el pagador, si quien debe pagar es la Tesorería General de la Nación, realiza el envío físico de la orden de pago mediante el sistema Esidif y espera la aceptación por parte de la Tesorería General de la Nación, una vez aceptada envía el expediente a la Coordinación de Tesorería, en caso que el pagador sea la Tesorería del SAF, remite el expediente al mismo.

La Coordinación de Tesorería recepciona y procede a controlar la documentación, se realiza la registración diaria en el sistema COTESO y se procede a realizar el pago a proveedores y el pago de las retenciones si correspondieran, acá surge un tercer problema que se tarda 78 días en promedio en que recepciona el expediente con la orden de pago hasta realizar el pago propiamente dicho.

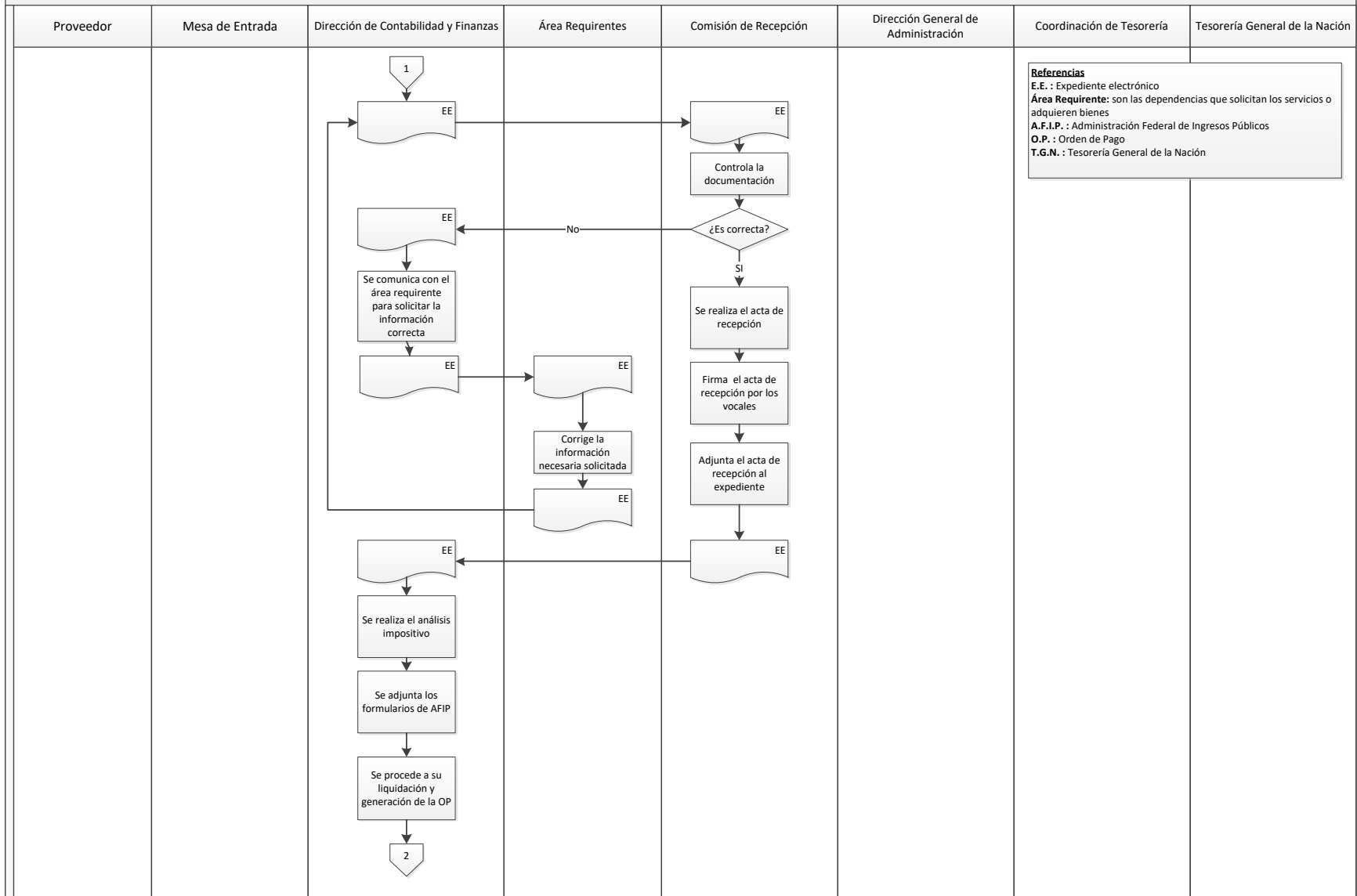
Podemos realizar una aclaración sobre esta actividad, porque muchas veces depende, la Coordinación de Tesorería de la cuota de pago diaria que le asigna la Tesorería General de Nación, lo cual no alcanza para pagar todas las órdenes de pagos pendiente, llevando a tomar como criterio pagar las facturas mas antiguas y haciendo acumular las mas actuales.

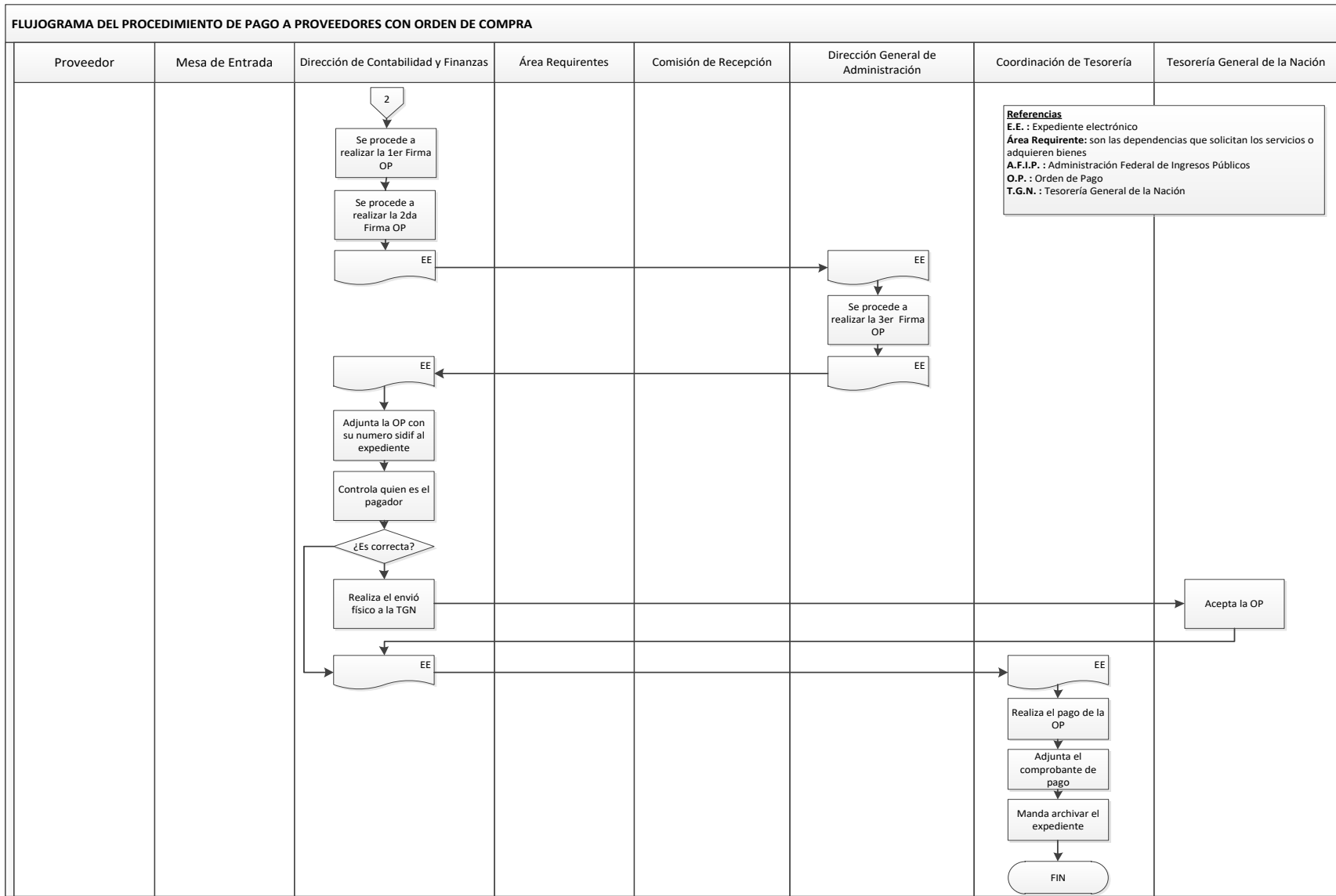
## **Flujograma del Procedimiento de pago a proveedores**

**Figura 1 Flujoograma actual de pago a proveedores vinculado a una orden de compra**



**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES CON ORDEN DE COMPRA**



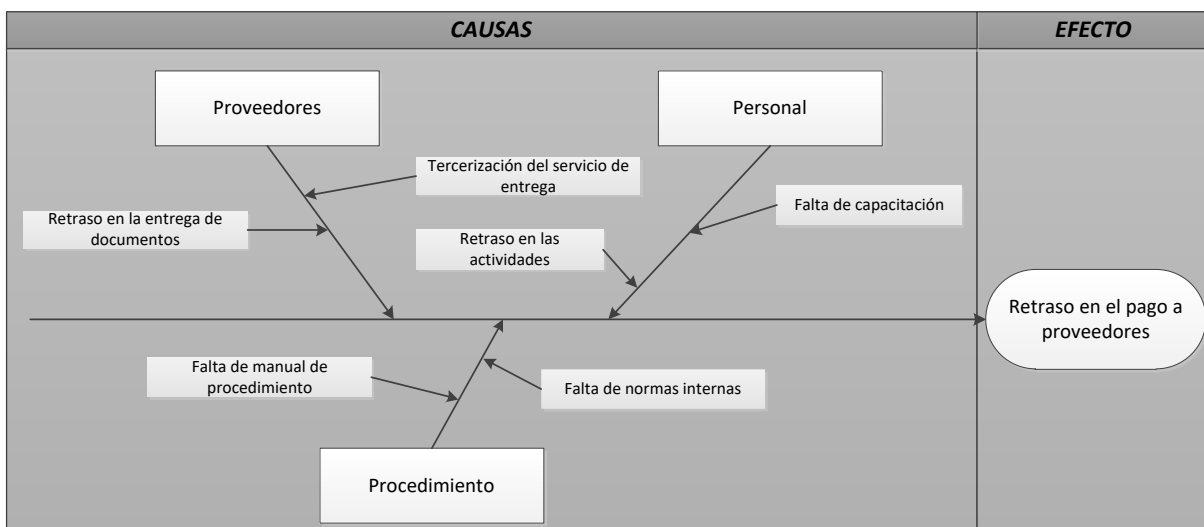


Fuente: Elaboración Propia

## Diagrama Causa - Efecto

Al determinar el procedimiento actual de pago de proveedores anteriormente, pasamos a diseñar y analizar el diagrama Espina de Pescado, en el cual se percibe las causas y los efectos que estos generan dentro del procedimiento estudiado

*Figura 2 Diagrama de Espina de Pescado*



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de la Causa - Efecto

Cuando existe un problema que afecta el desempeño de un procedimiento es necesario determinar la causa que lo origina, sin identificar su verdadero origen, lo único que se logra es evitar el efecto del problema. Si el principio de la raíz permanece, entonces el efecto puede volver a manifestarse incluso de forma más perjudicial, para desarrollar este tema se utilizó las recomendaciones o ideas que se obtuvo de las entrevistas realizadas a las Área Administrativas, llegando a la siguientes conclusión sobre las causas que afectan al procedimiento

#### Entrega de Factura

- Los proveedores presentan las facturas sobre el vencimiento o ya vencida porque:
  - Tercerización de la entrega de facturas

#### Análisis del Procedimiento

- Retraso en la Conformidad de la factura porque:
  - Falta una normativa que establezca un plazo máximo para la conformación de facturas
  - Falta un manual de procedimientos que especifique la responsabilidad de cada unidad administrativa a la hora de realizar las actividades

### **Personal**

- Falta de cumplimiento con el pago porque:
  - Retraso en las actividades anteriores esto lleva a pagar a un proveedor en una fecha muy posterior a la de su vencimiento.
  - Falta de capacitación al personal.

## **CAPITULO IV - PROPUESTA DE INTERVENCION**

### **Síntesis del problema a resolver**

Después de analizar el flujo de pago a proveedores vinculado a una orden de compra, obtenida a través de análisis de expedientes y entrevistas realizadas a las Áreas involucradas, se ha logrado encontrar a nuestro entender los puntos más críticos dentro del procedimiento, lo cual lo vuelve más ineficiente, a la hora de realizar un pago

Definamos los puntos críticos para luego realizar una propuesta para mejorarlos y así hacer el procedimiento de pago más eficiente.

- A. El primero es la entrega de factura, la cual el proveedor la realiza sobre su vencimiento o ya vencida;



- B. Después encontramos un punto muy crítico, que es a la hora de conformar la factura por el servicio prestado o adquisición del bien ya que el mismo tiene un tiempo de demora de 36 días promedio;
- C. La realización del acta de recepción de los servicios o bienes, si bien no tiene una demora de días importante se puede mejorar;
- D. La realización del pago a proveedor, es otro punto crítico donde los días de demora son muy elevados.
- E. Hemos detectados que existen tareas que no generan ningún valor dentro del procedimiento, si bien el plazo de realización es mínimo, se pueden eliminar para hacer un procedimiento más ligero.

### **Propuesta de Mejora**

Para mejorar la situación al problema en el retraso de pago a proveedores y cumpliendo con el objetivo general de esta investigación, proponemos diseñar y establecer un manual de procedimiento de pago a proveedores para la Dirección General de Administración del Ministerio de Hacienda.

### **Estrategia a Implementar**

Una vez identificado las causas que producen la demora en el pago a proveedores, la estrategia que utilizaremos para resolverlo, estará basada en un plan de mejora de calidad, de esta manera armaremos un manual de procedimiento que sea eficiente y eficaz a la hora de utilizarlo.

### **Objetivos a cumplir con la propuesta de mejora**

Con el diseño y aplicación del manual de procedimiento lograremos cumplir con los siguientes objetivos:

- Disminuir los días de retraso de las actividades dentro del procedimiento, brindándole una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes y mejorando la imagen de la institución
- Se podrán determinar los responsables por las actividades se realicen y como están planificadas.
- Se determinaran los recursos necesarios (humano, financiero, infraestructura,

tecnológicos y medio ambiente), para la Dirección General de Administración que son vitales para lograr el cumplimiento oportuno de pago a proveedores.

- Generalización de los conceptos de la importancia de un manual de procedimiento.

## **Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar**

Para diseñar el manual de procedimiento de pago a proveedores vamos a definir las siguientes actividades a desarrollar

1. Analizar el procedimiento actual de una manera más profunda para proponer las soluciones a las causas que originan el retazo de pago, establecer un nuevo flujograma administrativo;
2. Diseñar el manual de procedimiento en base al punto anterior
3. Proponer dicho manual ante el Director de la Dirección General de Administración.

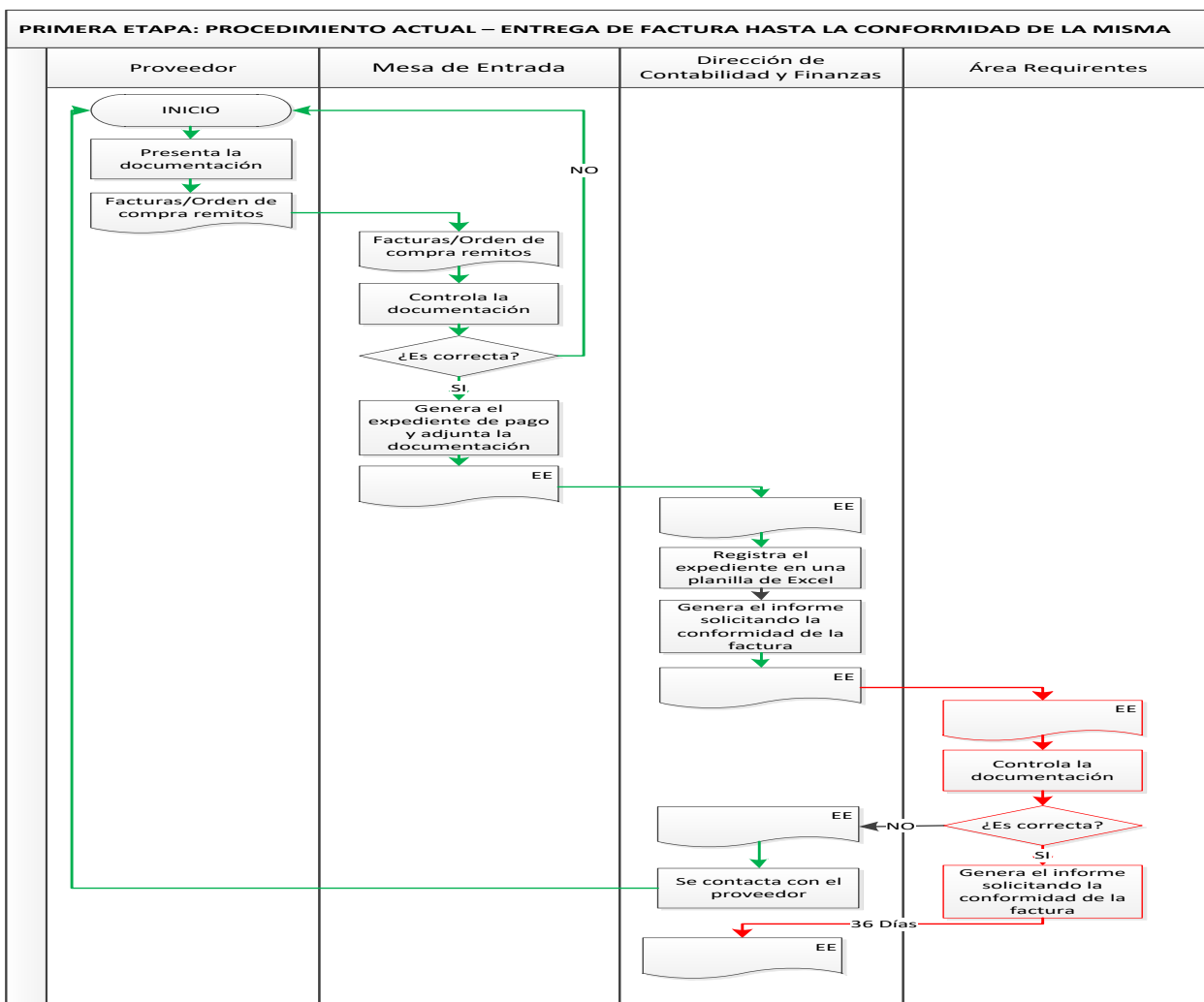
### **1 - ANALISIS DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL**

Para darle un mejor tratamiento a las causas identificadas dentro del procedimiento, decidimos analizar el flujograma actual y separarlas por etapa de esta manera podremos darle una mejor solución a los problemas detectados durante el diagnostico.

#### ***ETAPA 1 INGRESO DE FACTURA HASTA LA CONFORMIDAD DE LA MISMA***

Esta etapa inicia con la entrega de la factura por el servicio prestado o adquisición del bien por parte del proveedor hasta la conformidad de la misma

Figura 3 Flujograma de la primera etapa: Procedimiento actual



Fuente: Elaboración Propia

### ANALISIS

Podemos analizar que el primer problema que detectamos es que el proveedor entrega la factura sobre su vencimiento o ya vencida, esto se debe a que muchas empresas contratan el servicio de mensajería, luego el gran punto crítico es la conformidad de la factura el cual como ya hemos mencionado tiene un promedio de 36 días para realizar dicha actividad

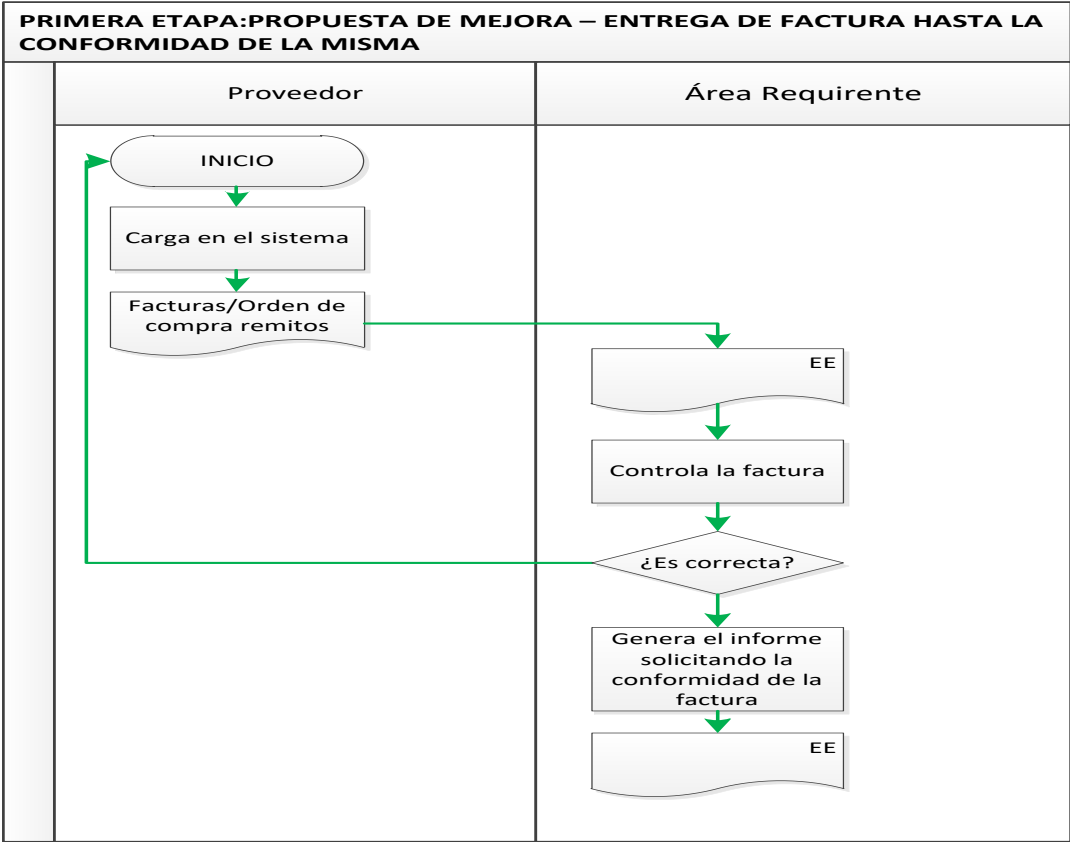
### PROPUESTAS

Proponemos para resolver el tema de la entrega de factura sobre su vencimiento por parte del proveedor, el desarrollo de un sistema informático donde el proveedor pueda ingresar con su clave al sistema y cargar la factura, sabemos que hoy en día la mayoría de las facturas

son electrónicas debido Resolución General AFIP N° 4290/2018, esto eliminaría la entrega de la factura sobre su vencimiento y evitaría un costo por el servicio de mensajería a la empresa, a su vez, este sistema debería interactuar con el sistema de Gestión de Documento Electrónicos (GDE), así el área requirente una vez ingresada la factura pudiera generar el expediente electrónico y de esta manera eliminaríamos esas tareas a la Dirección de Mesa de entrada y el pase de la Dirección de Contabilidad y finanzas a las Áreas Requirentes.

Con respecto a la conformidad de la factura que es el gran problema a resolver en esta etapa se propone crear una normativa como una resolución o circular firmada por la autoridad máxima estableciendo plazos para la conformidad de la factura (*Ver Anexos 2 Propuesta de Resolución del procedimiento de conformidad de la factura*)

*Figura 4 Flujograma de la primera etapa- Propuesta de Mejora*

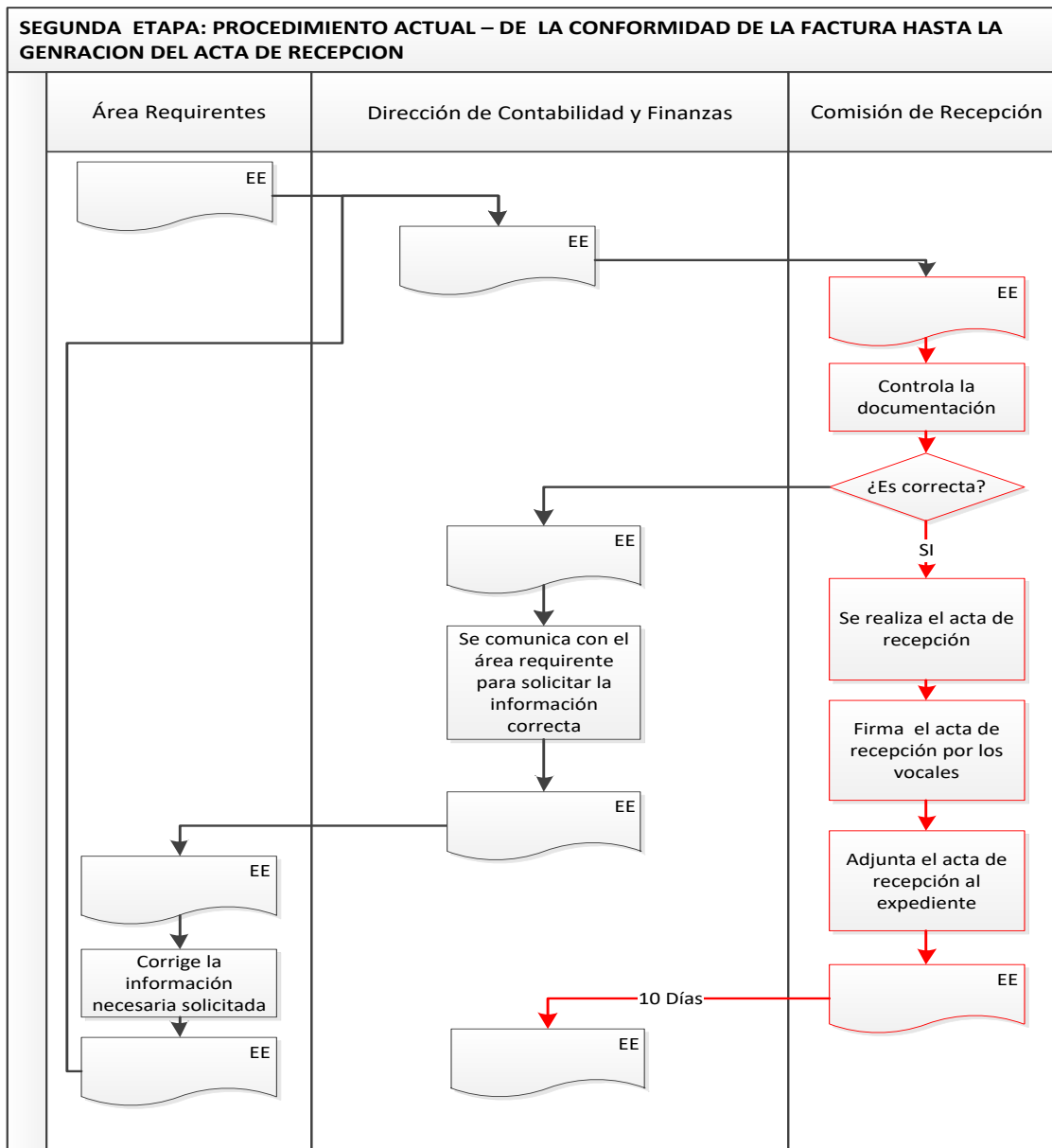


Fuente: Elaboración Propia

**ETAPA 2 DE LA CONFORMIDAD DE LA FACTURA HASTA LA GENERACION DEL ACTA DE RECEPCION**

Esta etapa cuando obtenemos la factura conformada y se manda a realizar el acta de recepción, para luego generar la orden de pago

*Figura 5 Flujograma de la segunda etapa: Procedimiento actual*



Fuente: Elaboración Propia

**ANALISIS**

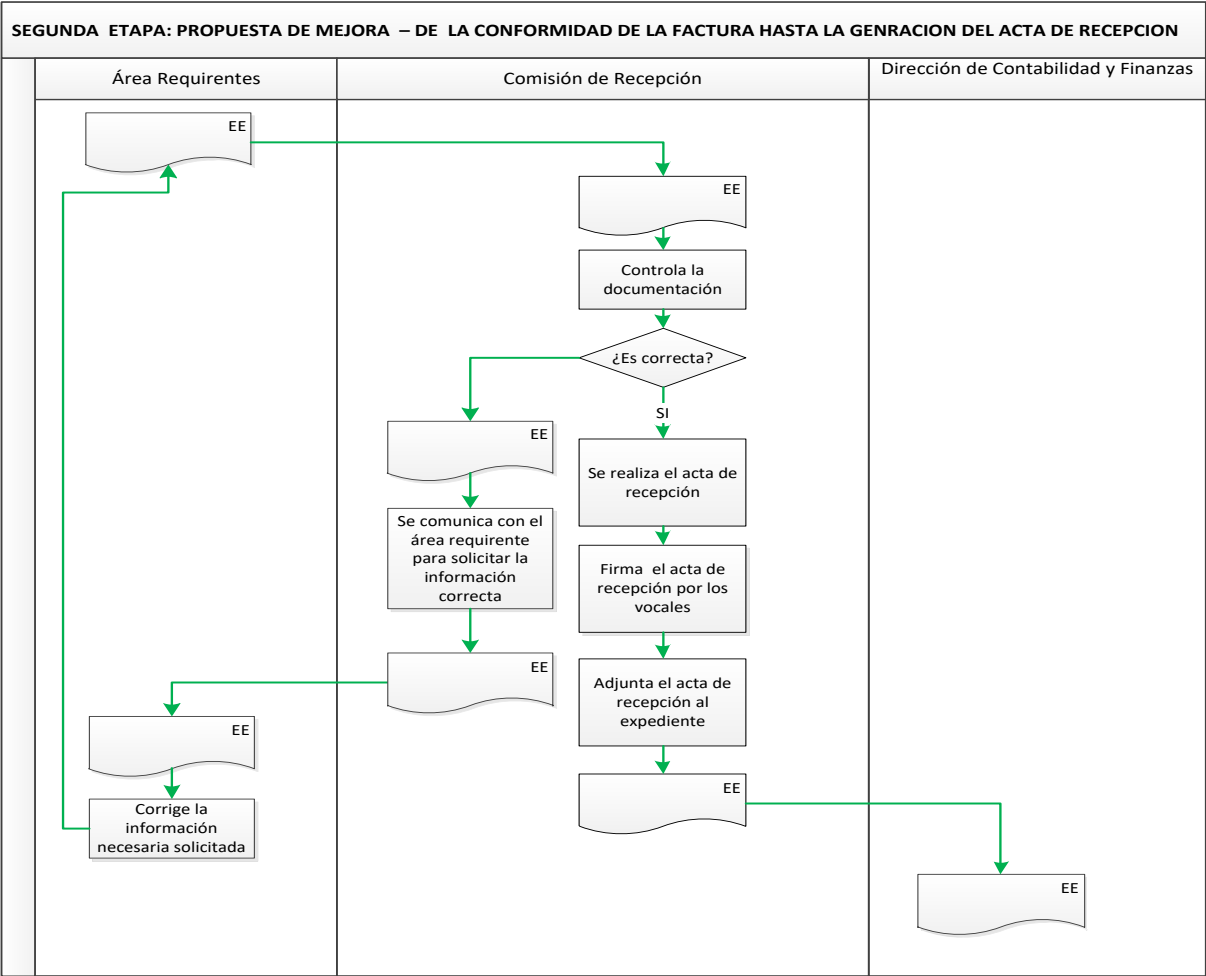
El problema que encontramos en esta etapa es a la hora de realizar y firmar el acta de recepción de la prestación de servicio o adquisición del bien, como también existen actividades

como la de la Dirección de Contabilidad y finanzas que no generan valor alguno, la cual se podría eliminar para dicha dirección y mejorar el procedimiento.

**PROPUESTAS**

Con respecto a la demora en la realización y firma del acta de recepción de la prestación de servicio o adquisición de bien se propone al igual que la conformidad de factura crear una normativa como una resolución o circular firmada por la autoridad máxima estableciendo plazos para la realización de la actividad. (Ver Anexos 3 Propuesta de Resolución del procedimiento de firma der acta de recepción)

*Figura 6 Flujograma de la segunda etapa- Propuesta de Mejora*

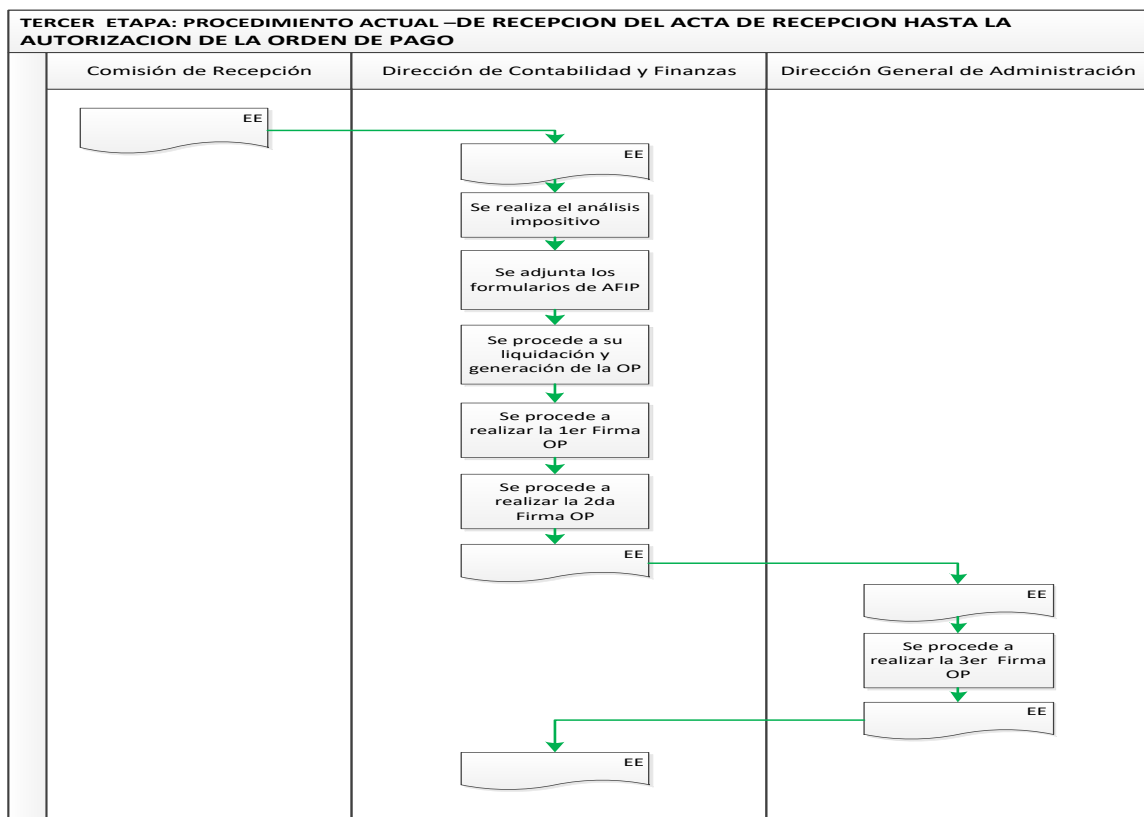


Fuente: Elaboración Propia

**ETAPA 3 DE RECEPCION DEL ACTA DE RECEPCION HASTA LA AUTORIZACION DE LA ORDEN DE PAGO**

Esta etapa inicia con la recepción del expediente con el acta de recepción por la prestación de servicio o adquisición del bien, se analiza la situación impositiva y se genera la orden de pago, para luego enviarla a autorizar a las autoridades competentes.

*Figura 7 Flujograma de la Tercer etapa- Procedimiento Actual*



Fuente: Elaboración Propia

**ANALISIS**

En esta etapa no hemos encontrado ningún tipo de problema a la hora de analizarla por lo que se recomienda no hacer ningún tipo de cambio.

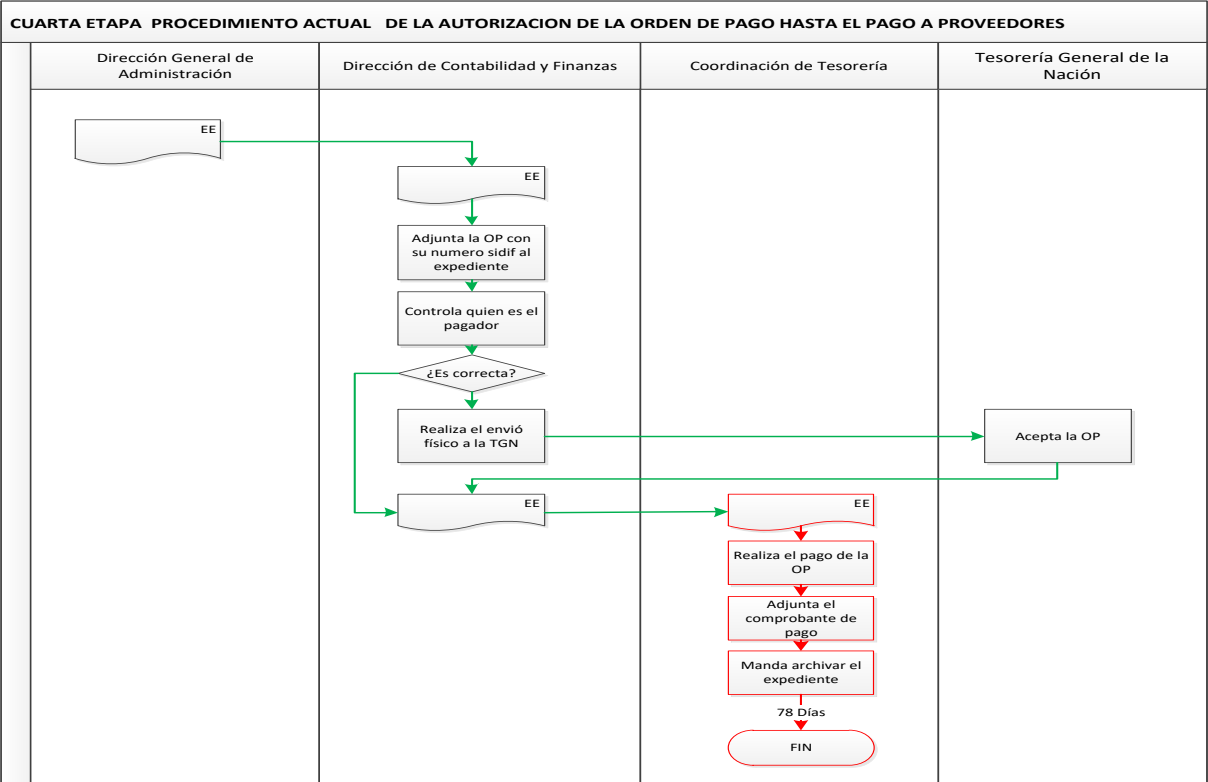
**ETAPA 4 DE LA AUTORIZACION DE LA ORDEN DE PAGO HASTA EL PAGO A PROVEEDORES**

Esta etapa inicia con la recepción de la orden de pago autoriza mediante expediente electrónico, se adjunta la orden de pago al expediente y verifica quien es el pagador, si quien debe pagar es la Tesorería General de la Nación, realiza el envío físico de la orden de pago mediante el sistema ESIDIF y espera la aceptación por parte de la Tesorería General de la

Nación, una vez aceptada envía el expediente a la Coordinación de Tesorería, en caso que el pagador sea la Tesorería del SAF, remite el expediente al mismo.

La Coordinación de Tesorería receptiona y procede a controlar la documentación, se realiza la registración diaria en el sistema COTESO y se procede a realizar el pago a proveedores y el pago de las retenciones si correspondieran.

*Figura 8 Flujograma de la cuarta etapa: Procedimiento actual*



Fuente: Elaboración Propia

**ANALISIS**

El problema que encontramos es la demora de 78 días en promedio en que receptiona el expediente con la orden de pago hasta realizar el pago propiamente dicho, como se aclaró sobre esta actividad anteriormente cuando se realizó la descripción del procedimiento actual muchas veces depende la Coordinación de Tesorería ,de la cuota de pago diaria que le asigna la Tesorería General de Nación , lo cual no alcanza para pagar todas las órdenes de pagos pendiente, llevando a tomar como criterio pagar las facturas más antiguas y haciendo acumular las más actuales, también notamos la falta de planificación de las órdenes de pago

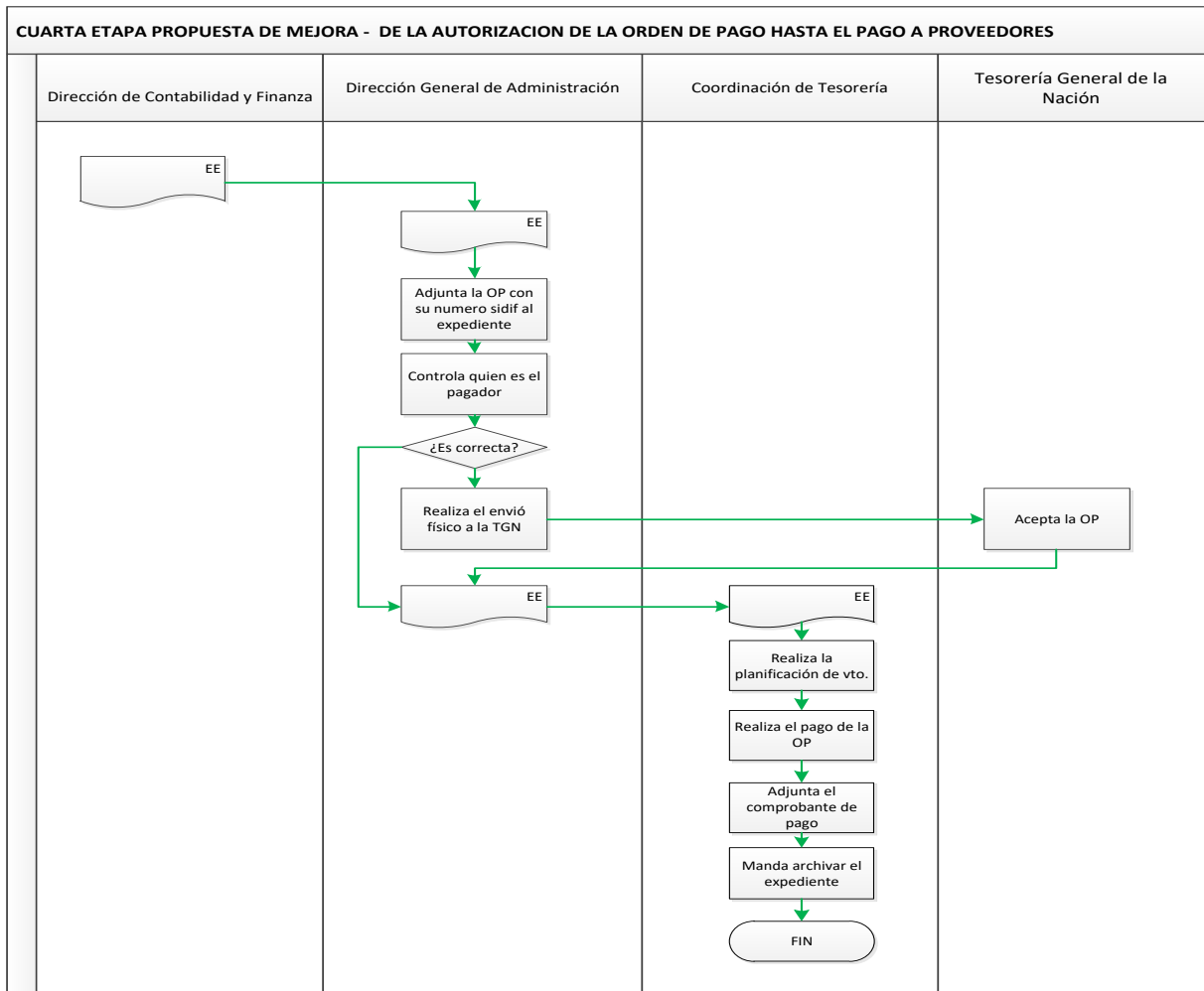


**PROPUESTAS**

Ante lo anterior expuesto proponemos que la Coordinación de Tesorería empiece a realizar una planificación de las órdenes de pago según su vencimiento a través de una planilla de Excel y de esta manera tener un mejor panorama y utilizar esa herramienta para poder medir mejor la cuota diaria y justificar ante la Tesorería General de la Nación una mayor cuota de pago.

También podemos mejorar el flujo dentro del procedimiento y evitar un pase que no genera valor, cambiando las tareas que realizan la Dirección de Contabilidad y Finanzas a la Dirección General de Administración.

*Figura 9 Flujograma de la cuarta etapa- Propuesta de Mejora*



Fuente: Elaboración Propia

## **2 – Diseño del manual de procedimiento**

En base a lo investigado en el marco teórico, las entrevistas previamente realizadas y análisis previo del flujograma diseñamos el manual de procedimientos de pago a proveedores que presentaremos ante las autoridades (*Ver Anexos 4 Manual de Procedimiento de pagos a proveedores vinculado a una orden de compra*)

## **CAPITULO V - CONCLUSION**

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones obtenidas con la realización de la investigación y las recomendaciones que se le sugieren a la Dirección General de Administración para lograr un mejor desempeño en el momento de poner en práctica el presente proyecto

### **CONCLUSIONES:**

- La Dirección General de Administración no cuenta con un manual de procedimiento de pago a proveedores vinculado a una orden de compra, por lo que las funciones de cada empleado no se encuentran establecidas por escrito, lo que en algunas ocasiones ha provocado que los responsables no tengan claras sus funciones.
- A través del análisis de expedientes y encuestas al personal se analizó y determino el procedimiento actual y se realizaron mejoras en los mismos, con el fin de mejorar eficiencia dentro de la Dirección General de Administración.
- Se revisaron las políticas y normas involucradas en los procedimientos y se identificó que no cuentan con políticas establecidas casos que los empleados no conocen de la existencia de políticas que se deberían de cumplir en la realización del mismo
- Mediante el análisis realizado de los procedimientos actuales, se elaboró una propuesta y Diseño del Manual de Procedimientos para la Dirección General de Administración

### **RECOMENDACIONES:**

- Implementar el manual de procedimientos propuesto para la Dirección General de Administración, con el fin de estandarizar los procedimientos y así facilitar la ejecución de las actividades de cada uno de ellos
- Valorar la elaboración de un manual de procedimiento, con el fin de que los colaboradores conozcan y tengan claras sus funciones
- Implementar, actualizar y dar a conocer las políticas que se ven involucradas encada procedimiento para facilitar la ejecución de los mismos.

## CAPITULO VI – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Franklin, E. (1998). *Organización de la Empresas*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Gutierrez, R. (2013). *El Estado del Arte en la Administración Financiera Gubernamental". XVII Seminario Nacional de Presupuesto Público ASAP*. Santa Fe: .

Makòn, M. P. (2000). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina, Serie Gestión Pública N° 3*. Santiago: ILPES CEPAL.

Trias Pintos, G. (20 de 5 de 2019). *Los manuales administrativos hoy*. Obtenido de Uruguay: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República: [https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=71](https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71)

## CAPITULO VII – ANEXOS

Anexos 1 Entrevistas .....	36
Anexos 2 Propuesta de Resolución del procedimiento de conformidad de la factura.....	37
Anexos 3 Propuesta de Resolución del procedimiento de firma der acta de recepción .....	38
Anexos 4 Manual de Procedimiento de pagos a proveedores vinculado a una orden de compra .....	39

**DATOS GENERALES DE LA ENTREVISTA**

Nombre de la Institución:  
Dirección/Coordinación/Área que presta servicios:  
Lugar  
Fecha

**PREGUNTAS**

¿Mencione cuáles son los objetivos primordiales en su área de trabajo?

¿Las actividades administrativas que se realizan dentro de su área de trabajo son planificadas?  
De ser afirmativa su respuesta, diga de qué manera.

¿Existen procedimientos administrativos preestablecidos en su área de trabajo que le indiquen cómo llevar a cabo las actividades internas que se realizan en el área? De ser afirmativa su respuesta explique cuáles y en qué consisten.

¿Ha establecido Ud. procedimientos administrativos en su área de trabajo? De ser afirmativa su respuesta indique cuáles y si son usados

¿Cuáles procedimientos administrativos deberían ser mejorados?

¿Qué mecanismos de control existen dentro de su área de trabajo que permiten verificar el cumplimiento eficiente y eficaz de los procedimientos contables que se llevan a cabo en dicha área?



**Buenos Aires,**

**RESOLUCION N°1/2019 – D.G.A.**

**PROCEDIMIENTO DE CONFORMIDAD DE FACTURAS**

Por medio de la presente y a fin de determinar un adecuado procedimiento de gestión de comprobantes/facturas a cancelar por esta Dirección General de Administración – vinculadas a Órdenes de Compra, , por adquisiciones de bienes o locación de servicios – basados en los procedimientos reglados por la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, su decreto reglamentario N° 1344/2007 - con las modificaciones introducidas en su anexo, artículo 35 - actualizado por Dec. N°690/2016 -, Resolución S.H. N°200/2013, Disp. TGN N°41/2015, y demás normativa vinculada, se establece como requisito indispensable la conformidad del comprobante/factura que se detallan a continuación:

- a) Confeccionar Nota mediante IF generado en el GDE, dirigido al Director General de Administración, en la que se describa la conformidad respecto al servicio o bien recibido, y en la cual se identifiquen además datos correspondientes al comprobante/factura, a saber: tipo y número; razón social del emisor; breve descripción del bien o servicio; período de la prestación; importe .
- b) Deberá ser conformado por funcionario responsable del área prestataria del bien o servicio en cuestión, según la estructura organizativa vigente del Organismo, dentro de los 3 (TRES) días hábiles para bienes y servicios y de hasta 5 (CINCO) días hábiles para obra.
- c) Una vez conformado el comprobante, el expediente Electrónico se remitirá a la Comisión de Recepción.

Por todo lo expuesto, cabe destacar que sólo se dará curso a la documentación que cumpla con lo descripto precedentemente, con independencia de la posterior aprobación del gasto mediante acto administrativo - en la etapa del trámite que corresponda a la modalidad de pago - en cumplimiento del art. 35 del Anexo del Decreto N°1344/2007.

En cuanto a lo dispuesto por el Decreto N° 561/2016 y la normativa relacionada con el Sistema de Gestión Documental Electrónica, se procederá en forma asociada con el mismo procedimiento de firma, en oportunidad de la implementación en el sistema del presente trámite.




**Buenos Aires,**

**RESOLUCION/CIRCULAR N° 2/2019 – D.G.A.**

**PROCEDIMIENTO DE FIRMA DE ACTA DE RECEPCION**

Por medio de la presente y a fin de determinar un adecuado procedimiento de gestión de comprobantes/facturas a cancelar por esta Dirección General de Administración – vinculadas a Órdenes de Compra, , por adquisiciones de bienes o locación de servicios – basados en los procedimientos reglados por la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, su decreto reglamentario N° 1344/2007 - con las modificaciones introducidas en su anexo, artículo 35 - actualizado por Dec. N°690/2016 -, Resolución S.H. N°200/2013, Disp. TGN N°41/2015, y demás normativa vinculada, se establece como requisito indispensable la conformidad del comprobante/factura que se detallan a continuación:

- d) Confeccionar Informe grafico mediante en el GDE, el cual se adjuntara al expediente electrónico dirigido al Director General de Administración, en la que se describa la se identifiquen además datos correspondientes al comprobante/factura, a saber: tipo y número; razón social del emisor; breve descripción del bien o servicio; período de la prestación; importe.
- e) Deberá ser firmado por los vocales titulares responsable de la Comisión de Recepción según la estructura organizativa vigente del Organismo, dentro de los 3 (TRES) días hábiles.
- f) Una vez conformado el comprobante, el expediente Electrónico se remitirá a la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

 <p>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</p>	PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: 01/01/20
		Página 1 de 12
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION</p>		

 <b>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</b>	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 2 de 12

## DOCUMENTO DE APROBACIÓN


	COPIA CONTROLADA	Nº DE COPIA	
	COPIA NO CONTROLADA		

TABLA DE REVICIONES		
REVICION	FECHA	DESCRIPCION DE LA MODIFICACION

ELAVORADO Y REVISADO		APROVADO	
FECHA		FECHA	
FIRMA:		FIRMA:	

		Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0



 <p>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</p>	<p>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</p>	<p>Vigente a partir de: XX/XX/XX Página 3 de 12</p>
--	---	---

## CONTENIDO

INTRODUCCION ..... ¡Error! Marcador no definido.

OBJETO DEL MANUAL ..... ¡Error! Marcador no definido.

POLITICAS Y NORMATIVAS ..... ¡Error! Marcador no definido.


ALCANCE..... ¡Error! Marcador no definido.

PROCEDIMIENTO..... ¡Error! Marcador no definido.

FLUJOGRAMA ..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXOS ..... ¡Error! Marcador no definido.

GLOSARIO..... ¡Error! Marcador no definido.

 <b>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</b>	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 4 de 12

## INTRODUCCION

La Dirección General de Administración ha elaborado el presente Manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta la las Áreas Administrativa que participan en el procedimiento y que permite alcanzar los objetivos encomendados y contribuye a orientar al personal afectado a esta área sobre la ejecución de las actividades, constituye así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica

## OBJETO DEL MANUAL

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades que se desarrollan en la Dirección General de Administración así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora Institucional.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de la Dirección General de Administración


## POLITICAS Y NORMATIVAS

### POLITICAS

Queda definido que el Manual de Procedimientos es de uso obligatorio para todos los Responsable, Empleados y técnicos afectados a la Dirección General de Administración al cumplimiento de los objetivos.

1. Los procedimientos descritos en este texto, corresponden a una versión, susceptible de modificaciones con el transcurso del tiempo, dando origen a las subsiguientes

		Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0

 <p>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</p>	<p>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</p>	<p>Vigente a partir de: XX/XX/XX</p>
		<p>Página 5 de 12</p>

versiones, según requiera la actualización de los procesos y procedimientos. El mismo queda sujeto a su revisión periódica, a fin de incorporar las modificaciones o adecuaciones que se deriven de la propia operación, por lo que se solicita que las sugerencias y observaciones se hagan llegar a la Dirección General de Administración

2. Cualquier situación o conflicto cuya resolución no se encuentre prevista en el Manual de Procedimientos, se resolverá de conformidad con el espíritu de la normativa aplicable.
3. Este manual está dirigido tanto a servidores públicos de la institución, como a los distintos funcionarios estatales, los Organismos Financiadores y sociedad en general, que deseen conocer la funcionalidad organizacional de esta Coordinación, por tanto es un instrumento de organismo.

#### **NORMAS**

**LEY 25.506:** Firma digital

**RESOLUCIÓN N° 25/11:** Firma digital de comprobantes en el ESIDIF

**LEY 24.156:** Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional

**DECRETO REGLAMENTARIO 1344/2007:** Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional

**DECRETO 1030/2016:** Régimen de contrataciones de la administración nacional

**RESOLUCION N° 1:** Procedimiento de conformidad de factura

**RESOLUCION N° 2:** Procedimiento de firma de las actas de recepción

 <b>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</b>	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 6 de 12

## **ALCANCE**

Este manual es aplicable a la gestión de liquidación facturas vinculadas a una orden de compra correspondiente a la Dirección General de Administración en todas sus etapas: Recepción, Control, liquidación, Verificación y Autorización

## **PROCEDIMIENTO**

### ***PROVEEDOR***

1. El procedimiento comienza cuando el proveedor presenta la Factura/Remitos a través del sistema informático, dicha factura la relacionara con la orden de compra correspondiente al cual fue adjudicado o tendrá la posibilidad de relacionarla también con el área requirente.

### ***AREA REQUIRENTE***

2. Recepciona la factura y controla el servicio o la adquisición del bien.
3. Si el control resulta correcto pasara a generar el expediente electrónico en el sistema GDE, caso contrario rechazara la factura
4. Una vez iniciado el expediente electrónico, pasara a realizar la conformidad de la factura, mediante un informe teniendo en cuenta el plazo establecido en la Resolución/Circular de la Dirección General de Administración, el cual adjuntara al expediente.
5. Envía el expediente electrónico a través del sistema GDE, a la Comisión de Recepción.

### ***COMISION DE RECEPCION***

6. Recepciona el expediente electrónico y procede a controlar la información de la factura, conformidad y la orden de compra.
7. Si el control es incorrecto, remite el expediente al Área Requirente solicitando las correcciones correspondientes, caso contrario procederá a realizar el acta de recepción por la prestación o adquisición del bien.

 <b>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</b>	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 7 de 12

8. Los vocales titulares procederán a realizar la firma teniendo en cuenta el plazo establecido en la Resolución/Circular de la Dirección General de Administración.
9. Se adjuntara el acta de recepción con las firmas al expediente mediante informe grafico a través del sistema GDE.
10. Envía el expediente mediante sistema GDE, a la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

***DIRECCION DE CONTABILIDAD Y FINANZAS***


11. Recepciona el expediente y procede a controlar que este, la factura, orden de compra, remitos, el informe de conformidad y el acta de recepción.
12. Si el control es incorrecto se devolverá el expediente a la Comisión de Recepción solicitando las correcciones correspondientes, caso contrario procederá a realizar análisis impositivo del proveedor adjuntando los formularios al expediente electrónico y envía el mismo para la liquidación de la factura.
13. Una vez realizada la liquidación y generada la orden de pago, se remite al responsable de registro para que realice la primera firma de la orden de pago, una vez firmado envía el expediente al Director de Contabilidad y Finanzas para la autorización de la segunda firma, el cual remite el expediente a la a la Dirección General de Administración.

***DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION***

14. Dirección General de Administración recepciona el expediente y realiza la tercer firma así de esta manera se autoriza la orden de pago al proveedor
15. Adjunta la orden de pago al expediente y verifica quien es el pagador, si quien debe pagar es la Tesorería General de la Nación, realiza él envió físico de la orden de pago mediante el sistema ESIDIF y espera la aceptación por parte de la Tesorería General de la Nación, una vez aceptada envía el expediente a la Coordinación de Tesorería, en caso que el pagador sea la Tesorería del SAF, remite el expediente al mismo.

***COORDINACION DE TESORERIA***

16. La Coordinación de Tesorería recepciona y procede a controlar la documentación, si no es correcta devuelve el expediente a la Dirección General de Administración, en caso contrario realiza la registración diaria en el sistema COTESO

 <b>Ministerio de Hacienda</b> <b>Presidencia de la Nación</b>	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A</b> <b>UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 8 de 12

17. Procede a realizar la planilla de planificación de órdenes de pago de los proveedores, la cual servirá como documento respaldatorio al momento de solicitar la cuota de pago diaria.
18. Se procede a realizar el pago a proveedores y el pago de las retenciones si correspondieran.
19. Se adjunta el comprobante de pago y se remite el expediente electrónico para su archivo.

## **FLUJOGRAMA**


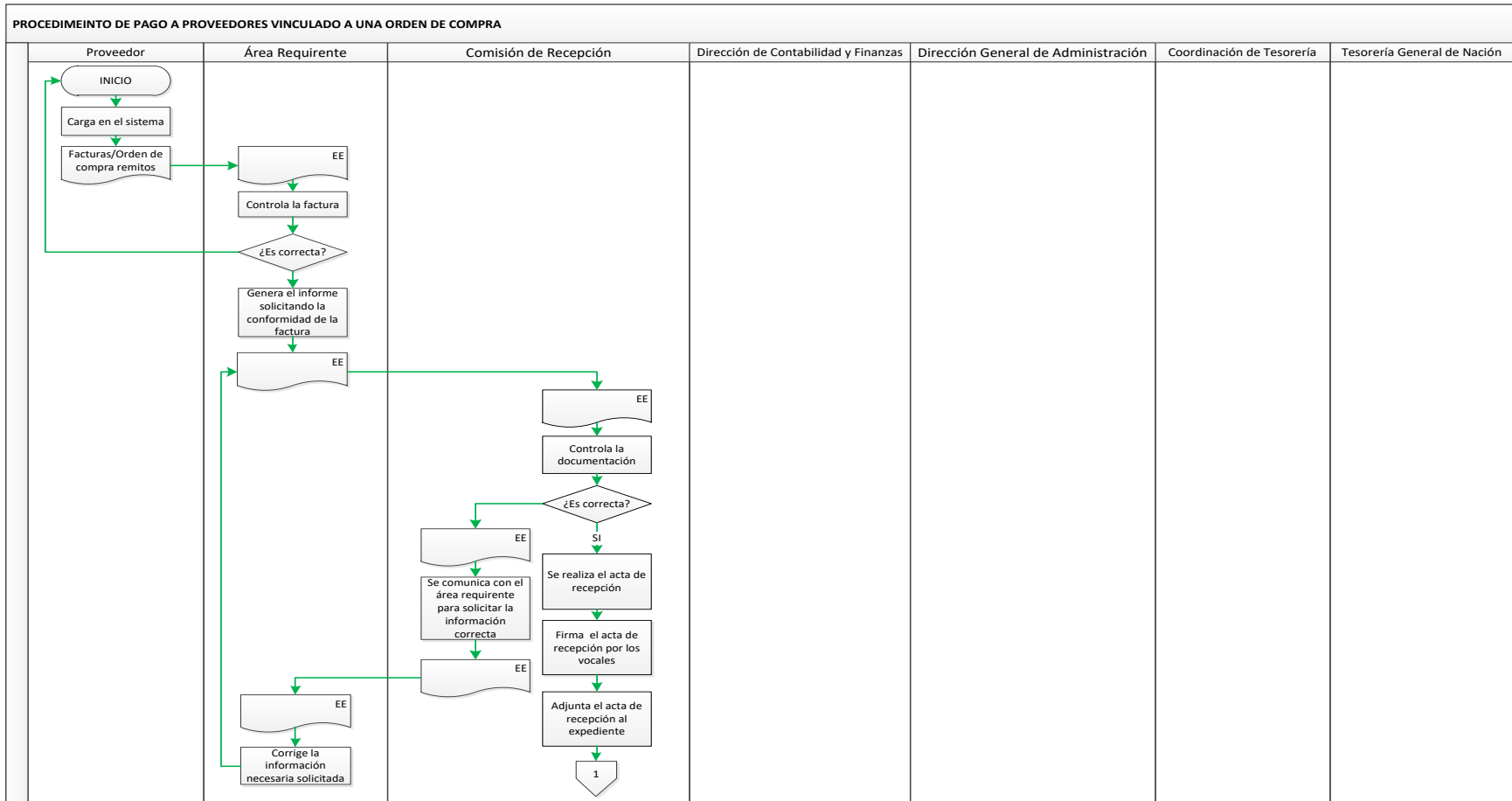

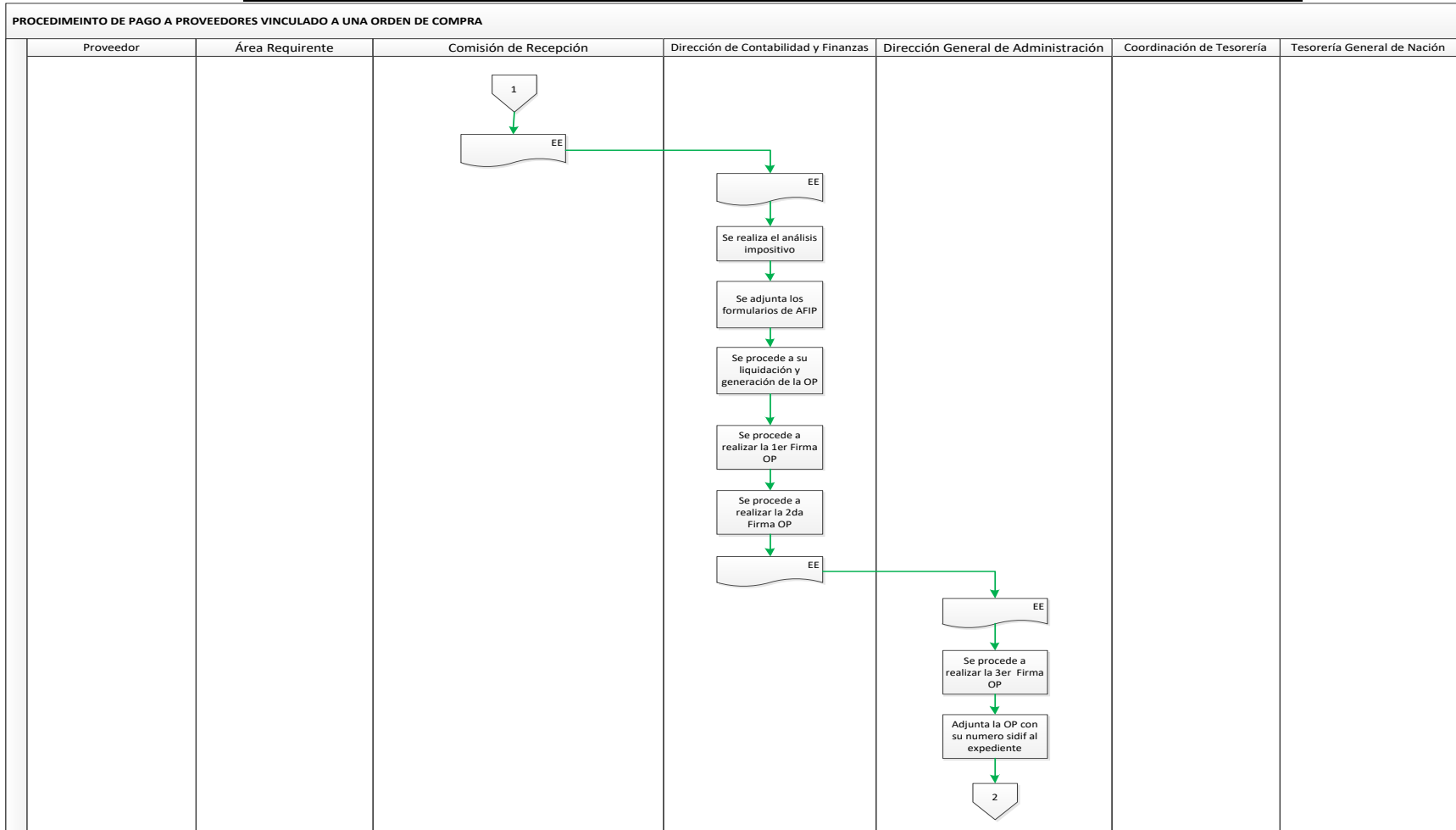
	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 9 de 12


Figura 10 Nuevo Flujograma de procedimiento de pago a proveedores vinculado a una orden de compra

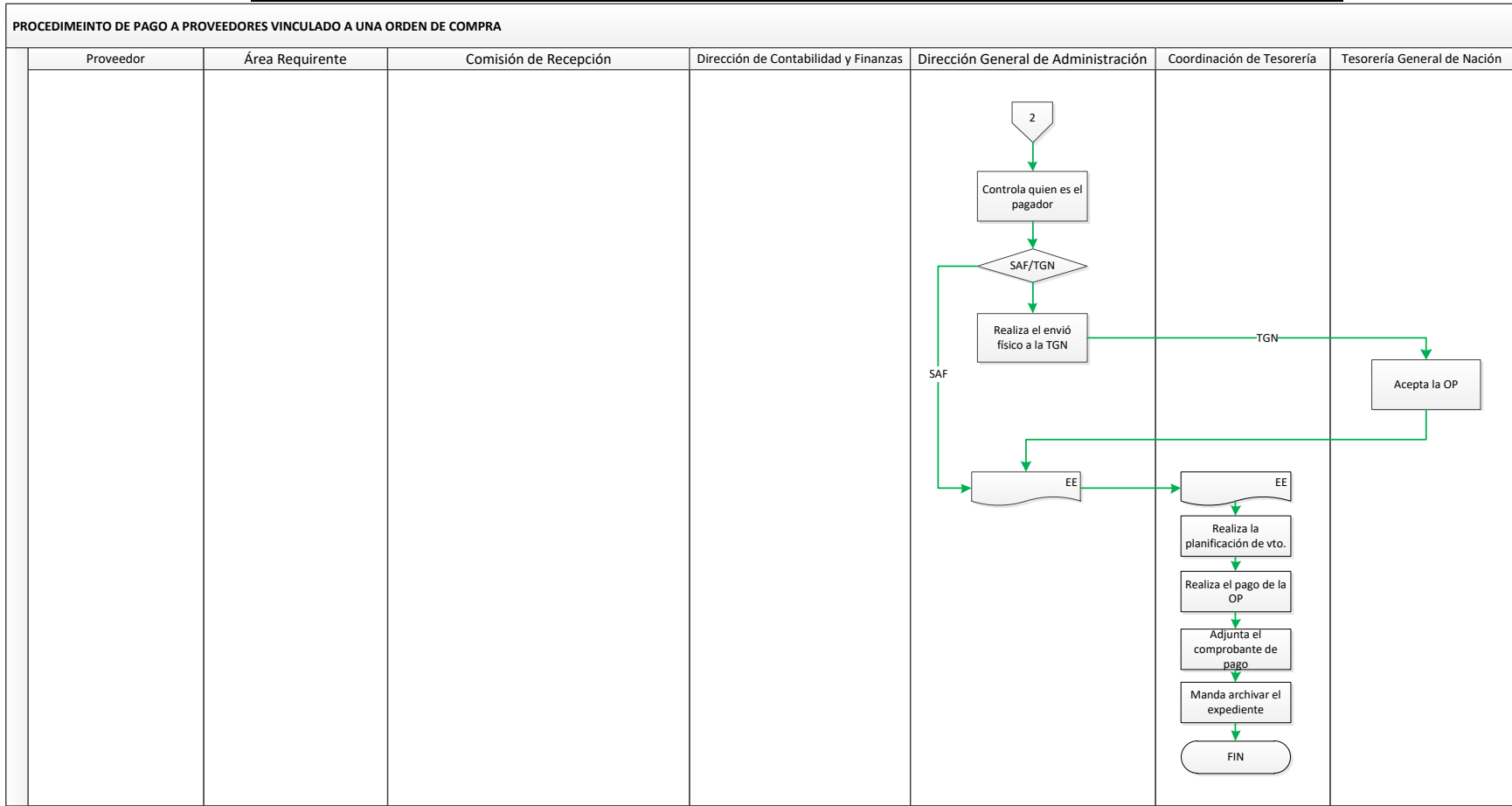



	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 10 de 12





	<b>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</b>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 11 de 12



 <p>Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación</p>	<p>PAGO A PROVEEDORES VINCULADO A UNA ORDEN DE COMPRA</p>	Código : PR –DGA - 01
		Versión: 1.0
		Vigente a partir de: XX/XX/XX
		Página 12 de 12

## ANEXOS

*ESTE PROCEDIMIENTO NO POSEE ANEXOS NO POSEE ANEXOS*

## GLOSARIO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Es el instrumento administrativo que apoya la realización del que hacer institucional cotidiano, contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en las unidades administrativas mediante una secuencia lógica y ordenada de las mismas.

**PROCEDIMIENTO:** Presentación por escrito, que narra una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando de manera clara y precisa en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando además, los responsables de llevarlas a cabo.

**SISTEMA GDE:** Gestión Documental Electrónica. Es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional.