



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



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

---

## CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

---

### TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

#### Sistematización como herramienta para evitar excedentes en proyecciones de haberes

---

**AUTOR: ANA MARIA GARCIA**

anafunesgarcia@hotmail.com

**TUTOR: CRISTINA ROLANDI**

JULIO 2021

---

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación trató de recorrer los pasos que se realizaron para el armado de las proyecciones del Inciso I, Gastos en Personal, de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, deteniéndose en las proyecciones presupuestarias del último trimestre del año 2020, ya que se produjo un excedente entre lo proyectado contra lo ejecutado.

Para analizar las proyecciones presupuestarias, se revisó la influencia que ejercen en su confección las herramientas informáticas y la importancia de tener sistematizados los procesos del trabajo para que lo proyectado y lo ejecutado del presupuesto en el Inciso I, se acerquen lo más posible entre sí.

Se realizaron comparaciones con el año anterior, se revisó bibliografía y se hicieron consultas informales a los pares de otro organismo.

Asimismo, se realizó un recorrido por la historia de la Institución, por la Administración Pública y por la modernización del estado.

## PALABRAS CLAVE

Administración Pública, Administración Financiera, Gastos en Personal, Proyección presupuestaria, excedentes.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	4
FUNDAMENTACIÓN .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL .....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
HIPOTESIS.....	8
METODOLOGÍA Y TECNICAS A UTILIZAR PARA EL DIAGNOSTICO .....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	10
DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES .....	10
FORMACIÓN DEL ESTADO .....	11
HISTORIA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA .....	13
OBJETIVOS DE LA SECRETARÍA, SEGÚN DECRETO REGLAMENTARIO 416/2006: 16	
LAS NORMATIVAS INTERNACIONALES QUE TIENEN RELACIÓN DIRECTA CON LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS (CONSTITUCIÓN):.....	18
DESAFIOS DE LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES .....	19
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO – LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA.....	22
CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO.....	26
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PLANTEADA.....	26
FIGURA 1 .....	29
GRÁFICO EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA OCTUBRE 2019 A DICIEMBRE 2020 .....	29
FIGURA 2.....	30
GRÁFICO COMPARATIVO EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS ÚLTIMOS TRIMESTRES 2019 Y 2020 – VISIÓN TRIMESTRAL .....	30
FIGURA 3.....	31

GRÁFICO COMPARATIVO EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS ÚLTIMOS TRIMESTRES 2019 Y 2020 – VISIÓN MENSUAL.....	31
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	33
RECOMENDACIONES .....	33
PROCEDIMIENTOS PARA LA PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA .....	35
EL CHICK LIST DEBERIA CONTAR CON LOS SIGUIENTES ITEMS: .....	37
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	38
CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	40
CAPÍTULO VII ANEXOS.....	41
ALGUNAS REGLAS DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO .....	41
LEY 26.061 – LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LOS DERECHOS DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES .....	42

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### FUNDAMENTACIÓN

La pandemia por Coronavirus que se presentó en el año 2020, en un primer momento ha colocado a todos, en mayor o menor medida en un modo de supervivencia, generando en la mayoría de los habitantes del mundo una gran incertidumbre, incertidumbre de no saber que pasara el día de mañana, de no poder hacer planes, de no poder compartir con los seres queridos momentos importantes, del aislamiento, del desconocimiento ante una nueva enfermedad, provocando un claro impacto en nuestro cuerpo y en nuestra mente.

Como empleados públicos no escapamos a esta problemática, sumándole la dificultad que se fue produciendo debido a la presencialidad que tiene el estado en los lugares que son asistenciales y que debieron adaptarse a la nueva normalidad.

Ante la necesidad de proteger la salud de todo el personal que cumple funciones en el Organismo, así como también de la población en su conjunto, la Secretaria Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, en un primer momento debió suspender todas las actividades presenciales, y para continuar con el servicio se encontró con la alternativa de seguir sus funciones desde el trabajo remoto, al igual que lo hicieron la mayoría de los organismos de la Administración Pública.

Debido al cambio de paradigma al que nos debimos enfrentar como consecuencia de la pandemia, y en afán de poder seguir realizando nuestra labor de igual manera que lo veníamos haciendo anteriormente, se produjo un cambio en la forma de realizar las tareas en el Sector de Liquidación de Haberes de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), diferente al usado tradicionalmente.

Al pasar del trabajo presencial al trabajo remoto, se debieron ampliar sobre todo las vías de comunicación, creando nuevas estrategias de trabajo, donde cada uno debió adaptarse a los nuevos procesos y a las nuevas herramientas (muchas de ellas desconocidas para algunos).

La comunicación se fue dando de forma fluida y natural, incorporando numerosas herramientas tecnológicas con recursos propios, para poder lograr el desarrollo continuo de las tareas habituales de gestión de oficina. Entre ellas podemos nombrar Notebooks, PC, celulares, internet, WhatsApp, Zoom, Team Viewer, entre otras.

Sin embargo, la virtualidad puso de manifiesto la necesidad de sistematizar los procedimientos de trabajo y la necesidad de la incorporación a la SENAF de herramientas tecnológicas o de sistemas, como los que existen en otros organismos públicos, para lograr en el área un mejoramiento en las prestaciones que brinda.

Las prestaciones que brinda la SENAF tienen que ver también con las metas cualitativas incluidas en el presupuesto y los compromisos asumidos que se tiene por convenios con otros organismos, como Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que indirectamente cumplen con objetivos planteados en la misión institucional, en cada presupuesto plurianual y por tanto cada actualización anual.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el comienzo de la pandemia se solicitó capacitación al área de informática para poder entender y aplicar las TIC y para la utilización de forma remota de las computadoras y los aplicativos que solo se podían usar desde la oficina. Además, de capacitación en VPN, Team Viewer, Teams, OneDrive y Office 365, para el normal desempeño de las tareas.

Numerosas tareas del Sector que se realizaban en equipo, debido a su complejidad (por tratarse de números sensibles que se traducen en dinero), se tuvieron que comenzar a realizar por teléfono debido al aislamiento social obligatorio, lo que implicó incrementar más cruces de información y a su vez más controles para tener certeza del trabajo realizado.

El aislamiento obligatorio se nos presentó como un nuevo desafío a sortear, sumando otra dificultad al momento de realizar las tareas.

Otra situación que se nos presentó a raíz de la pandemia en la SENAF fue no contar con un sistema informático para que cada trabajador pudiera obtener a través de una plataforma sus recibos de haberes, esto ocasionó que no puedan acceder a ellos desde hace más de un año, vulnerando así los derechos de los trabajadores a contar con dicha documentación.

El planteamiento del problema que nos aboca es el desfasaje producido entre lo proyectado para gastos en personal y lo realmente ejecutado del presupuesto, lo que provocó un excedente significativo en el pedido de la cuota trimestral Octubre – Diciembre 2020.

Las proyecciones presupuestarias del inciso I (gastos en personal) se realizaron en el Sector de Liquidación de Haberes y se elevaron al Área de Presupuesto. Para realizarlas, se tuvieron en cuenta diferentes ítems, como por ejemplo los expedientes de bajas que entrarían en la liquidación por cada mes, las altas que se produjeron, los aumentos previstos por paritarias, las recategorizaciones del personal contratado bajo la resolución N°048, en definitiva, los diferentes pagos que se estimaron que se realizarían en cada mes del periodo Octubre a Diciembre/20.

Para la realización de este trabajo, los distintos sectores del Área de Recursos Humanos giraron los expedientes (muchos de ellos todavía sin aprobación) que deberían entrar en cada liquidación mensual, por lo cual el cálculo que realizó el Sector de Liquidación de Haberes fue un estimativo.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Como influye la falta de sistematización del Área de Recursos Humanos, Sector Liquidación de Haberes, en la confección de la proyección presupuestaria del Inciso I, gastos en personal, en la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, en el periodo Enero a diciembre 2020?

Las preguntas que nos planteamos para realizar esta investigación son las siguientes:

¿Existen procedimientos para realizar esta tarea?

¿Qué normativas existen sobre el tema?

¿Como hacen la misma tarea los pares del Ministerio de Desarrollo?

¿En la ley de Administración Financiera se detalla este tema?

## OBJETIVO GENERAL

Analizar qué factores influyen en la proyección de gastos en personal.

Sistematizar el procedimiento para realizar las proyecciones.

Establecer la relación con las herramientas informáticas o sistemas existentes en el sector.

Identificar los pasos que deben ser secuenciados para llegar a la sistematización.

Fundamentar la necesidad de herramientas metodológicas.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

Verificar las proyecciones del periodo Enero a diciembre 2019 contra lo realmente ejecutado.

Verificar si existe normativa en la Ley de Administración financiera sobre este tema en particular.

## HIPOTESIS

La diferencia que existe entre lo proyectado por el Sector de Liquidación de Haberes para afrontar los gastos en personal y lo realmente ejecutado en la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, en el periodo Enero a Diciembre 2020, se produce en muy alto grado por la falta de sistematización en el Sector de Liquidación de Haberes.

## METODOLOGÍA Y TECNICAS A UTILIZAR PARA EL DIAGNOSTICO

El abordaje metodológico se realizará a partir de una investigación cualitativa - cuantitativa.

La unidad de análisis serán los presupuestos del año 2019, para ello se verificarán las proyecciones de haberes realizadas en el periodo Enero – Diciembre 2019, comparándolas con las del periodo del análisis en cuestión.

Se realizarán consultas informales con integrantes del Sector Liquidación de Haberes del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, para comparar procedimientos de trabajo.

Se analizarán diferentes fuentes bibliográficas para recabar datos y precedentes; a su vez se realizará consultas a diferentes páginas web relacionadas con los temas tratados.

El tipo de estudio será descriptivo y el enfoque cualitativo.

El sitio donde se realizará la investigación será el Sector de Liquidación de Haberes, de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.

El instrumento de recolección de datos se realizará a través de la recopilación de proyecciones de órdenes de pago del año 2019, y el universo a analizar será de 13 proyecciones.

La muestra estará compuesta por el último trimestre 2019 de lo proyectado contra lo ejecutado presupuestariamente comparándolo con el último trimestre 2020 de lo proyectado contra lo ejecutado presupuestariamente.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

#### *Variable independiente: Sistematización*

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas, los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

La sistematización es el proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, etc., con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos.

#### *Variable dependiente: proyecciones presupuestarias*

Las proyecciones presupuestarias se consignan en un documento que recoge los resultados del ejercicio de planeación estratégica dentro de cada Organización, de modo que, sobre la base de una actualización de las proyecciones de ingresos, gastos y resultados esperados para el ejercicio, debe recoger los incrementos, así como las partidas de gasto no prioritario para su recorte o eliminación.

Las proyecciones financieras son la herramienta para poder prever el futuro de la Organización mediante un análisis económico para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas.

## FORMACIÓN DEL ESTADO

La formación del estado fue un proceso de construcción social, donde se fueron definiendo y estructurando diferentes componentes y diferentes circunstancias históricas que contribuyeron a su creación y a la estructura social organizada.

Según observa Oszlak, “la conformación del Estado Nacional supone a la vez la conformación de la instancia política que articula la dominación en la sociedad, y la materialización de esa instancia en un conjunto interdependiente de instituciones que permiten su ejercicio”. (Oszlak, 1997).

Por otra parte, expresa la condición para ser Estado de la siguiente manera: “La existencia del Estado se verificaría entonces a partir del desarrollo de un conjunto de atributos que definen la “estaticidad” -la condición de “ser Estado”-, es decir, el surgimiento de una instancia de organización del poder y de ejercicio de la dominación política. El estado es, de este modo, relación social y aparato institucional”. (Oszlak, 1997).

El surgimiento del Estado estuvo emparentado directamente con la creación de la nación, el estado brindaría condiciones para posibilitar la expansión e integración del espacio económico, conocido como mercado, y la movilización de agentes sociales para la creación de relaciones de producción e intercambio. Se formaría una economía capitalista y un Estado nacional en un único proceso, pero en desigual tiempo y espacio, la economía de mercados fue marcando y definiendo el territorio nacional.

El estado se fue conformando y ampliando con la apropiación y transformación de intereses civiles comunes que se convertirían en intereses generales para la sociedad, es decir el estado asumiría las áreas problemáticas de la sociedad generando su propia expansión.

Por lo tanto, la formación del estado se produjo juntamente con la evolución histórica y las problemáticas sociales de las que el estado debió asumir la responsabilidad.

Con la expansión de los mercados que se produjo por la revolución industrial, el comercio mundial y el flujo de capitales, creó en América Latina numerosas oportunidades de inversión para la actividad productiva local, generando un marcado optimismo hacia el progreso local. Debido a que existían mercados muy localizados, una población escasa, rutas que eran intransitables, territorios dominados por indígenas o por caudillos locales, etc., todos inconvenientes que se debieron sortear para lograr ese ansiado progreso.

Para lograr el avance se debió conseguir un cierto orden ante los sectores dominantes de la época, según el positivismo Orden y Progreso (como lo dicta su lema), donde el estado intervino con recursos para poder llegar a superar el desorden y el atraso del momento.

Como expresa Oszlak en La Formación del Estado Argentino, “La reiterada y manifiesta capacidad de ejercer control e imponer mando efectivo y legítimo sobre territorio y personas, en nombre de un interés superior material e ideológicamente fundado en el nuevo patrón de relaciones sociales, es lo que definía justamente el carácter de esos estados”. Por ello la primera etapa de la formación del estado se dio como aparatos de represión y control social.

El orden lo debió instaurar el Estado, como condición necesaria para lograr el progreso y así se fueron construyendo instituciones estatales ligadas a la producción económica predominante de la época, la inserción en los mercados florecientes a nivel internacional y las situaciones sociales reinantes.

## HISTORIA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA

La Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), es un organismo de la Administración Pública Nacional, que depende del Estado Nacional, más precisamente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

A lo largo de la historia, la SENAF, paso por diferentes momentos en cuanto a su organización y conducción, acompañando los acontecimientos políticos sucedidos en nuestro país.

La historia data de 1931, donde se denominaba a la institución “Patronato de la Infancia - Dirección de menores”, luego en 1948 el Estado absorbe todos los patronatos, creándose la Dirección de menores.

En la época de la dictadura militar el organismo se llamaba Secretaría de Estado del Menor y la Familia, ya en 1983 con el regreso de la democracia a nuestro país, se nombra Secretaría de Desarrollo Humano y Familia, hasta el año 1989.

Por Decreto N.º 1606/90 se crea el Consejo del Menor y la Familia, más tarde a través de otro Decreto, se realizó un cambio de denominación por Consejo Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, teniendo en cuenta la Ley N.º 26.061 – Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes.

Por último, bajo el Decreto N.º 416/06 se denomina al organismo como Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.

Algunos de los acontecimientos que impulsaron los cambios mencionados fueron a partir de 1979, en ocasión del año Internacional del Niño, donde se comenzó a discutir una nueva declaración de derechos del niño, fundada en nuevos principios. A consecuencia de este debate, en 1989 se firmó en la ONU la Convención sobre los Derechos del Niño.

Desde el inicio de la promulgación de la Convención de 1989 se ha ido adecuando la legislación interna a los principios contemplados en la Declaración.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Datos extraídos de la biblioteca de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.

Si bien la legislación y el sistema jurídico de cada país suele ser diferente, casi la totalidad de los países han ido consagrando medidas especiales para su protección, a nivel legislativo e incluso derechos constitucionales.

Argentina fue uno de los primeros países en adherir a la convención y, en 1984, la incorporo a la Constitución Nacional, luego el estado argentino sancionó en octubre de 2005 la Ley de Protección Integral de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes. Con la sanción de dicha norma se buscó adecuar la legislación interna del país a los parámetros establecidos en la Convención sobre los Derechos del niño y los demás instrumentos internacionales, derogando “la Ley de Patronatos que se remontaba al año 1919.” (Miguez).

Al adecuar la legislación de nuestro país con las normas internacionales, se intentó respetar el derecho de los jóvenes a ser sometidos a un trato digno.

El cambio legislativo significó un paso dentro de nuestro sistema legal interno, hacia el reconocimiento de los niños y adolescentes, como sujetos plenos de derechos.

La SENAF se adhirió a la Convención Internacional de los Derechos de los niños, abrazando el nuevo paradigma que emergió de la necesidad de saldar una deuda que se tenía con la sociedad, en cuanto a lo que se refiere a los Derechos de los niños.

Considerando que la SENAF asumió el rango de Secretaría de Estado, a fin de poder cumplir con el rol de Coordinación de las políticas de los distintos Ministerios y alcanzar la articulación e integralidad de estas, esta política federal ocasionó dificultades administrativas y operativas.

Los organismos del estado son también de difícil comprensión, por lo tanto, para poder abordar estrategias de cambio fue necesario un conocimiento sistémico del funcionamiento del personal que cumplía funciones en la administración pública, más precisamente en la SENAF, para lograr sumar voluntades hacia este nuevo enfoque.

Algunas de las actividades comunes a la Secretaría son: la familia como eje de inclusión social; la mirada federal y el abordaje territorial; la integralidad de acciones a favor de los niños, niñas y adolescentes, adultos mayores y sus familias; entre otras.

Las acciones destinadas a adolescentes infractores de la Ley Penal que planteaban la redefinición de los dispositivos de intervención específicos, se promovía además la puesta en marcha o fortalecimiento de dispositivos de restricción de libertad, como soporte técnico específico para tornar posible y efectivo el principio de la medida de privación de libertad,

como último recurso y por el menor tiempo posible, los dispositivos de seguridad, junto con el personal de seguridad y vigilancia , por Decreto 873/2016 pasaron a depender de la órbita del Gobierno de la Ciudad, a partir de Enero del año 2017.

## OBJETIVOS DE LA SECRETARÍA, SEGÚN DECRETO REGLAMENTARIO

416/2006:

Garantizar el funcionamiento del Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia y establecer en forma conjunta, la modalidad de coordinación entre ambos organismos con el fin de establecer y articular políticas integrales.

Elaborar juntamente con el Consejo de Niñez un plan de acción como política de derechos para el área específica, de acuerdo con los principios jurídicos establecidos en la Ley 26.061.

Ejercer la representación del Estado Nacional en las áreas de su competencia.

Ejercer la representación necesaria ante todos los organismos oficiales de asesoramiento y contralor en materia de medios de comunicación.

Participar de forma conjunta con el Consejo de Niñez en la celebración y ejecución de los instrumentos de carácter internacional que la Nación suscriba o a los cuales adhiera, en materia de su competencia.

Realizar los informes previstos en el artículo 44 de la Convención sobre los Derechos del Niño, y ejercer la representación del Estado Nacional en su representación, constituyéndose en depositario de las recomendaciones que se efectúen.

Diseñar normas generales de funcionamiento y principios rectores que deberán cumplir las instituciones públicas o privadas de asistencia y protección de derechos de los sujetos de la Ley N.º 26.061.

Promover el desarrollo e investigación en materia de niñez, adolescencia y familia.

Apoyar a las organizaciones no gubernamentales en la definición de sus objetivos institucionales hacia la promoción del ejercicio de derechos de las niñas, niños y adolescentes, y la prevención de su institucionalización.

Promover políticas activas de promoción y defensa de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y sus familias.

Coordinar acciones consensuadas con los Poderes del Estado, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, fomentando la participación de las niñas, niños y adolescentes.

Propiciar acciones de asistencia técnica y capacitación a organismos provinciales y municipales y agentes comunitarios participantes en servicios de atención directa o en el desarrollo de los procesos de transformación institucional.

Gestionar juntamente con el Consejo Federal de Niñez, la obtención de recursos financieros nacionales e internacionales para la efectivización de las políticas públicas de niñez, y a su vez efectivizar la transferencia de fondos a los estados provinciales para la financiación de dichas políticas.

Organizar un sistema de información único y descentralizado que incluya indicadores de monitoreo, evaluación y control de las políticas y programas de niñez, adolescencia y familia.

Fortalecer el reconocimiento en la sociedad de niñas, niños y adolescentes como sujetos activos de derechos.

Impulsar mecanismos descentralizados para la ejecución de programas y proyectos que garanticen el ejercicio de los derechos de las niñas, niños y adolescentes y sus familias.

Asignar juntamente con el Consejo Federal de Niñez recursos públicos para la formulación y ejecución de las políticas previstas en el Plan Nacional de Acción.

Establecer en coordinación con el Consejo Federal de Niñez mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas públicas destinadas a la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

## LAS NORMATIVAS INTERNACIONALES QUE TIENEN RELACIÓN DIRECTA CON LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS (CONSTITUCIÓN):

Declaración Universal de Derechos Humanos: “Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes”.

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos: “Toda persona privada de libertad será tratada humanamente y con el respeto debido a la dignidad inherente al ser humano”. “Los menores procesados estarán separados de los adultos y deberán ser llevados ante los tribunales de justicia con la mayor celeridad posible para su enjuiciamiento”.

Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad: “El sistema de justicia de menores deberá respetar los derechos y la seguridad de los menores y fomentar su bienestar físico y mental. El encarcelamiento deberá usarse como último recurso”.

Directrices de las Naciones Unidas para la prevención de la delincuencia juvenil: “Los gobiernos deberán promulgar y aplicar leyes y procedimientos especiales para fomentar y proteger los derechos y el bienestar de todos los jóvenes”.

## DESAFIOS DE LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES

Para comprender las organizaciones, debemos decir que, desde los inicios de la vida humana, los hombres y las mujeres descubrieron diferentes formas de organizarse con el fin de satisfacer sus necesidades.

Luego con el avance de la tecnología y la revolución industrial, desaparecieron los talleres de artesanos y se centralizó la producción dando lugar al surgimiento de las fábricas y los centros industriales, con el consecuente traslado de la población hacia las zonas urbanas.

El surgimiento de grandes industrias hizo aparecer formas de organización y administración más complejas, donde aparecieron diferentes teorías de la evolución de la organización, que van desde la teoría científica de Taylor, la teoría funcional de Fayol, la teoría de la burocracia de Weber, la teoría de las relaciones humanas de Mayo, la teoría del comportamiento de Mc Gregor, Argyris; entre otras.

Taylor postuló el análisis científico de las tareas desarrolladas por los trabajadores, con la finalidad de describir los procedimientos capaces de generar mayor producción con el menor insumo de recursos y energía.

A pesar de que los esfuerzos de Taylor se concentraron en el análisis de las tareas individuales, los intentos de racionalizar el trabajo a nivel individual llevaron a producir cambios en toda la estructura laboral.

La tarea de los trabajadores no fue lo único que se modificó por la introducción del llamado “management científico”, también se modificó el rol de la gerencia. Taylor quería remplazar las decisiones de los gerentes por procedimientos científicos.

Para Taylor las actividades de los gerentes y de los trabajadores, debían ser racionalizadas y sujetas a métodos científicos

El taylorismo redujo la discrecionalidad del trabajador poniéndola en manos de técnicos, ya que para Taylor la ineficiencia y la poca productividad de los operarios era consecuencia de la incapacidad gerencial para usar las destrezas de la gente a su mando. Se desarrollaron una serie de teorías de gerencia profesional basadas en la regulación del poder a través de conocimientos organizados y codificados de forma científica.

La primera aplicación práctica de la Teoría de la Administración no se produjo en una empresa sino en organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales.

Frederick Taylor, el inventor de la Administración Científica, con toda probabilidad acuñó también los términos “Administración” y “consultor” en su significado actual (Drucker, 1999).

El taylorismo fue acusado de ser la causa de la alienación y explotación de los trabajadores, ya que sus ideas fueron adoptadas por todas las sociedades industriales de la época.

En cuanto a la teoría de la burocracia de Weber, comparó la burocracia como sistema típico de la sociedad capitalista con otros modelos históricos.

Para Weber, el concepto de burocracia nunca tuvo las connotaciones negativas que tiene en la actualidad, en su uso cotidiano.

Las burocracias estaban regidas por leyes impersonales, las organizaciones estaban basadas en supuestos racionales, estructuradas para cumplir una función preestablecida. Los juicios individuales en las burocracias estaban restringidos por los roles de los individuos dentro de la organización.

Entender las organizaciones no es tarea fácil, hay un centenar de descripciones de lo que una organización es o lo que debería ser, la mayoría de ellas basadas en algún tipo de evidencia empírica, por consiguiente es necesario examinar los supuestos que sustentan estas teorías y tomar conciencia acerca de cómo entendemos a las organizaciones, las organizaciones son “algo”, realidades concretas, la palabra “organización” se usa para describir objetos reales más que patrones o pautas de relación entre personas, esta percepción está intensamente enraizada en nuestra cultura, se discute sistemáticamente que tipo de objeto son las organizaciones sin destinar ningún esfuerzo a la posibilidad de que una organización no sea un objeto (Gore, 2006, pág. 31).

A raíz de la globalización, nuestro país se vio obligado a reestructurar las actividades de la Administración Pública, debiendo realizar procesos de transformación en cuanto a las herramientas utilizadas tradicionalmente por la jerarquía administrativa.

Cabe destacar que esta fue una tarea ardua, debido a que el paradigma antiguo llevaba años instalado en la cultura de la gestión pública, esa transición hacia el nuevo paradigma fue muy compleja, necesitando incorporar a los trabajadores en su totalidad, para construir una nueva cultura de gestión.

Los seres humanos por naturaleza se resisten y rechazan los nuevos esquemas, aún más se resisten si lo que se intenta implantar es una cultura moderna de gestión pública, a su vez, se

debe tener en cuenta que las organizaciones son un fenómeno complejo y paradójico que pueden comprenderse de muchas maneras diferentes, según Schlemenson, “...muchas de nuestras ideas dadas por supuestos sobre la organización son metafóricas, por ejemplo, hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir objetivos, y que operen fluida y eficientemente; y como resultado de esta clase de pensamiento a menudo intentamos organizarlas y gestionarlas de un modo mecanicista”. (Schlemenson, 1998).

Schlemenson también enuncia que “una organización constituye un sistema técnico integrado, deliberadamente constituido, para la realización de un proyecto concreto tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socio económico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”.

En la SENAF, como en la mayoría de los organismos del Estado, existía una estructura de forma vertical, con una cultura organizacional altamente burocrática, que reflejaba resultados mecanicistas como los citados por Schlemenson.

Con la aplicación de la Ley de Administración Financiera, sumando los avances tecnológicos y de comunicación, la SENAF como parte de la Administración Pública, fue incorporando estos avances y aceptando el desafío que la globalización impuso como forma de administrar.

## MODERNIZACIÓN DEL ESTADO – LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA

La modernización del Estado Argentino se produjo en un contexto diferenciado por el impacto acelerado de la globalización, esto llevo al estado a fundar estrategias de modernización debiendo adaptarse a las nuevas formas de administrar los recursos.

Las nuevas tecnologías de comunicación e información se expandieron con gran velocidad, lo que llevo a la ciudadanía a realizar nuevas demandas hacia el estado, que este no estaba en condiciones de poder satisfacer.

El estado debió crear y adaptar procesos para poder cumplir con esta demanda de prestación de bienes y servicios públicos, asumiendo nuevos desafíos con la necesidad de hacer más eficiente y dinámica las administraciones, confiriendo un mayor nivel de flexibilidad en la utilización y gestión de recursos.

La modernización del estado implico un arduo proceso donde el objetivo fue fortalecer la relación entre el estado y la sociedad civil, implicó reformar y transformar estructuras administrativas arraigadas y adaptarlas al nuevo contexto mundial, para mejorar la efectividad de las administraciones y así brindar mejores servicios a la ciudadanía.

La modernización involucro la implementación de reformas que se convirtieron en una condición estratégica para la salud económica, política y social, convirtiéndose la organización del estado y la Administración en elementos competitivos para lograr bienestar de toda la Nación.

No solo se introdujeron nuevas e innovadoras tecnologías en la Administración Pública, sino que la modernización fue un proceso político y social, en afán de mayor eficiencia, eficacia y transparencia de las políticas públicas, para construir una sociedad más igualitaria y justa.<sup>2</sup>

Marcos Makón, define a la Administración Financiera “como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible” (Makón, 1999).

Con la sanción de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, el 30 de septiembre de 1992, la Administración financiera

---

<sup>2</sup> Datos extraídos de las clases de los módulos de Macrosistemas y de Administración Pública del Posgrado de Administración Financiera para el Sector Público.

comenzó a tener un cambio sustancial, privilegiando los conceptos de eficiencia, eficacia y economicidad, en cuanto a la asignación y el uso de los recursos, y a su vez una visión sistémica, donde cada uno de los sistemas que la conformaban están relacionados entre sí (Ley de Administración Financiera 24.156, 1992).

La Teoría General de los Sistemas sería el sustento metodológico que enmarcaría y orientaría los planeamientos conceptuales y operacionales de la Ley 24.156, y que, en la actualidad, son la base de la gestión de la Administración Financiera del Sector Público.

Por otra parte, además de los tradicionales conceptos de: insumo o entrada; producto o salida; proceso y retroalimentación, la Teoría de Sistemas hizo dos aportes esenciales: la interrelación de sistemas y el criterio de centralización normativa y descentralización operativa.

Estos dos aportes de la Teoría de Sistemas permitieron a la Administración Financiera y a los recursos gubernamentales, fijar criterios básicos de diseño:

- Se concebiría a la administración como un conjunto de sistemas interrelacionados.
- En el funcionamiento de cada sistema componente existiría una clara diferenciación entre las áreas centralizadas y descentralizadas.

Interrelación de sistemas: si bien cada uno de los sistemas de la Administración Financiera tiene objetivos propios y específicos, así como elementos conceptuales y metodológicos particulares de cada uno, a la vez interactúa con los demás sistemas, por lo tanto, se debieron definir normativa y operacionalmente los puntos en común o de contacto entre ellos.

Centralización normativa y descentralización operativa: Para que cada sistema pudiera operar estructuradamente, fue necesaria la existencia de un órgano que lo conduzca, norme y controle, con el fin de darle coherencia a su funcionamiento y a las unidades administrativas que lo operen, a fin de que la gestión se lleve a cabo de forma descentralizada en forma eficiente.

La descentralización operativa significa descentralizar la operación, lo que no implica que el respectivo órgano central carezca de información centralizada de toda la gestión pública, en el nivel que se considere útil y conveniente. (Makón, 1999).

La Ley reguló la Administración Financiera del Sector Público, abarcando los siguientes entes:

- La Administración Central de la Administración Nacional: Jurisdicciones Poder Legislativo, Poder Judicial, PEN Ministerios, Secretarías de la Presidencia y Ministerio Público, fondos Fiduciarios.
- Organismos Descentralizados de la Administración Nacional: Entidades.
- Empresas Públicas: Entidades.
- Entes privados sujetos al control externo de la AGN (Art. 117 Ley de Administración Financiera): Haciendas Paraestatales.

La ley 24.156 dispondría a la Secretaria de Hacienda de la Nación como órgano de coordinación de la Administración Financiera.

Las organizaciones de los Sectores Públicos provinciales y Municipales con estructuras similares a las del Sector Público Nacional con la diferencia en las definiciones de control, Tribunales de Cuentas en Provincias y Municipios y en Nación, CABA y Provincia de Salta Auditorías y Sindicaturas Generales (Iepera, 2007).

Marcos Makón, señala los objetivos a los que debería apuntar la Administración Financiera Pública, y los enunció como:

- Realizar la gestión de los recursos públicos de tal forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal, en particular, y de la política económica, en general.
- Coadyuvar a que la gestión operativa se ejecute en la forma más económica y eficiente posible.
- Asegurar la absoluta transparencia de las cuentas públicas.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión política y administrativa.
- Implementar un sistema de rendición de cuentas para los funcionarios que administren fondos públicos, por el uso económico eficaz y eficiente de los mismos.
- Interrelacionar los sistemas de la administración financiera gubernamental con los de control interno y externo a fin de incrementar la eficacia de éstos.

Así, también como en la administración del Sector Público se debió cambiar viejos preceptos para actualizarse, adaptándose a las nuevas tecnologías, incorporando trabajadores del conocimiento, aceptando con mucha resistencia los nuevos paradigmas de la administración, cambiando de a poco el viejo modelo burocrático muy enraizado en la administración pública por el nuevo modelo.

Este proceso prolongado y agudo implicó un cambio, no solo en las técnicas de gestión, sino también un compromiso de los trabajadores de todos los niveles operativos, para que pudieran participar en el cambio del cual la Ley de Administración Financiera 24.156 fue una de las herramientas que vino a instalar ese nuevo orden.

## CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PLANTEADA

El mundo vive en un constante dinamismo, en donde el cambio y las transformaciones son permanentes, generando niveles altos de incertidumbre y complejidad.

Las oportunidades se mezclan constantemente con las amenazas, en una interacción permanente, el paradigma de lo humano y del éxito cambian, primando la gratificación inmediata, el dinero como lo más valioso en la vida y el éxito como una única meta a alcanzar en un tiempo reducido, donde además de las dificultades ya existentes le debimos sumar la pandemia acaecida a partir del año 2020, la cual nos mostró otra realidad, otra forma de vivir y otra forma de gestionar el trabajo al cual estábamos acostumbrados.

Asimismo, ante la velocidad de los sucesos tecnológicos, económicos y culturales existe en el hombre una gran dificultad para poder asimilar y adaptarse a todos estos cambios, esto conlleva una fragmentación entre el mundo personal, familiar y laboral de los individuos.

Las organizaciones debieron enfrentar estos nuevos retos, en cuanto a calidad de procesos y productos o servicios, de eficiencia en la gestión, de innovación y de productividad en general, llevando a las mismas a afrontar cambios continuos en cuanto a sus procesos, adaptación personal, actualización de tecnologías, y cultura organizacional.

En este entorno, a las organizaciones como la SENAF, les correspondió generar cambios inesperados en la forma de gestionar la tarea y es donde se hizo notoria la falta de instrumentos para poder organizar y afrontar los nuevos desafíos a los cuales se enfrentó.

Al hablar de proyecciones presupuestarias de gastos en personal, nos estamos refiriendo a la estimación de lo que pensamos gastar en salarios del personal, proceso de suma importancia debido a que se solicitara ese dinero para afrontar los sueldos, en forma de cuota trimestral al área de presupuesto.

Históricamente se llamó presupuesto al conjunto de información que estaba vinculada con los recursos a obtener y los gastos que el estado debía realizar, su concepción moderna define al presupuesto con un carácter integral, no se lo concibe solo como la expresión financiera del programa de gobierno, sino como un instrumento útil para la programación económica y social y de administración, de allí radica la importancia de la herramienta del presupuesto.

Así pues, quedó de manifiesto la importancia y la necesidad de la incorporación de la sistematización como una herramienta que permita organizar los pasos y los procesos necesarios para cumplir con la tarea propuesta, debido a que un excedente significativo en las proyecciones de haberes puede significar un recorte de la cuota presupuestaria del año siguiente.

Para comenzar a desandar el problema que nos aboca, lo primero que se realizó fue verificar si existían procedimientos para realizar las proyecciones de gastos en personal, comprobándose que no se cuenta en toda el Área de Recursos Humanos, ni en los sectores en particular con manuales de procedimientos.

Luego se buscaron los borradores de trabajo de las proyecciones de todo el año 2019 y se realizó el análisis de su contenido mes por mes, se compararon los papeles de trabajo con lo ejecutado y se observó que lo presupuestado estaba acorde con lo ejecutado según órdenes de pago mensuales.

A continuación, se realizó la misma tarea comparativa de todo el año 2020, comprobando diferencias significativas entre lo proyectado y lo presupuestado, los desvíos se reflejaban en el último trimestre del año.

Se verificó el contenido de los papeles de trabajo con los cuales se realizaron las proyecciones del último trimestre, que es de donde surgió el excedente, se pudo constatar que se presupuestaron entre otros ítems, altas de personal (un total de 75 agentes provenientes de PNUD) y recategorizaciones del personal contratado 048 (alrededor de 90 agentes) que no se autorizaron a liquidar, por lo tanto, resultaron ser parte importante del desvío ocurrido.

Continuando con los objetivos que se plantearon en esta investigación, se buscó normativa en relación con el tema, y si bien la misma no existe per se, se da por acuerdo que, para los desvíos de las proyecciones presupuestarias de gastos en personal, es aceptable un cumplimiento del devengado del 90%, es decir que el desvío no debería superar un máximo del 10% entre lo ejecutado y lo proyectado.

Consultados informalmente los pares de Liquidación de Haberes del Ministerio de Desarrollo Social sobre el tema que nos abocó, y la forma de proceder de ellos en relación con el armado de las proyecciones, nos informaron que para realizar las proyecciones del Inciso 1 tienen armada una lista de comprobación (Check list), con todos los ítems para tener en cuenta y no omitir algún cambio mensual que podría impactar en el cálculo final.

Asimismo, en el Ministerio nos informaron que ellos tienen en cuenta los tiempos de demora de las firmas autorizantes de las autoridades competentes, en lo referente a expedientes de pagos, sobre todo durante el periodo de pandemia, donde la prioridad del Ministerio de Desarrollo Social quedó volcada a temas de asistencia directa.

La falta de sistematización del Sector influyó de forma considerable en las proyecciones realizadas, dado que al no haber un manual de procedimientos que indiquen los pasos del proceso y que ítems debería contener la información, quedó a criterio de quien la realizó y si bien es una tarea que siempre se hizo de forma rutinaria, al hacerla de forma remota no fueron suficientes los controles cruzados para verificar los resultados, ni la carga de información, ni la aplicación correcta de las tablas de Excel.

Al mismo tiempo, sumándole a esto el cansancio y el estrés con el que se llegó a fin de año, como consecuencia de la enfermedad por coronavirus de algunos integrantes del equipo de trabajo, como así también de sus familiares cercanos.

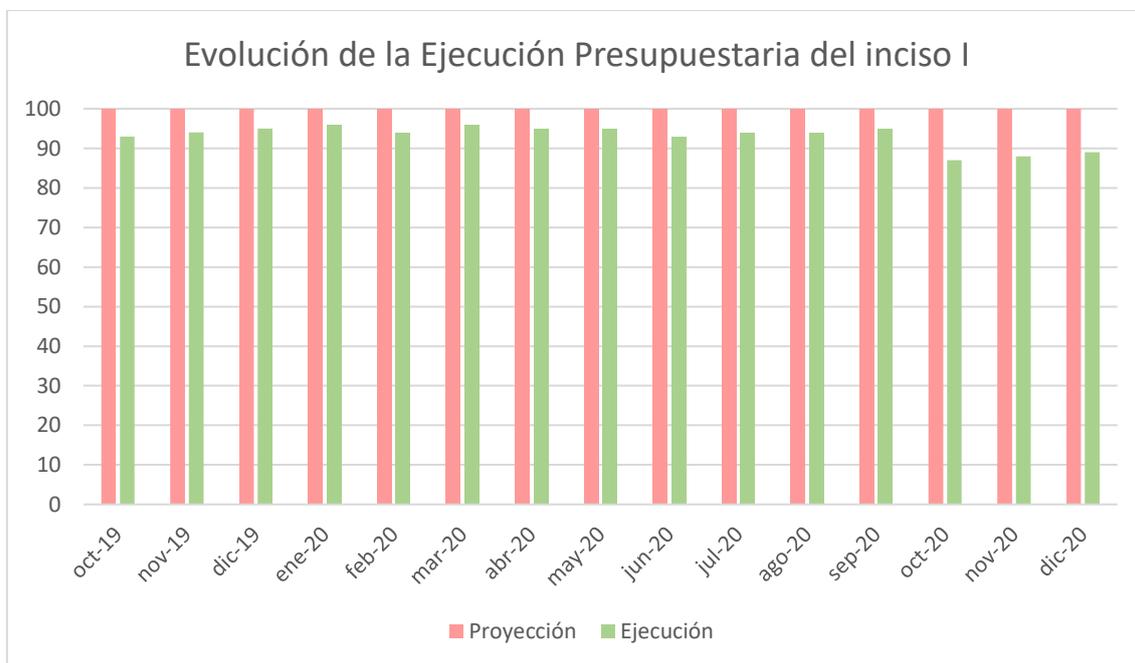
Además, la pandemia retrasó la firma de las autoridades competentes de numerosos expedientes que se proyectaron y que no se liquidaron a causa de no estar autorizados, acrecentando el desvío del inciso I.

Se destaca que los expedientes de altas de personal como así también los de recategorizaciones del personal contratado 048, además de los diferentes pasos que deben seguir, los debe autorizar con la firma el Sr. Ministro de Desarrollo Social.

A continuación, se agrega gráfico comparativo de evolución octubre 2019 a diciembre 2020, en los cuales se puede apreciar con claridad la disrupción del último trimestre 2020, en el cual se hará foco más adelante.

FIGURA 1

GRÁFICO EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA OCTUBRE 2019 A DICIEMBRE 2020



**Nota: Los datos fueron extraídos de los papeles de trabajo del Sector Liquidación de Haberes de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.**

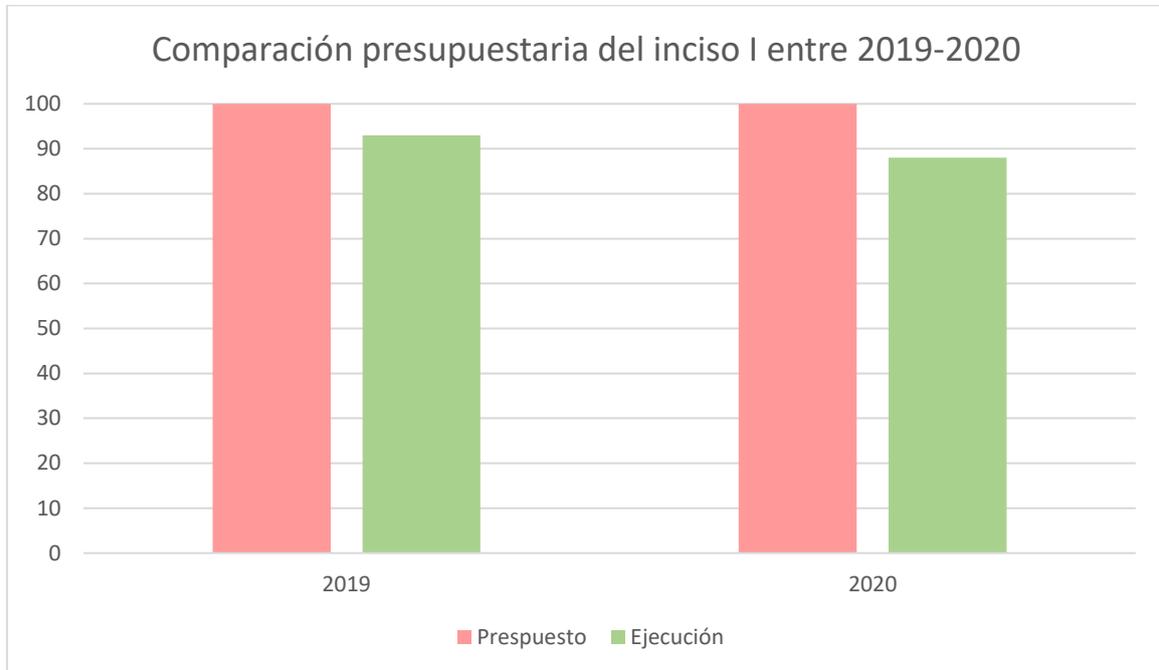
El gráfico refleja en color rosa las proyecciones y en color verde las ejecuciones.

En este cuadro se puede ver la evolución presupuestaria del último trimestre del año 2019 donde se observa claramente que la ejecución de los gastos en personal del Inciso I se acercó al total de lo proyectado.

Asimismo, se puede observar que los primeros tres trimestres del año 2020 están acordes con lo ejecutado y que el mayor desvío ocurrió en el último trimestre del año, en los meses de octubre, noviembre y diciembre.

FIGURA 2

GRÁFICO COMPARATIVO EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS ÚLTIMOS TRIMESTRES 2019 Y 2020 – VISIÓN TRIMESTRAL



**Nota: Los datos fueron extraídos de los papeles de trabajo del Sector Liquidación de Haberes de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.**

En el cuadro que antecede se puede observar la proyección presupuestaria del Inciso I, en color rosa, y lo realmente ejecutado en color verde. En el último trimestre del periodo 2019 (octubre, noviembre y diciembre) se ejecutó el 93% de lo proyectado en gastos en personal. En el último trimestre del periodo 2020, del 100% proyectado correspondiente al Inciso I, se llegó a ejecutar en gastos en personal el 88%, surgiendo un excedente del 12%.

FIGURA 3

GRÁFICO COMPARATIVO EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS ÚLTIMOS TRIMESTRES 2019 Y 2020 – VISIÓN MENSUAL



**Nota:** Los datos fueron extraídos de los papeles de trabajo del Sector Liquidación de Haberes de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.

En los gráficos comparativos del último trimestre de los años 2019 contra 2020, se observa que, en el trimestre del 2019, lo proyectado está más acorde con lo ejecutado.

Sin embargo, en la ejecución del último trimestre del año 2020, se ejecutó el 87% en el mes de octubre, el 88% en noviembre y en el mes de diciembre se ejecutó el 89%, arrojando un excedente en ese trimestre del 12% entre lo proyectado contra lo ejecutado del el Inciso I - gastos en personal.

Cabe aclarar, que el hecho de presupuestar excedentes en la cuota del último trimestre del año pudo ocasionar un recorte del presupuesto en el año siguiente, por excedentes de recursos sin uso.

Si bien el desfasaje que se produjo en el Inciso I gastos en personal fue del 12%, no ocurrió así en el presupuesto general de la SENAF del año 2020.

La Secretaría llegó a ejecutar el 93% del presupuesto, cumpliendo con los compromisos dinerarios con las ONG, quedando por cumplir algunos objetivos cualitativos como los que se realizan en territorio con asistencia directa, este incumplimiento fue debido al mandato

de los Decretos de Necesidad y Urgencia dictados por el Poder Ejecutivo, sobre la extensión del aislamiento social preventivo obligatorio, que se dieron por causa de la pandemia de coronavirus.

Teniendo en cuenta, que el presupuesto es una herramienta a través de la cual no solo se prevé lo que se va a recaudar, si no que posibilita estimar gastos sin improvisaciones, se deberán ajustar las proyecciones, para que la herramienta sirva como indicador de gestión mostrando como lo planeado se ejecuta y mostrando los objetivos y las metas cumplidas por la organización.

Los presupuestos públicos utilizarán la técnica de programación presupuestaria como herramienta para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su gestión, ya que posibilita adoptar decisiones tanto en términos de priorización en la producción y provisión de bienes y servicios, como en la asignación de los recursos reales y financieros.<sup>3</sup>

Por consiguiente, podemos decir que si el presupuesto es un medio para prever y decidir la producción y provisión de bienes y servicios que se van a realizar en un periodo determinado, es también un medio para asignar los recursos reales y financieros que exige dicha producción.

En este sentido, es muy importante tener en cuenta la “transparencia fiscal” (Ley 25.917 Transparencia y Gestión Pública) como una de las preocupaciones centrales del Gobierno Nacional, en los últimos años se ha impulsado esta idea que tiende a convertirse en un principio presupuestario y que apunta a brindar información oportuna, confiable y sistemática que pueda ser objeto de evaluación, control y auditoria por diversos responsables, de modo de comprender sin duda ni ambigüedad alguna la rendición de cuentas de la gestión de los administradores.

---

<sup>3</sup> Datos extraídos de las clases del módulo de presupuesto, del Posgrado de Administración Financiera para el Sector Público.

## CAPÍTULO IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### RECOMENDACIONES

En lo referente a los sistemas informáticos surge la necesidad imperiosa de contar con plataformas en el Sector y el Área de Recursos Humanos en general, por ejemplo, como quedo de manifiesto en la situación que se planteó con la entrega de los recibos de haberes en el inicio de la pandemia (sin solución hasta el momento), si bien el Sector pudo salvar el inconveniente de forma momentánea enviándolos por mail a quienes los solicitaran como una excepción para realizar algún tipo de trámite, no pudo entregarlos a la totalidad del plantel, debido a que mensualmente se gestionan alrededor de 3.000 liquidaciones de haberes con más las de horas extras que se liquidan aparte y por ende van en otro recibo.

Para solucionar el tema de la entrega de los recibos, el organismo debería realizar negociaciones con el Ministerio de Desarrollo Social, del cual depende la SENAF, para adquirir la misma plataforma con la cual trabajan en el Ministerio. La plataforma se llama SIGIRH y cuenta con diversos módulos, uno de ellos es para acceder de forma individual a los recibos de haberes.

Además, al adquirir el módulo para la obtención de los recibos, estaríamos dando cumplimiento a la Ley 25.506 del 11/03/2019, que otorgó un impulso significativo para lograr la despapelización progresiva en el Estado Nacional, contribuyendo así con el medio ambiente.

Desde el Sector de Liquidaciones se elevó oportunamente una nota al responsable del Área de Recursos Humanos en cuanto comenzó la pandemia solicitando solución a este inconveniente, pasando el tema a manos de la máxima autoridad de la SENAF, para su conocimiento e intervención.

Asimismo, al no contar con un sistema de legajos electrónicos, el sector de personal debe buscar en varios archivos de Excel cuando se le solicita algún dato de un agente, lo cual resta confiabilidad a la información que recibimos de ellos en el Sector de Liquidaciones e insume mucho más tiempo de trabajo para verificar los datos.

En este caso, también la SENAF, debería adquirir a través el Ministerio la plataforma informática del SIGIRH, el módulo de Legajo Único, para que la información recibida sea confiable y oportuna, ya que en la actualidad coexisten diferentes bases de datos con

duplicación de la información o incompletas, y también legajos que aún se encuentran en papel.

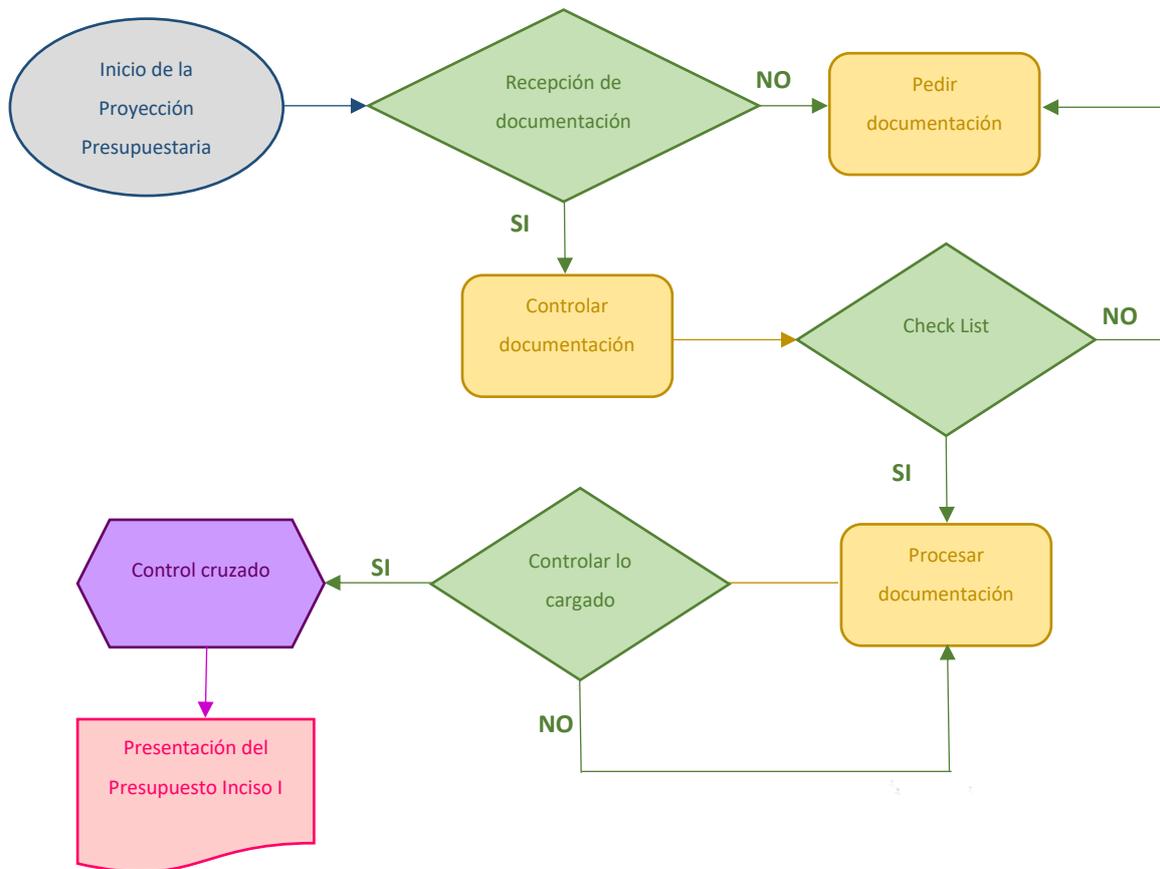
Analizados los factores que influyen en las proyecciones del Inciso I, se recomienda sistematizar por escrito los procedimientos para realizar las proyecciones de gastos en personal e identificar los pasos que deben ser secuenciados para llegar a esa sistematización.

A su vez, armar una lista de comprobación (check list) con los pasos y con todos los ítems que deben contener las proyecciones, por ejemplo, probables recategorizaciones, altas de personal, liquidaciones finales, evaluaciones, presentismo, etc., es decir todo lo que afectaría el cálculo de la proyección mensual.

También se realizará una propuesta al responsable del Área de Recursos Humanos, para que tenga en cuenta y siempre y cuando lo considere oportuno, la creación de manuales de procedimientos que contengan todos los procesos de todos los sectores que la componen.

Se detallan en el siguiente cuadro los procesos que deberían llevarse a cabo para realizar las proyecciones y se sugieren las tareas para tener en cuenta en las próximas elevaciones de proyección de gastos en personal.

## PROCEDIMIENTOS PARA LA PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA



En la gráfica se mencionan los pasos que deberían realizarse en el proceso de la confección de las proyecciones presupuestarias de gastos en personal y se explican a continuación:

**Inicio de la Proyección Presupuestaria:** se toma la liquidación de haberes pura de todo concepto adicional que no corresponda a la liquidación normal y habitual.

**Recepción de documentación:** los distintos Sectores del Área de Recursos Humanos giran la documentación que debe ser tenida en cuenta en la proyección presupuestaria.

**Controlar documentación:** se verifica que la documentación recibida de los distintos Sectores del Área de Recursos Humanos sea correcta.

**Check List:** se constata con un listado si se recibió toda la documentación que habitualmente se incluye en el presupuesto. De verificar que falta documentación se deberá requerir al sector de origen. De verificar que se ha recibido toda la documentación se continúa con el proceso.

**Procesar la documentación:** se incorpora a la proyección los datos de la documentación recibida de los distintos Sectores del Área de Recursos Humanos.

**Controlar lo cargado:** se constata con el Check List que se incorporó toda la documentación que habitualmente se incluye en el presupuesto.

**Control Cruzado:** se verifican con controles cruzados que todos los datos hayan sido cargados correctamente, en caso de haber utilizado fórmulas de cálculo, se somete a verificación por parte de distintos agentes el control de las fórmulas.

**Presentación del Presupuesto Inciso I:** se eleva el presupuesto a la persona responsable del Área de Recursos Humanos para supervisión y posterior giro al Sector Presupuesto del Área de Programación y Control Presupuestario.

EL CHICK LIST DEBERIA CONTAR CON LOS SIGUIENTES ITEMS:

- Liquidaciones finales
- Altas de personal
- Recategorizaciones
- Renovaciones contractuales
- Cambios de títulos de los agentes
- Liquidación de Evaluaciones
- Liquidación de Bonificaciones
- Liquidación personal de baja
- Liquidación de jardín maternal o guardería
- Liquidación de Horas Extras
- Liquidación del premio estímulo a la asistencia
- Liquidación de Retiro Voluntario
- Cambios de tramo del personal de planta
- Liquidación de Unidades Retributivas
- Liquidación del sueldo anual complementario
- Aumentos por paritarias.
- Liquidación de movilidad fija
- Zona desfavorable

Estos ítems son los que influirían en los cálculos de las proyecciones.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES

Al pasar del trabajo presencial al trabajo remoto, debido a la pandemia de coronavirus que azotó al mundo, nos dimos cuenta de que la Administración Pública al igual que el resto de las organizaciones, también contaba con personal calificado para afrontar este nuevo desafío que debía asumir inexorablemente.

La administración pública es el instrumento utilizado por el Estado para viabilizar la formulación de planes y la ejecución de toda la programación de gobierno.

En estos tiempos es importante contar una nueva estrategia gerencial para que la organización pueda responder al ambiente complejo y cambiante.

La administración pública moderna y por ende, el Estado debe considerar entre otros factores de cambio, las modificaciones en los estilos de vida, adelantos tecnológicos, nuevas filosofías gerenciales, globalización, competencias, demandas de mejoramiento en la calidad y expansión de servicios, diseño de nuevas alternativas organizacionales y capacitación adecuada, para responder a las demandas de los ambientes interno y externos, y así poder brindar los servicios a la sociedad para los que fue creada.

La implementación y utilización de estos cambios contribuiría a la organización a abandonar procedimientos organizacionales estancos y crear otros nuevos o mejorar los ya existentes, enfocándose como base en la eficiencia, la eficacia y en la economicidad.

Las políticas sociales se constituyeron en una herramienta para la recuperación y promoción de los derechos sociales, culturales y económicos, bajo una concepción integral e integradora que asume la complejidad de lo social desde un abordaje que contempla las distintas dimensiones que lo atraviesa.

El estado debe recuperar el potencial y el prestigio que poseía en otras épocas. Debe ocuparse con eficiencia y eficacia de las necesidades para las que fue creado, cambiando la mirada y el pensamiento de la sociedad que caratula de “ineficiente” a la Administración Pública.

En la actualidad, si bien ya no es tan visto al estado como el sector responsable del gasto público, todavía queda mucho camino por recorrer, falta concientización de la sociedad en cuanto a las funciones que cumple el estado, no solo como productor de políticas sociales, sino también como productor de bienes y servicios, pero nada impide que cada día estamos más cerca de un estado eficiente y eficaz al servicio de la sociedad.

En la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, a pesar de que se abrazó con fuerza el nuevo paradigma, todavía quedan muchas cosas por cambiar, en el Área de Recursos Humanos por ejemplo, se deberían incorporar numerosas herramientas tecnológicas que permitan realizar las tareas en forma oportuna, eficiente y eficaz, con transparencia, teniendo en cuenta que esta incorporación sería una inversión del Organismo para mejorar la utilización de los recursos económicos que siempre son escasos.

Esta nueva realidad dejó en descubierto la necesidad del organismo, entre otras cosas, de la incorporación de las plataformas de Recursos Humanos para la obtención del legajo único y la plataforma para la obtención de los recibos del personal.

Frente a la inédita situación que se planteó en la Administración Pública a partir del año 2020, que puso a prueba el trabajo y sus estándares, transformando el trabajo de su antigua concepción a trabajo remoto, donde la Administración hizo frente a la contingencia airesamente, se podría decir en líneas generales, que se produjo una adaptación institucional inmediata y un crecimiento en el equipo de trabajo, que permitió que el desvío producido en las proyecciones se convirtiera en una experiencia positiva y una oportunidad para estandarizar los procesos de trabajo y mantener la mejora continua del Sector de Liquidación de Haberes y de todo su equipo.

## CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### BIBLIOGRAFÍA

Constitución. (s.f.). *Artículo 75, inciso 22.*

Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI.* Buenos Aires: Sudamericana S.A.

Gore, E. (2006). *Aprendizaje y Organización; una lectura educativa de teorías de la organización.* Buenos Aires: Granica.

lepera, A. (2007). *Estudio de la Administración Financiera Pública.* Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Ley de Administración Financiera 24.156. (30 de SEPTIEMBRE de 1992). CABA, ARGENTINA.

Makón, M. (1999). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en America Latina.*

Miguez, L. L. (s.f.). *Las infancias en la historia argentina.* BUENOS AIRES: Prohistoria ediciones.

Oszlak, O. (1997). *La formación del Estado Argentino.* Buenos Aires: Planeta.

Schlemenson, A. (1998). *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal .*

## CAPÍTULO VII ANEXOS

### ALGUNAS REGLAS DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO

La convención sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1989, ofrece principios y normas claras para proteger a los niños de la violencia y para tratar a los que la ejercen.

Los derechos del niño a la vida y a su máximo desarrollo deben ser respetados. La privación de libertad, tanto en el sistema penal como en otros sistemas de bienestar debería ser una medida utilizada solo como último recurso y durante el periodo más breve que proceda.

El preámbulo de la Convención afirma que el niño, por su inmadurez física y mental, necesita protección y cuidados especiales. El artículo 19, obliga a los Estados que han ratificado la convención a adoptar “todas las medidas legislativas, administrativas, sociales y educativas apropiadas para proteger al niño contra toda forma de perjuicio o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, incluido el abuso sexual, mientras el niño se encuentre bajo custodia de los padres, de un representante legal o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo”.

El artículo 2 de la Convención insiste en que todos los derechos deben ser accesibles a todos los niños sin discriminación de ningún tipo, por lo tanto, la violencia hacia los menores no puede justificarse.

La adecuación de la justicia de adolescentes a la doctrina de protección integral, ponen acento en la especialización de funcionarios como una cuestión necesaria e incluso de orden instrumental, para que los propósitos perseguidos de reinserción social del adolescente sean logrados

## LEY 26.061 – LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LOS DERECHOS DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES

El Honorable Congreso de la Nación sancionó la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, adecuando la normativa de nuestro país a los preceptos de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, texto incorporado a nuestra Constitución Nacional en la Asamblea Constituyente del año 1994.

En el mismo contexto, por expresa orientación del Ministerio de Desarrollo Social, en noviembre de 2005 se creó la Comisión Técnica de Redacción de la Reglamentación de la Ley 26.061, a la que se le encomendó la realización de una amplia ronda de consultas, para que en el proceso reglamentario pudieran tenerse en cuenta opiniones, inquietudes y sugerencias de todos los actores involucrados en las políticas de infancia.

En este proceso, en el que fueron consultados los gobiernos provinciales, los diversos ministerios del Poder Ejecutivo Nacional, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, fructificó en los Decretos 415 y 416/06 mediante los cuales el presidente de la Nación reglamenta la Ley.

Tanto la Ley, como los Decretos Reglamentarios, se sustentaron en la más amplia participación democrática, en ellos se refleja la perspectiva de derechos que hace largos años se esperaban para la normativa de nuestro país.