

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**

---

**PROCESO DE PROGRAMA DE CAJA MENSUAL DEL TESORO-  
REDACCIÓN DE INSTRUCTIVO**

---

**AUTOR: GUILLERMO ARIEL LOMBARDO**

**JULIO 2021**

---

[guillermolombardo@yahoo.com.ar](mailto:guillermolombardo@yahoo.com.ar)

*Agradecimientos:*

*A Vana, Malena y Constanza por acompañarme  
en la vida y en este proyecto,*

*A Diego Argibay Tomé,*

*A Laura Vázquez,*

*A los que me formaron y me forman en mi trabajo,  
por sus enseñanzas.*

*Muchas gracias*

## INDICE

<b>GLOSARIO</b> .....	4
<b>ABREVIATURAS</b> .....	7
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	10
<b>CAPITULO 1 - INTRODUCCION</b> .....	11
1.1 Programación Financiera en el sector Público. ....	11
1.2 Objetivo de la investigación.....	12
1.3 Hipótesis .....	12
<b>CAPITULO 2 – MARCO TEORICO</b> .....	13
2.1 Marco Jurídico.....	13
2.1.1 Ley de Administración Financiera -24.156 (LAF) .....	13
2.1.2 Otra Normativa relacionada.....	14
2.2 Autores sobre la programación financiera del sector público .....	15
2.3 Aspectos Conceptuales de la Programación Financiera del Sector Publico.....	19
2.3.1 Definiciones iniciales.....	19
2.3.2 Etapas del Proceso - Insumos.....	20
2.3.2.1 Programa anual inicial.....	20
2.3.2.2 Feedback con O.N.P. a lo largo del año.....	21
2.3.3.3 Programación Financiera Mensual .....	23
<b>CAPITULO 3 DIAGNOSTICO</b> .....	27
3.1 Estado Actual.....	27
3.2 Problemas en el pasado.....	28
3.3 Una buena idea 1: Sistematizar la información del programa mensual en archivo Excel.	29
3.4 Una buena idea 2: Utilizar Microsoft Project para dividir el proceso en distintas etapas.	29
<b>CAPITULO 4 PROPUESTA DE INTERVENCION</b> .....	31
4.1 Procedimiento detallado - ejemplo gantt de tareas programa de caja mensual, para el mes de abril 2021.....	31
4.2 Procedimiento detallado – descripción de actividades del proceso.....	33
<b>CAPITULO 5 CONCLUSIONES</b> .....	46
Bibliografía.....	48

## GLOSARIO

- **Gasto Primario:** es la suma de los gastos corrientes y de capital, excluidos los pagos en concepto de intereses de la deuda pública. Este instructivo trata exclusivamente de este tipo de gastos.
- **Fuente de financiamiento:** los gastos públicos se pueden clasificar según los tipos genéricos de recursos empleados para su financiamiento. Se identifica el gasto según los ingresos que lo financian. En el caso de este instructivo se tienen en cuenta las fuentes “Tesoro”, es decir fuente de financiamiento 11, Tesoro Nacional, y fuente de financiamiento 15, Crédito Interno.
- **Programa Anual de pagos:** es el flujo de fondos estimado anual de pagos, calendarizado mensualmente, derivado del presupuesto anual. La calendarización mensual se realiza en base a coeficientes históricos de ejecución, o por la fecha de la erogación según el caso. A ello, luego se le agrega, a lo largo del año, en una interacción continua, la nueva información que va surgiendo: ejecución mensual, programa mensual de pagos, modificaciones presupuestarias, modificaciones presupuestarias potenciales, saldos de cuota de devengado, reprogramaciones de cuota, etc..
- **Programa Mensual:** es un proceso decisorio que estamos describiendo en este instructivo. Tomando como referencia la información del Programa Anual de pagos, la Programación Financiera Mensual (P.F.M.), deuda exigible observada, saldo de cuota del trimestre, etc., se obtiene un valor mes estimado de Gasto Primario financiado con fuentes del Tesoro, para cada una de las Jurisdicciones que conforman la Administración Pública Nacional.
- **Jurisdicción:** es una organización pública sin personería jurídica y que representan a cada uno de los poderes establecidos por la Constitución Nacional: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Ministerio Público. Se entiende que el Poder Legislativo, Judicial y el Ministerio Público, son cada una de ellas, una Jurisdicción en sí. Adicionalmente, cada uno de los Ministerios que forman parte del Poder Ejecutivo, mas Jefatura de Gabinete y Secretaría de la Presidencia, son Jurisdicciones. Por último, se agregan dos jurisdicciones administrativas - financieras: Servicio de la Deuda Pública y Obligaciones a Cargo del Tesoro. A su vez dentro de cada Jurisdicción, puede haber mas de un

servicio administrativo financiero.

- **Servicio administrativo financiero (S.A.F.):** los Servicios Administrativos Financieros brindarán apoyo administrativo a las máximas autoridades de cada organismo y tendrán a su cargo el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que elaboren los órganos rectores de los sistemas de administración financiera (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Crédito Público). Los S.A.F.'s pueden ser de Administración Central o ser Organismos Descentralizados.
- **Administración Central:** la Administración Central (AC) está conformada por las instituciones de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial junto con el Ministerio Público. Algunos S.A.F's AC, son considerados como responsables primarios, a los fines de la gestión de los programas de caja mensuales de cada Jurisdicción.
- **Organismos descentralizados:** son entidades que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio. Se vinculan con los S.A.F's AC responsables primarios, mediante las contribuciones figurativas que les realizan a ellos.
- **Contribuciones figurativas:** Las contribuciones figurativas son recursos que recibe una organización o entidad pública perteneciente a la Administración Nacional provenientes de otra organización o entidad pública que también pertenece a la Administración Nacional. Se trata de ingresos de fondos que no tienen contraprestación, devolución ni costo. Estos recursos, pueden ser para financiar gastos corrientes, gastos de capital, o aplicaciones financieras.
- **E-SIDIF:** El Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF) es el actual sistema de administración financiera, el cual reemplaza al SIDIF Central y Sistema Local Unificado (SLU), donde se cargan las transacciones que realiza la Administración Pública Nacional. Esta última versión del sistema ha producido una profunda transformación de los sistemas de administración financiera.
- **Hyperion (u Oracle Hyperion Planning):** Es una solución centralizada basada en la Web, con la posibilidad de alimentarlo a través de complementos de Microsoft Excel de **planificación, presupuestación y forecasting** que trabaja integrando los procesos de planificación financiera y operativos para mejorar la previsibilidad de su negocio.
- **Oracle Business Intelligence:** Oracle Business Intelligence (OBI) es una cartera

de tecnologías y aplicaciones que incluye una base de **Business Intelligence** y herramientas (una gama integrada de consultas, informes, análisis, alertas, analítica móvil, integración y gestión de datos e integración de escritorio), así como aplicaciones de gestión de rendimiento financiero, aplicaciones de BI operativas y almacenamiento de datos líderes en su categoría.

- **Deuda Exigible Inicial:** Son los gastos devengados no pagados vencidos y a vencer en el mes objeto de programación. Para la confección del programa mensual, este indicador se releva en la apertura del 1er día hábil de cada mes.
- **Saldo de Cuota de Devengado:** Indica la disponibilidad para gastar, es decir, generar órdenes de pago, de las jurisdicciones de la Administración Nacional. Este indicador se releva en la apertura del 1er día hábil de cada mes.
- **Crédito Inicial:** es el crédito presupuestario con el cual se comienza el ejercicio objeto de programación.
- **Crédito Vigente:** es el crédito inicial  $\pm$  modificaciones presupuestarias realizadas durante el ejercicio.
- **Saldo de Crédito Vigente:** Es el saldo disponible a ejecutar del presupuesto del ejercicio (i.e. la diferencia entre el crédito anual vigente menos el gasto devengado a la fecha de cálculo).
- **Máximo Pagable:** Se lo define como la **suma** de la Deuda Exigible al último día del mes anterior y el Saldo de Cuota de Devengado a ese mismo día para cada Jurisdicción, por Objeto del Gasto, al inicio de cada mes objeto de programación.
- **Deuda Flotante al Cierre:** Se la define como la Deuda Exigible, más el Saldo de Cuota de Devengado menos el Programa Mensual estimado.
- **Pagado del Mes Anterior:** son los pagos realizados por las Jurisdicciones del mes inmediato anterior.
- **Porcentaje Asignado Propuesto:** es la relación entre el programa mensual y la Deuda + Saldo de Cuota de Devengado.
- **Requerimiento Jurisdiccional del Mes:** Son las Programaciones Financieras Mensuales remitidas por los organismos
- **Prospectivo:** Son revisiones semanales o diarias del programa mensual. Para ello se tiene en cuenta el saldo del programa mensual de cada Jurisdicción, restándole los pagos del día a realizarse por la Dirección de Movimientos de Fondos de T.G.N. y los salarios estimados a pagarse el último día hábil del mes.

## ABREVIATURAS

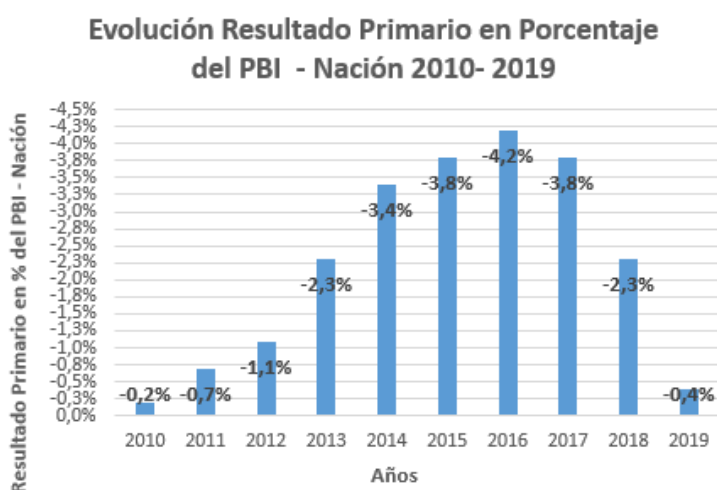
<b>Abre viatura</b>	<b>Significado</b>
S.A.F./SAF	Servicio Administrativo Financiero
A.C./AC	Administración Central
O.D./OD	Organismos Descentralizados
E-SIDIF	Sistema Integrado de Información Financiera
S.H.	Secretaría de Hacienda
T.G.N.	Tesorería General de la Nación
C.U.T.	Cuenta Única del Tesoro
O.N.P.	Oficina Nacional de Presupuesto
O.P.	Orden(es) de pago
DEX	Deuda exigible
PFM	Programación Financiera Mensual
DGSIAF	Dirección General de Sistemas de Administración Financiera
OBI	Oracle Business Intelligence
LAF	Ley de Administración Financiera del Sector Público
DPF	Dirección de Programación y Control de la Ejecución Financiera de la Tesorería General de la Nación
DMF	Dirección de Movimiento de Fondos de la Tesorería General de la Nación

## RESUMEN

La ley 24156 indica que Tesorería General de la Nación tiene entre sus competencias la programación de la ejecución del presupuesto de la administración nacional y programar el flujo de fondos de la administración central. Esto tanto para el año en curso como para sus subperiodos: trimestral y mensual.

En base a ello, se plantea plasmar en un instructivo, el proceso de programación de caja mensual de pagos para fuentes del Tesoro. Actualmente, el personal de la Tesorería conoce la rutina a seguir para la confección del mismo, pero no lo ha documentado aún por falta de recursos, y ha sido requerido por la autoridad de control externo, Auditoría General de la Nación. El trabajo en forma virtual durante la pandemia del COVID-19, y el ingreso de nuevos integrantes a la Tesorería General agregan la necesidad de explicitar y sistematizar el procedimiento.

El tema cobra importancia en la última década, cuando aparecen restricciones fiscales en el horizonte cercano. Muestra de ello es la evolución del resultado primario del sector público nacional no financiero durante el período 2010-2019.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Elaboración propia en base a datos extraídos de [http://focoeconomico.org/2020/08/02/el-deficit-fiscal-en-los-ultimos-diez-anos/#\\_ftn1](http://focoeconomico.org/2020/08/02/el-deficit-fiscal-en-los-ultimos-diez-anos/#_ftn1), accesado el 24/07/21



Desde la técnica, se evoluciona y se comienzan a utilizar en forma intensiva aplicativos inteligentes, que permiten el manejo de grandes volúmenes de información, que posibilita una mejor y más rápida toma de decisiones.

La relevancia del tema se basa en que a través de la Tesorería se administra gran parte del flujo financiero del estado nacional relacionado con gasto primario, financiado con recursos tributarios. Más abajo se detallan los pagos de gasto primario realizados por fuentes del Tesoro, de las otras fuentes durante el quinquenio 2015-2020.

En promedio para ese período, el 94,2% de los pagos realizados del Sector Público no financiero de Administración Central fueron canalizados por con recursos del Tesoro, es decir, en su mayoría, recursos tributarios.

**Pagos realizado por fuente de Financiamiento**

Gasto Primario, todas las fuentes, caracter 1

**Pagos por fuente de financiamiento en millones de AR\$. ff11 y ff15 son del Tesoro**

Cod. Naturaleza Económica	Año	1					\$ Pagado Total / 1000000
		1.3	1.4	2.1	2.2	TESORO (ff11 + ff15)	
		\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	
GP	2.015	15.832	61.487	28	9	752.915	830.271
	2.016	23.031	79.044	123	10.457	1.109.720	1.222.376
	2.017	31.174	98.092	110	6.450	1.261.202	1.397.028
	2.018	41.681	12.851	30	6.654	1.394.540	1.455.758
	2.019	45.085	22.754	1	31.026	1.836.899	1.935.765
	2.020	131.326	5.808	204	1.711	3.854.747	3.993.797
<b>Suma Total</b>		<b>288.130</b>	<b>280.037</b>	<b>497</b>	<b>56.307</b>	<b>10.210.024</b>	<b>10.834.994</b>

**Pagos por fuente de financiamiento en % respecto del Total Anual. ff11 y ff15 son del Tesoro**

Cod. Naturaleza Económica	Año	1					\$ Pagado Total / 1000000
		1.3	1.4	2.1	2.2	TESORO (ff11 + ff15)	
		\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	\$ Pagado Total / 1000000	
GP	2.015	1,9%	7,4%	0,0%	0,0%	90,7%	100,0%
	2.016	1,9%	6,5%	0,0%	0,9%	90,8%	100,0%
	2.017	2,2%	7,0%	0,0%	0,5%	90,3%	100,0%
	2.018	2,9%	0,9%	0,0%	0,5%	95,8%	100,0%
	2.019	2,3%	1,2%	0,0%	1,6%	94,9%	100,0%
	2.020	3,3%	0,1%	0,0%	0,0%	96,5%	100,0%
<b>Suma Total</b>		<b>2,7%</b>	<b>2,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,5%</b>	<b>94,2%</b>	<b>100,0%</b>

## PALABRAS CLAVES

Según código JEL de la American Economic Association

- H83 Administración Pública
- H11 Estructura, ámbito y funcionamiento del sector público
- H61 Presupuesto; Sistema presupuestario
- H68 Previsiones presupuestarias, déficit y deuda

## CAPITULO 1 - INTRODUCCION

### 1.1 Programación Financiera en el sector Público.

*La Programación Financiera es un proceso cuyo resultado es el planteo de distintos escenarios estimados posibles, en función de diferentes hipótesis, acerca del FLUJO DE FONDOS futuro, identificando la estacionalidad de los recursos y gastos establecidos en la Ley de Presupuesto y otros hechos no previstos que impacten en la caja, para los distintos subperíodos que conforman el ejercicio fiscal.<sup>2</sup>*

Dentro de este marco se encuentran las funciones de la Dirección de Programación y Control de la Ejecución Financiera de la Tesorería General de la Nación. Una de ellas, es la elaboración del programa de caja anual y de subperiodos menores, trimestre y **mes**.

El alcance del presente trabajo es el de proponer un instructivo del proceso de confección de programa de caja de:

- **Periodicidad:** mensual
- **Tipo de Gasto:** Gasto Primario
- **Fuentes financiadas por el Tesoro:** fuentes 11 y 15.
- **Entes abarcados:** carácter 1 (Administración Central) del Sector Público no Financiero de la Nación
- **Unidad de programación:** Jurisdicción
- **Este instructivo no abarca lo relacionado con Ingreso Primario**

---

<sup>2</sup> (Tesorería General de la Nación, 2017, pág. 25)

## 1.2 Objetivo de la investigación

Responder las siguientes preguntas

- ¿Cómo es el proceso de programación financiera mensual de gasto primario financiado con fuentes del tesoro y sus distintas etapas?
- ¿Está debidamente documentado el proceso para todo aquel tercero ajeno a la institución o ingresante, pueda comprenderlo?
- ¿Se puede mejorar el trabajo que se realiza actualmente?

## 1.3 Hipótesis

- El establecimiento en forma documentada de como se realiza el proceso de programa de caja mensual de pagos financiado con fuentes del Tesoro, permitirá que terceros ajenos a la organización, como nuevos integrantes de la Tesorería General, conozcan el procedimiento para establecer los límites financieros mensuales de gasto primario.

## CAPITULO 2 – MARCO TEORICO

### 2.1 Marco Jurídico

La Programación Financiera del Sector Público, se encuentra mencionada en normativa de distinto orden y afecta la elaboración del programa de caja de gasto primario, financiado con recursos del Tesoro.

#### 2.1.1 Ley de Administración Financiera -24.156 (LAF)

En el capítulo de la LAF, artículos 72 a 84, relacionado con el Sistema de Tesorería, se mencionan funciones que tiene la T.G.N. sobre programación financiera relacionadas con el presente trabajo. En especial, en su artículo 74, sobre competencias de este órgano rector

- *b) Elaborar juntamente con la Oficina Nacional de Presupuesto la programación de la ejecución del presupuesto de la administración nacional y programar el flujo de fondos de la administración central*
- *d) Conformar el presupuesto de caja de los organismos descentralizados, supervisar su ejecución y asignar las cuotas de las transferencias que éstos recibirán de acuerdo con la ley general de presupuesto;*
- *h) Elaborar anualmente el presupuesto de caja del sector público y realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución;*

En el decreto reglamentario del inciso h) del artículo 74, hace foco sobre qué es lo que debe hacer la Tesorería sobre el presupuesto anual de caja. Se relaciona con las actividades que realiza la Dirección de Programación y Control de la Ejecución Financiera y la confección del programa mensual de caja.

- *h) Determinar los distintos rubros que integran el presupuesto anual de caja del Sector Público, como así también los subperíodos en que se desagregue, solicitando a los entes involucrados los datos necesarios a tal fin. Los informes de ejecución que elabore serán elevados para conocimiento de la SECRETARIA DE HACIENDA.*

La Tesorería General de la Nación asume un rol importante en la planificación financiera, interrelacionándose con la Oficina Nacional de Presupuesto, a través de la programación de la ejecución presupuestaria, concepto que hace que estas dos áreas dialoguen en forma constante a lo largo del “ciclo hacendario”<sup>3</sup>.

## 2.1.2 Otra Normativa relacionada

### 2.1.2.1 Conceptos Prioritarios. Disposición 141/2015 ONP

Esta disposición está relacionada con la programación de la ejecución física y financiera que requiere la ONP a las jurisdicciones y entidades. En el punto 5 de su anexo al artículo 1 de la disposición, se genera un nuevo concepto en la programación tanto física como financiera, no presente hasta la emisión de esta disposición: la priorización a partir de objetivos de Política Prioritarios:

*Las Jurisdicciones y Entidades de la Administración Pública deberán definir los objetivos de Política que consideren de prioritaria ejecución en el ejercicio fiscal de que se trate. Para la tramitación de los requerimientos de cuotas de compromiso y devengado, previa al inicio del trimestre, las Jurisdicciones y Entidades deberán acompañar sus solicitudes con la descripción de los objetivos de política prioritarios definidos para el período y aplicarse en las reprogramaciones como fundamentos de los requerimientos de cuotas adicionales para comprometer y devengar gastos*

*En todos los casos, se deberá detallar la apertura programática asociada al gasto considerado prioritario (Programa, Subprograma, Actividad, Proyecto, Obra, Inciso, Partida Principal, Parcial, Subparcial y Fuente de Financiamiento)*

*Si en el transcurso del ejercicio, se produjeran cambios en la definición de los objetivos, de política, se deberá presentar una actualización de los mismos con la debida fundamentación.*

El correlato de esto dentro del E-SIDIF es el establecimiento de una matriz de “Conceptos Prioritarios”, que permite segmentar los gastos, en función de estos objetivos de Política. Éstos ordenan, en el caso de programación de pagos, cual debiera ser atendido

---

<sup>3</sup> (Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México, 2021)

en primer lugar, por ser considerado prioritario. En función a esta clasificación se han establecido las siguientes categorías:

<b>Tipo de gasto</b>	<b>Tipo de concepto Prioritario</b>
Prioritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios</li> <li>• Programa Sociales</li> <li>• Subsidios</li> <li>• Especiales</li> </ul>
No Prioritario	

#### 2.1.2.2 Disposición sobre Programación Financiera Mensual

Esta disposición T.G.N., la 1/2019, brinda soporte legal para el formulario de Programación Financiera Mensual desarrollado por T.G.N. para poder conocer los requerimientos de caja del mes de las jurisdicciones y entidades. Allí se establece quienes son los saf's que deben presentar Programación Financiera Mensual, cuales son los formatos para saf's AC o saf's OD, cual es momento del mes para poder cargar el formulario llamada "ventana de carga", etc. En capítulos siguientes, se explicará el formulario en detalle.

## 2.2 Autores sobre la programación financiera del sector público

Hay variados autores sobre Finanzas Públicas que tratan el tema de Programación Financiera del Sector Público. Así, encontramos a autores, que a su vez han sido protagonistas principales de la reforma del sector público durante la década del 90. En el documento "Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental", Ricardo Gutiérrez<sup>4</sup> indica

---

<sup>4</sup> (Gutierrez)

En relación a objetivos sobre el Sistema de Tesorería:

- “a) Desarrollar técnicas de programación de los flujos de ingresos y pagos, a fin de lograr eficiencia en la administración de los recursos públicos....*
- c) Adoptar medidas para optimizar el movimiento de fondos, en función de los programas financieros y monetarios, coadyuvando con ello a disminuir el costo del financiamiento ...*
- d) Coordinar con la autoridad monetaria la administración de la liquidez fiscal....*
- f) Proveer información, en tiempo real, de ingresos y pagos, tanto para la toma de decisiones por los responsables del área como para satisfacer los requerimientos del sistema integrado de información financiera.”*

Sobre las características del sistema de Tesorería, este autor menciona:

- “c) Se utilizará el "presupuesto de caja del sector público no financiero" como instrumento principal de programación y evaluación de la ejecución de los ingresos y pagos de dicho sector.*
- d) Las informaciones sobre previsiones de erogaciones se integrarán al proceso de programación de la ejecución presupuestaria, a fin de que las cuotas de gastos guarden correspondencia respecto al flujo efectivo de recursos. Esto evitará la acumulación no prevista de gastos devengados impagos y, por ende, posibilitará la disminución del componente financiero en el costo de las adquisiciones, al establecerse fechas ciertas de pagos.”*

En estos comentarios, el autor destaca la interrelación entre los sistemas de Presupuesto y Tesorería a través de la Programación de la Ejecución, que se menciona a lo largo de este trabajo.

También Marcos Makón<sup>5</sup> realiza observaciones sobre las transformaciones de las Tesorerías gubernamentales, de simples cajas pagadoras, a administradores inteligentes de los recursos públicos.

*“Las tradicionales funciones de entes recaudadores y pagadores que tenían las tesorerías nacionales deben ser ampliadas hacia una moderna administración de los recursos públicos, desarrollando e instrumentando mecanismos y técnicas más eficientes de planificación y gestión de caja.”*

Para que pueda funcionar adecuadamente, un Sistema de Tesorería, se debiera realizar

---

<sup>5</sup> (Makón, 1999)



*“Un moderno y eficiente modelo de funcionamiento de la Tesorería Nacional implica lograr los siguientes objetivos....*

- *Programar la caja de manera de prever, con suficiente anticipación, déficits estacionales de caja y/o colocación de eventuales excedentes....*
- *Articular la gestión de caja con la ejecución del presupuesto a efectos de minimizar la acumulación de deuda flotante y posibilitar el establecimiento de fechas ciertas de pago a empleados, proveedores y contratistas.”*

Aquí también se puede apreciar la articulación de Presupuesto y Tesorería. Por último, el autor considera que el Sistema de Tesorería de cualquier país debe operar a nivel normativo, de programación financiera y también operativamente para fijar límites financieros

*“En función de lo arriba señalado, se considera que una Tesorería Nacional, como órgano rector del sistema, debe operar en tres niveles temáticos básicos.*

- *Normativo, a través de la generación de políticas globales y el dictado de normas y procedimientos de ejecución y control a ser observados por los distintos organismos públicos que administran recursos financieros;*
- *Programación financiera, para lo cual se debe elaborar un presupuesto de caja que permita articular la gestión de caja del Tesoro con las políticas macroeconómicas del gobierno, actuando en forma coordinada con los órganos de planificación, de gestión monetaria, de deuda pública y de presupuesto.*
- *Como herramienta operativa, la instrumentación de la programación de caja implica la determinación de límites financieros de pagos a las unidades de gestión, debidamente compatibilizados con las cuotas de gastos aprobadas por el órgano rector del sistema presupuestario.”*

El propósito de este trabajo bien puede resumirse en estas últimas tres recomendaciones: generar nueva normativa, sobre programación financiera, sobre techos de caja jurisdiccionales.

Jorge Domper<sup>6</sup> toma el concepto de “ciclo hacendario” del Manual de Contabilidad Gubernamental del gobierno Federal de México. Allí se lo describe.

*“El Ciclo Hacendario se inicia con la preparación de la política fiscal anual y finaliza con la revisión de la Cuenta Pública por la Cámara de Diputados y comprende los principios, leyes, normas, sistemas, instituciones y procesos que regulan, intervienen o se utilizan en las fases de planeación, programación y Presupuestación, ejercicio, control y evaluación que se realizan para captar y aplicar los recursos financieros que se requieren para cumplir con los objetivos y metas del Estado ...*

---

<sup>6</sup> (Domper, 2015)

*Desde el punto de vista sistémico y de procesos, el ciclo está conformado por los flujos de información que se generan en las fases de Planeación Hacendaria, Programación y Presupuestación, Ejercicio y Control y Evaluación de los ingresos, los gastos y el financiamiento público.”*

Relacionando estos últimos conceptos, se puede identificar las etapas del ciclo hacendario para la Administración Nacional de Argentina

1. Formulación presupuestaria
2. Aprobación del Presupuesto
3. Distribución<sup>7</sup>
4. Modificaciones presupuestarias
5. Programación y Ejecución

*“Este proceso involucra la compatibilización del Programa de Caja del Tesoro y de las asignaciones presupuestarias de modo de asegurar el equilibrio financiero del ejercicio una vez iniciado el mismo.*

*Ello implica revisar periódicamente los escenarios fiscales a partir de actualizaciones en el cálculo de recursos de cualquier naturaleza u origen y las demandas de fondos de las instituciones o entidades del Sector Público no financiero”*

Este autor aporta ideas sobre las “Técnicas de Programación Financiera del Sector Público, enriqueciendo el conocimiento sobre este aspecto

*“Se le asigna a la Tesorería un rol participativo en la definición de la política financiera del sector público, debiendo desarrollar técnicas de programación que contemplen información relevante sobre stocks y flujos de fondos que permitan inferir y anticipar pronósticos sobre el estado de situación financiera que ha de enfrentar el sector. A la vez, dicha información debe permitir evaluar el impacto de los flujos monetarios y de divisas del sector sobre el sistema económico en general, buscando minimizar efectos distorsionantes en el mercado monetario y de capitales.*

*El proceso de programación tendrá distintas etapas y su periodicidad podrá ser anual, trimestral, mensual o diaria según se trate de pronosticar la evolución de las cuentas fiscales en el mediano o el corto plazo.*

*A partir de este conjunto de informaciones es posible estimar el resultado financiero del período y analizar su evolución... A la vez permite asignar límites financieros indicativos o limitativos a las instituciones atendiendo las fuentes de financiamiento y las clases de gasto o las prioridades de política.”*

---

<sup>7</sup> Una vez que se promulgada la ley de Presupuesto, el Poder Ejecutivo decreta la distribución administrativa del Presupuesto de gastos. Es la desagregación hasta el máximo nivel de detalle previsto en clasificadores y aperturas programáticas presentes en la ley de Presupuesto del año.

Estas técnicas no pueden evitar el déficit fiscal, pero pueden colaborar...

*“Cuando los criterios de política fiscal (intervención del Estado para sostener el consumo o la inversión) afecten dicho comportamiento (exceso de gastos sobre ingresos) la herramienta no garantizara un resultado equilibrado al menos en el corto plazo, pero permitirá proyectar su evolución y analizar alternativas para cerrar las brechas que se adviertan.”*

Por último, este autor habla de que recursos y mecanismos se utilizan para poder captar y ordenar toda la información disponible para Programación Financiera. La tecnología juega un rol crucial, que ha permitido evolucionar en las técnicas, y ha sido facilitador de este proceso.

*“Las herramientas de programación y explotación de datos que permitan la calendarización de ingresos, gastos, vencimiento de obligaciones y estados de activos y pasivos financieros de corto plazo facilitan y brindan previsibilidad respecto de los movimientos fiscales.”*

## 2.3 Aspectos Conceptuales de la Programación Financiera del Sector Público.

### 2.3.1 Definiciones iniciales

En la introducción ya comentamos la definición de la Programación Financiera del Sector Público. De esa definición puede surgir que la tarea de Programación Financiera se limita a “previsionar lo que puede ocurrir en la caja” para un período determinado. Sin embargo, forma parte de la misma, la administración y evaluación del flujo de ingresos y salidas de fondos, necesarios para aparear el proceso descrito con los objetivos de política presupuestaria y fiscal anual. A partir de esos objetivos macros, surgen objetivos específicos para la programación financiera en los períodos menores al año, a saber:

- Detección de brechas de financiamiento, lo cual permite al Tesoro anticiparse y analizar las distintas alternativas de financiamiento disponibles, con el objeto de disminuir/minimizar el costo del financiamiento.

- Detección de excedentes estacionales de caja, con el objeto de evaluar las posibles alternativas de aplicación de los mismos, a los fines de optimizar el rendimiento de ellos.

## 2.3.2 Etapas del Proceso - Insumos

### 2.3.2.1 Programa anual inicial

La Tesorería General realiza una primera versión del programa anual calendarizado mensualmente. Para ello, utiliza dos insumos básicos:

- **Flujo esperado de Ingresos**: estimación de la recaudación tributaria, proveniente de la Dirección Nacional de Investigaciones y Análisis Fiscal, dependiente de la Subsecretaría de Ingresos Públicos de la Secretaría de Hacienda. Se adiciona a ello las proyecciones de recursos no tributarios y otros ingresos corrientes y de capital que están presentes en la ley de Presupuesto del ejercicio. En relación a los ingresos, en caso de haber nuevas estimaciones de recursos, a lo largo del año, estos valores se actualizarán e impactarán en los períodos futuros.
- **Flujo esperado de Pagos**: aquí se produce el primer contacto con la Oficina Nacional de Presupuesto. La O.N.P. remite el crédito inicial del presupuesto aprobado del ejercicio, con distintas aperturas (inciso, subparciales, programa, etc.). En función a coeficientes históricos de ejecución, se reparte el crédito inicial, calendarizándolo mensualmente, generando la primera versión del programa anual- base, también llamado distribución mensual del Presupuesto. Para ello se utiliza la herramienta Hyperion Planning, que contiene la ejecución de ejercicios anteriores. El usuario puede optar por tomar los coeficientes históricos de ejecución de 1, 2 o 3 años anteriores para distribuir mensualmente el presupuesto. El programa anual de pagos generado en esta instancia, iguala el crédito inicial al programa de pagos estimado

Luego de este proceso, se obtiene el resultado primario mensual, para esta versión inicial de programa anual. De allí surgirán en un primer momento, la detección de brechas a financiar, o excedentes de caja. A lo largo del ejercicio, el mismo se va modificando en

función a la nueva información que surge de distintas fuentes como ser: modificaciones presupuestarias, variaciones en la estimación de recursos, etc.

### 2.3.2.2 Feedback con O.N.P. a lo largo del año

Luego de la interacción inicial con O.N.P., el feedback continúa a lo largo del todo el período anual, en función de programación de la ejecución física y financiera del presupuesto.

#### Programación de la Ejecución

En el proceso de Programación de la Ejecución, la O.N.P. recibe la información sobre los requerimientos de cuotas de devengado las jurisdicciones y entidades, que ponen de manifiesto en esa información, sus necesidades derivadas de las metas establecidas por los responsables de programas presupuestarios para el período.

Adicionalmente a ello, la O.N.P. trabaja en ese proceso, con la estimación de los recursos y las distintas fuentes financieras a percibir en el período en cuestión, a lo que adiciona, la versión inicial de la programación de caja que T.G.N. para ese período, de acuerdo al stock de deuda exigible observado y en base a hipótesis propias de calendarización de erogaciones.

Con todo esto, la O.N.P. eleva a las autoridades de la S.H. el proyecto de cuotas de compromiso y devengado, modificando lo requerido por las jurisdicciones y entidades en función de los objetivos establecidos por las autoridades macroeconómicas.

Las cuotas de devengado trimestrales determinadas, descriptas en los párrafos anteriores, actúan como un nivel máximo a gastar en la etapa de devengado. En caso de no utilizarse durante el trimestre, se pierden. Lo particular de las cuotas de devengado es que son trimestrales otorgadas mensualmente, permitiéndose la acumulación de saldos mensuales no utilizados para los meses subsiguientes. El saldo de la cuota de devengado

del mes 1 no utilizada, se acumula al mes siguiente, 2, del trimestre; en el mes 3 se acumula el saldo no utilizado del mes 1 y del mes 2.

Contra las cuotas de devengado, las jurisdicciones devengan gastos a través de la emisión de órdenes de pago, generando la obligación de la cancelación de las mismas a la T.G.N., y nutriendo el stock de deuda exigible para el período. Este stock es uno de los insumos básicos para la programación financiera del tesoro y en especial para el programa mensual de pagos.

Ante el conocimiento de aumentos o disminuciones de saldos de cuota de devengado, por requerimiento de las jurisdicciones o por decisión de las autoridades económicas, los programas de pago mensuales de los meses subsiguientes deberán tomar debida nota de ello, a los fines de tener una programación más ajustada a la realidad.

#### Modificaciones presupuestarias

Otro insumo importante en la programación, que se verá reflejado en la programación de la ejecución, son las modificaciones presupuestarias realizadas por O.N.P. Al variar el crédito inicial al crédito vigente, hace que la programación financiera mensual del Tesoro deba moverse en ese mismo sentido. Ello hace que conforme van transcurriendo los meses, con la actualización de la ejecución de los meses anteriores, y estos nuevos créditos se modifique el programa anual de pagos establecido en el programa anual inicial.

Esto se ha verificado empíricamente en el año 2020, comienzo de la epidemia de COVID-19. El presupuesto, visto como plan de gobierno, se vio modificado por este hecho inesperado, generando en la programación financiera anual un feedback constante O.N.P. por las modificaciones presupuestarias generadas para atender programas de salud para equipar y nutrir de bienes de consumo, vacunas y equipamiento de salud. Del mismo modo para atender programas sociales y de recuperación productiva.

### 2.3.3.3 Programación Financiera Mensual

En sintonía con el formato de flujo de información sobre la solicitud de cuotas de compromiso y devengado que realizan las jurisdicciones y entidades y el otorgamiento que realiza la O.N.P. de esas cuotas, surgió en la T.G.N. la necesidad de conocer los requerimientos financieros mensuales que hacen las jurisdicciones. Este nuevo insumo, es un medio adicional de información más allá de los anteriormente descritos para la programación financiera mensual del Tesoro. A este régimen de información lo denominamos Programación Financiera Mensual (PFM).

Luego de la PFM mensual enviada por la jurisdicción, devendrá una respuesta de la Tesorería General mediante el otorgamiento del techo de caja indicativo para la jurisdicción por inciso a ser gastado en el mes. Se adicionará, de corresponder, otra asignación en función de los techos asignados para transferencias a empresas que se encuentran en la jurisdicción 91, Obligaciones a Cargo del Tesoro, que son administradas por esa jurisdicción.

### Evolución de la Programación Financiera Mensual

A partir del año 2016, la T.G.N. comenzó a requerir a las jurisdicciones, en formato Excel, el envío de su programación financiera mensual, con calendarización semanal. En él se segmentan los gastos en función de inciso y a la matriz de conceptos prioritarios, derivada de la disposición 141/2015 de O.N.P. Adicionalmente, cada jurisdicción informa de los gastos figurativos que remitirá a sus O.D. dependientes, a través de información que produce los mismos O.D.. En caso de poseer, también información sobre las transferencias a empresas públicas que se encuentren bajo su administración, las cuales presupuestariamente se encuentran dentro de la Jurisdicción 91, Obligaciones a cargo del Tesoro.

Una de las ideas fuerza es que los organismos elaboren su requerimiento a partir de la deuda exigible más su saldo de cuota de devengado para el mes, pero que no sea sólo cargar deuda exigible más el saldo de cuota por inciso. **Es tratar de trabajar los números de la forma más precisa contactándose con cada área ejecutora de programas presupuestarios**, para conocer con profundidad los requerimientos reales mensuales de cada sector.

Otra idea fuerza, es **empoderar a los responsables de cada jurisdicción, para que puedan realizar el control de los requerimientos individuales de la jurisdicción**, tanto saf A.C, como saf O.D., dando el visto bueno a la solicitud de sus saf's dependientes, e incluso, pudiendo modificar el requerimiento de sus saf dependiente por modificaciones, errores u omisiones, si así lo desea.

Por último, **se privilegia la vista consolidada de la jurisdicción**. Las PFM- requerimiento a nivel saf, se consolidan a partir de un responsable primario de la jurisdicción, en general los Saf's Ministerios del Poder Ejecutivo, generando una vista agregada por inciso y corte por concepto prioritario, permitiendo al personal de T.G.N., realizar un análisis en forma agregada y sintética, permitiendo un rápido análisis, dada la ventana de oportunidad de tiempo que se posee. Realizar un análisis saf por saf de todos los que administran fuentes del Tesoro, impediría dar una respuesta oportuna a todos los actores con los que interactúa la T.G.N..

Este primer paso, fue un gran avance, ya que permitió dialogar directamente con las jurisdicciones en forma regular y conocer los principales conceptos de sus programas jurisdiccionales mensuales. La cantidad de información reunida por los requerimientos mensuales fue muy grande, y al ser el formato Excel sugerido no obligatorio, surgieron distintas versiones de acuerdo a cada jurisdicción. Afloró la necesidad de estandarizar la forma de recoger la información de los requerimientos de las jurisdicciones, en un único formato, común para todos los saf's. Durante el año 2018, se comenzó a trabajar en conjunto con la DGSIAF, el desarrollo del mismo en formato E-SIDIF. Hacia fines de



2018, el desarrollo ya estaba disponible en E-SIDIF, para que cada organismo pueda cargar requerimiento.

### Características del formulario de Programación Financiera Mensual en E-SIDIF

La carga del formulario de PFM se realiza en entorno E-SIDIF. En el mismo cada saf genera su requerimiento mensual calendarizado semanalmente. El formulario tiene la inteligencia de entender, que saf está en cada jurisdicción, de que saf AC depende cada saf OD, que conceptos prioritarios tiene cada saf, y si los saf's poseen empresas públicas que funcionan en su órbita. Esta información de vinculación se encuentra dentro del mismo E-SIDIF. El formulario en E-SIDIF estuvo disponible a partir del mes de diciembre de 2018.



### Ventajas del comprobante en E-SIDIF

- Se pasa del Excel al E-SIDIF.
- Homogeneización de formatos de PFM en un solo modelo.
- Supervisado: los saf's responsables primarios, en general los Ministerios del Poder Ejecutivo, realizan la verificación de los datos enviados por sus AC y OD dependientes en caso de poseer. Los mismos tienen la capacidad de poder editar/corregir algún requerimiento o incluso cargar ellos mismos la PFM requerimiento de un saf que no haya completado esa tarea.

- Jurisdicción 91: Contempla los requerimientos que hagan las jurisdicciones sobre empresas que están bajo su órbita, dentro del saf 356, Obligaciones a cargo del Tesoro.
- Consolidado: los saf's responsables primarios, en general los Ministerios del Poder Ejecutivo, realizan la consolidación (sumarización): esto es la suma de los requerimientos individuales para poder generar la vista consolidada de toda la jurisdicción.
- Consistencia en la consolidación: muchas veces, los envíos en formato Excel, estaban mal linkeados, por lo que la suma saf por saf, no era igual al total de la jurisdicción. Esto provocaba que los analistas tuvieran que contactarse con los referentes de la jurisdicción involucrada para rechequear los valores enviados. Al pasar al E-SIDIF, este problema desapareció.
- Colaborativo: la responsabilidad de la carga no recae en el saf responsable primario de la jurisdicción, si no que todos los saf's que administran fuentes del Tesoro están involucrados en cargar su requerimiento a nivel individual, tanto AC como OD.
- Ventana de carga: el formulario solo se puede cargar y enviar dentro de las fechas establecidas en la normativa. La ventana de carga es del 20 del mes anterior al mes objeto de programación hasta el tercer día hábil del mes objeto de programación.

#### Última evolución: datamart de Programación Financiera Mensual en OBI

La última evolución de la PFM es el desarrollo de su propio datamart, dentro del Oracle Business Intelligence. Durante todo el año 2019, se desarrollaron las categorías programáticas. A partir de inicios del año 2020, las PFM, tanto consolidadas(jurisdicción), como a nivel saf (requerimiento), tienen la posibilidad de ser visualizadas en OBI.

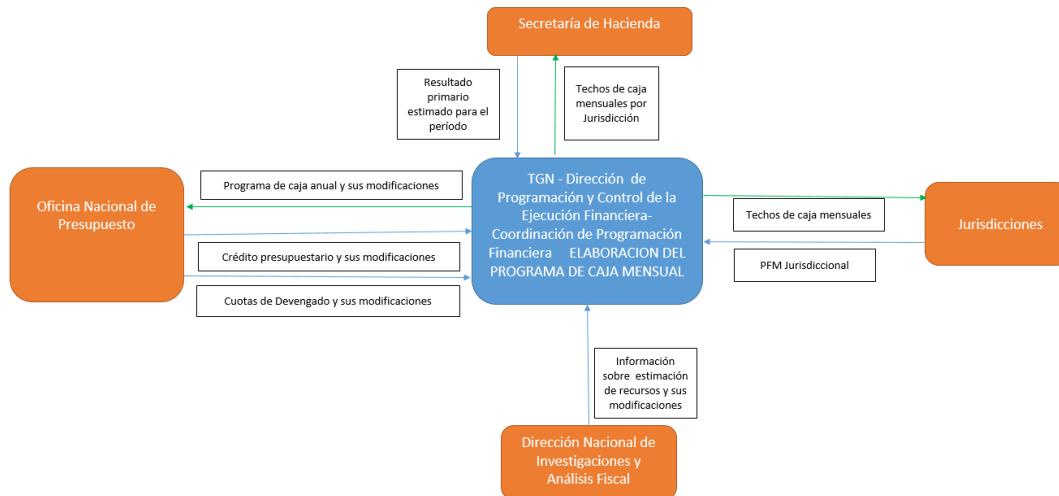
## CAPITULO 3 DIAGNOSTICO

### 3.1 Estado Actual

Tal como mencionamos en los capítulos anteriores, los insumos, la interacción entre ellos y la oportunidad, resultan críticos a la hora de poder confeccionar el programa de caja mensual de gasto primario financiado con recursos del Tesoro para las jurisdicciones que conforman la Administración Pública Nacional.

El compromiso con la autoridad política, el Secretario de Hacienda, es de comunicar los techos de caja a las jurisdicciones dentro del quinto día hábil de iniciado el mes en curso, objeto de programación. Eso hace que el proceso de elaboración sea, en la primer semana del mes, un proceso sin pausa.

La cantidad de insumos, que a veces no se cristalizan en números “*quietos*”, hace que el analista deba ordenar de alguna forma su intervención, a los fines de arribar a un proceso satisfactorio dentro de un plazo de tiempo no muy prolongado. Todo ello, para poder informar las jurisdicciones sus techos de caja, para que puedan gastar su asignación en función de sus propias prioridades, durante el mes en curso. Todas estas interacciones se resumen en el siguiente esquema.



### 3.2 Problemas en el pasado

A lo largo de los últimos 5 años han ocurrido diversos problemas que han provocado demoras, o el trabajo no ha sido del todo sólido, a saber:

- Insumos para el proceso no validados con otra fuente de datos, por lo que los datos utilizados fueron inconsistentes.
- Jurisdicciones que no enviaban su Programación Financiera Mensual, por lo que no se contaba con un insumo crítico para elaborar el programa de caja mensual, además de la no existencia de marco normativo.
- PFM de las jurisdicciones que eran enviadas en Excel, pero con datos no consistentes: los valores del consolidado de la jurisdicción (sumatoria de los saf's que la componen) no coincidían con la sumatoria de los requerimientos individuales de cada saf que pertenece a la jurisdicción.
- Datos de soporte del programa de caja en soporte papel y no en documentos electrónicos compartidos y transmisibles vía mail, para los que participan del proceso lo puedan tener presente a lo largo del mes objeto de programación.
- Requerimientos adicionales de información, distinto del proceso de elaboración del programa de caja, que competían con él, y generaba superposición de tareas.

### 3.3 Una buena idea 1: Sistematizar la información del programa mensual en archivo Excel.

Una primera aproximación para mejorar el proceso fue la sistematización de la información en un único archivo Excel, que fuera el respaldo de las decisiones tomadas para cada jurisdicción y clase de gasto. La misma debidamente linkeada con datos de deuda y cuota debidamente consistidos con fuentes de información externa al datamart de Programación Financiera, de uso exclusivo de la T.G.N. Para ello se utilizan otros datamart de OBI:

- Datamart de ejecución del gasto para tener la deuda exigible comprobante por comprobante, con distintas aperturas, por ejemplo: saf y jurisdicción emitente objeto del gasto completo, apertura programática completa, marca de conceptos prioritarios y que marca (salarios, programas sociales, subsidios, especiales, no prioritarios), datos del beneficiario, fecha de vencimiento, individualización de número de comprobante E-SIDIF, observaciones del comprobante, marca sueldo, etc.
- Datamart de programación de la Ejecución para obtener el saldo de cuota de devengado disponible abierto por jurisdicción y saf, mes y con máxima apertura posible por inciso

Se adiciona a ello, la posibilidad de poder comparar las PFM enviadas por las jurisdicciones con la ejecución mensual anual de ellas, para la detección de “outliers” o valores atípicos, que proporcionan una alerta temprana a los analistas de T.G.N., para que se indague más profundamente el porqué de esos valores.

### 3.4 Una buena idea 2: Utilizar Microsoft Project para dividir el proceso en distintas etapas

La herramienta Microsoft Project es un software de administración de proyectos, desarrollado y comercializado por Microsoft para asistir a cualquier persona en el

desarrollo de planes, dar asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso de un proceso y analizar cargas de trabajo. La aplicación referida crea la calendarización de rutas críticas y metodología de eventos en cadena, permitiendo observar el encadenamiento de tareas a tareas a través de Diagramas de GANTT.<sup>8</sup>

El Microsoft Project permite a cualquier usuario ingresar las tareas de un proyecto, conocido como estructura de desglose del trabajo – EDT (en inglés Work Breakdown Structure o WBS). El propósito del EDT es una presentación simple y organizada para completar el proyecto. Su característica fundamental es ser orientada a los entregables o "productos del trabajo" que son el resultado del esfuerzo y no el esfuerzo en sí. para construir una EDT se debe tener claridad respecto del alcance del trabajo a ejecutar en el momento de elaborar el quiebre, el que debe estar documentado en la "Declaración de Alcance del Proyecto"<sup>9</sup>.

---

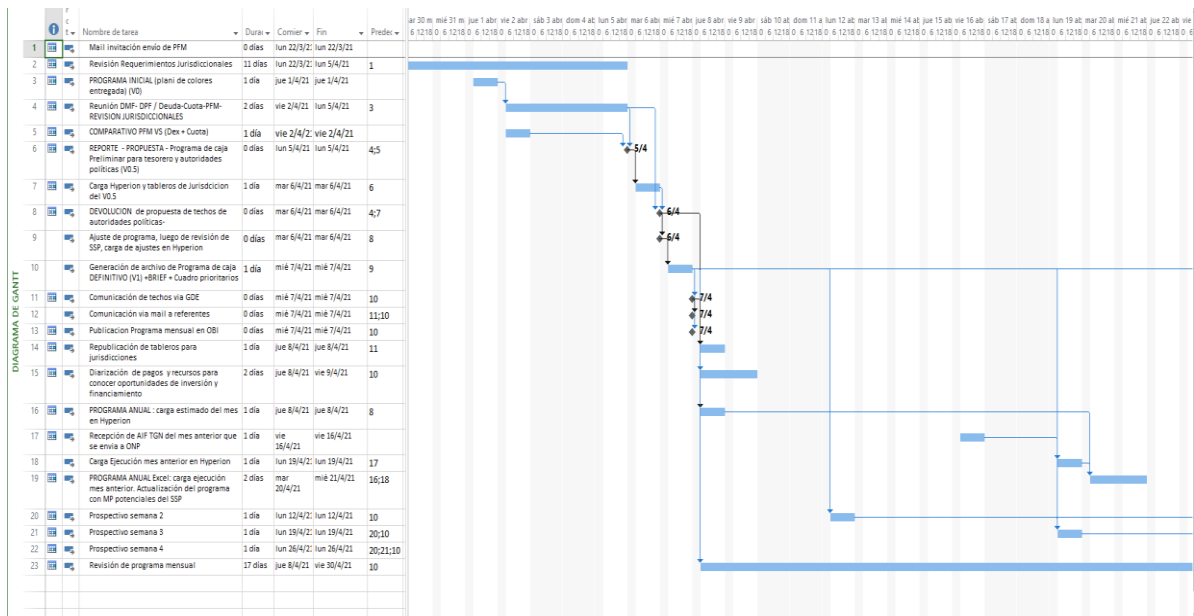
<sup>8</sup> (Wikipedia, 2021)

<sup>9</sup> (Wikipedia, 2021)

## CAPITULO 4 PROPUESTA DE INTERVENCION

### 4.1 Procedimiento detallado - ejemplo Gantt de tareas programa de caja mensual, para el mes de abril 2021

Se describen más abajo, las etapas de la confección del programa de caja mensual del Tesoro para gasto primario, que servirán para la confección del instructivo. En una los puntos siguientes serán descriptas en detalle. Cada **Id Tarea**, es una etapa del proceso, que formará parte del instructivo. Se adjunta imagen proveniente de Microsoft Project, del diagrama de tareas para el mes de abril 2021, tomado como ejemplo.



A continuación, se detallan las actividades del proceso

Id TAREA	Activo	Nombre	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Sí	Mail invitación envío de PFM	0 días	22 marzo 2021	22 marzo 2021	
2	Sí	Revisión Requerimientos Jurisdiccionales	11 días	22 marzo 2021	5 abril 2021	1
3	Sí	PROGRAMA INICIAL (plani de colores entregada) (V0)	1 día	1 abril 2021	1 abril 2021	
4	Sí	Reunión DMF- DPF / Deuda- Cuota-PFM- REVISION JURISDICCIONALES	2 días	2 abril 2021	5 abril 2021	3
5	Sí	COMPARATIVO PFM VS (Dex + Cuota)	1 día	2 abril 2021	2 abril 2021	
6	Sí	REPORTE - PROPUESTA - Programa de caja Preliminar para tesorero y autoridades políticas (V0.5)	0 días	5 abril 2021	5 abril 2021	4;5
7	Sí	Carga Hyperion y tableros de Jurisdicción del Versión 0.5	1 día	6 abril 2021	6 abril 2021	6
8	Sí	DEVOLUCION de propuesta de techos de autoridades políticas-	0 días	6 abril 2021	6 abril 2021	4;7
9	Sí	Ajuste de programa, luego de revisión de SSP, carga de ajustes en Hyperion	0 días	6 abril 2021	6 abril 2021	8
10	Sí	Generación de archivo de Programa de caja DEFINITIVO (V1) +BRIEF + Cuadro prioritarios	1 día	7 abril 2021	7 abril 2021	9
11	Sí	Comunicación de techos vía GDE	0 días	7 abril 2021	7 abril 2021	10
12	Sí	Comunicación vía mail a referentes	0 días	7 abril 2021	7 abril 2021	11;10
13	Sí	Publicación Programa mensual en OBI	0 días	7 abril 2021	7 abril 2021	10



14	Sí	Re publicación de tableros para jurisdicciones	1 día	8 abril 2021	8 abril 2021	11
15	Sí	Diarización de pagos y recursos para conocer oportunidades de inversión y financiamiento	2 días	8 abril 2021	9 abril 2021	10
16	Sí	PROGRAMA ANUAL : carga estimado del mes en Hyperion	1 día	8 abril 2021	8 abril 2021	8
17	Sí	Recepción de AIF TGN del mes anterior que se envía a ONP	1 día	16 abril 2021	16 abril 2021	
18	Sí	Carga Ejecución mes anterior en Hyperion	1 día	19 abril 2021	19 abril 2021	17
19	Sí	PROGRAMA ANUAL Actualización del programa con MP reales y potenciales	2 días	20 abril 2021	21 abril 2021	16;18
20	Sí	Prospectivo semana 2	1 día	12 abril 2021	12 abril 2021	10
21	Sí	Prospectivo semana 3	1 día	19 abril 2021	19 abril 2021	20;10
22	Sí	Prospectivo semana 4	1 día	26 abril 2021	26 abril 2021	20;21;10
23	Sí	Revisión de programa mensual	17 días	8 abril 2021	30 abril 2021	10

## 4.2 Procedimiento detallado – descripción de actividades del proceso

### 1. Mail de solicitud de carga de la PFM

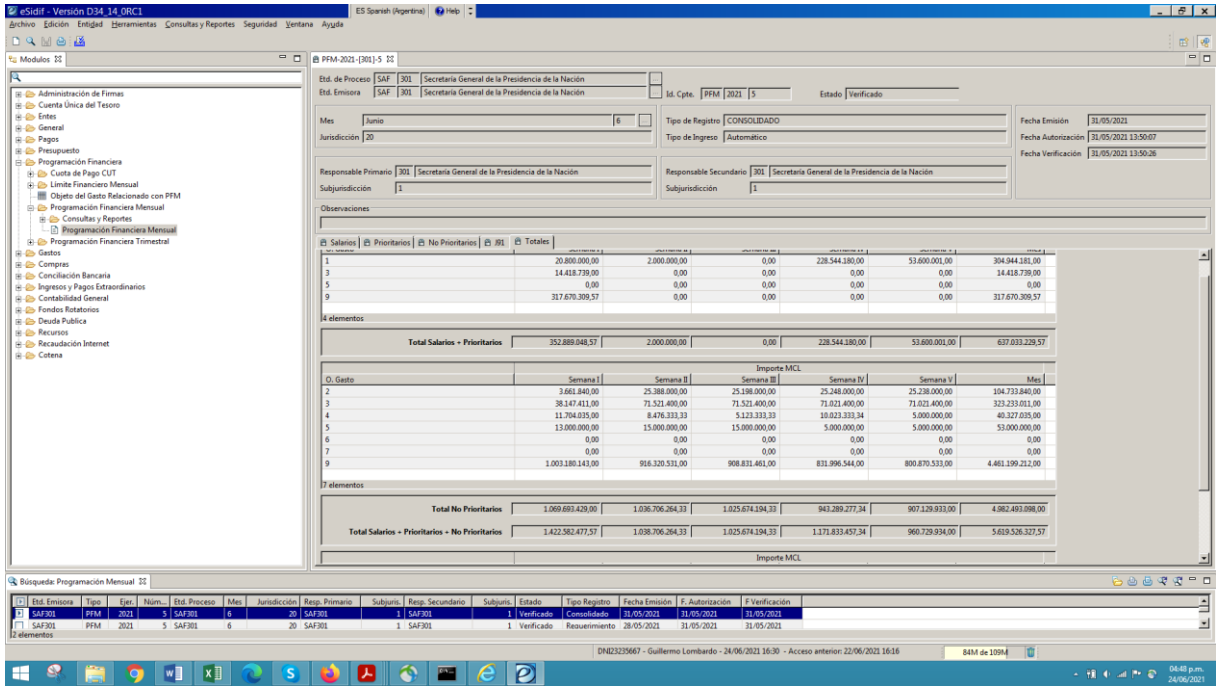
Este hito consiste de un recordatorio vía e-mail a las Jurisdicciones, avisándoles que, en ese momento, y de acuerdo a las fechas de ventana de carga incorporadas en el Sistema Integrado de Información Financiera (E-SIDIF), se encuentra disponible el comprobante para que registren su PFM para el mes entrante.

## 2. Revisión requerimientos jurisdiccionales

Todos los organismos pertenecientes a cada Jurisdicción deben remitir un comprobante de PFM con los requerimientos de caja (i.e. la demanda de pagos prevista) para el mes. El universo al que abarca este régimen de información se refiere al Gasto por Inciso de la Administración Nacional con Fuente de Financiamiento del Tesoro. Este comprobante posee distintas solapas de acuerdo a la Disposición ONP N° 141/2015, que permite detallar conceptos Prioritarios (e.g. salarios, programas sociales prioritarios, subsidios especiales) y No Prioritarios. El formulario permite registrar requerimientos tanto para Gasto Primario como para Gasto No Primario.

Una vez que estén cargados los comprobantes de los SAFs conformantes de una Jurisdicción en particular, el SAF Cabecera de Jurisdicción tiene la tarea de verificarlos.

Una vez cargados y verificados los comprobantes de Requerimiento de Programación Financiera Mensual, vuelve a ser el SAF Cabecera quien debe generar el Comprobante Consolidado para la Jurisdicción (i.e. “generar el consolidado”). Ese comprobante consolidado en estado verificado es el comprobante definitivo.



10

Adicionalmente, gracias al del Datamart de PFM se puede reportar una vista amigable y sintética de la misma información que está contenida en el E-SIDIF :

**PFM presentadas Gasto Primario x jurisdicción e inciso**

Cód. Ejercicio: 2.021 | Tipo de Registro: CONSOLIDADO | Cód. Naturaleza Económica: GP

20 Presidencia de la Nación

Mes del período	Cód. Servicio Resp. Primario	Cód. Inciso	IMCL Mensual / 1000000				Total 6	IMCL Mensual / 1000000
			Jurisdicción 91	No prioritarios	Prioritarios	Salario		
6	301	1				304,9	304,9	304,9
		2		104,7			104,7	104,7
		3		323,2		14,4	337,7	337,7
		4		40,3			40,3	40,3
		5		53,0			53,0	53,0
		9		4.481,2			317,7	4.778,9
		<b>Total 301</b>		<b>4.982,5</b>		<b>637,0</b>	<b>5.619,5</b>	<b>5.619,5</b>
		<b>Suma Total</b>		<b>4.982,5</b>		<b>637,0</b>	<b>5.619,5</b>	<b>5.619,5</b>

11

### 3. Programa Inicial

El programa Inicial se confecciona a partir de un ejercicio que previamente se tuvo que haber generado para tener una guía sobre cómo será distribuido el Presupuesto a lo largo del año. Básicamente se toma el crédito inicial del año y se lo reparte en función

<sup>10</sup> Vista del comprobante PFM en E-SIDIF. Los valores que se observan son en pesos.

<sup>11</sup> Vista del comprobante PFM en OBI. Los valores que se observan son en millones de pesos

de coeficientes históricos de ejecución de uno, dos o tres años. Este ejercicio es el Programa Anual Inicial que se realiza tanto en el aplicativo Hyperion, como así también en formato Excel. El Programa Anual, se va actualizando a lo largo del año con los diferentes insumos del proceso, más la ejecución de los meses anteriores. Así, el Programa Inicial mensual surge de la estimación proveniente del Programa Anual actualizado para el mes en cuestión.

Para su confección, se complementa el análisis con información correspondiente a indicadores como: la Deuda Exigible Inicial, el Saldo de Cuota de Devengado, los requerimientos de PFM remitidos por las Jurisdicciones, y el Crédito Vigente. Los valores son en millones de AR \$.

**Programa de Caja Febrero - Gasto Primario - Detalle**  
en millones de pesos - FF 11 y 15

Código y Descripción Jurisdicción	Programa de Caja Inicial del mes	Deuda Exigible al 31/01/2021 (B)	Saldo Dev + Tim 2021 (C)	Deuda + Cuota (D=B+C)	Deuda Proyectada al cierre (4. 8) *	Porcentaje Asignado Propuesto (4/8)	Requerimiento Jurisdiccional del mes	Diferencias Prog. vs Req. (4-11)	Pagado mes anterior (F)	REFERENCIA: Crédito vigente/13 (G) **
1 Poder Legislativo Nacional										
5 Poder Judicial de la Nación										
10 Ministerio Público										
20 Presidencia de la Nación										
25 Jefatura de Gabinete de Ministros										
30 Ministerio del Interior										
35 Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto										
40 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos										
41 Ministerio de Seguridad										
45 Ministerio de Defensa										
50 Ministerio de Economía										
50,2 Energía										
51 Ministerio de Desarrollo Productivo										
52 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca										
53 Ministerio de Turismo y Deportes										
57 Ministerio de Transporte										
64 Ministerio de Obras Publicas										
65 Ministerio de Desarrollo Territorial y Habitat										
70 Ministerio de Educación										
71 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovacion										
72 Ministerio de Cultura										
75 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social										
850 ANSES										
80 Ministerio de Salud										
81 Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible										
85 Ministerio de Desarrollo Social										
86 Ministerio de las Mujeres, Generos y Diversidad										
90 Servicio de la Deuda Pública										
91 Obligaciones a Cargo del Tesoro										
<b>Total</b>										

**Programa de Caja Inicial:** A los efectos de la determinación del techo mensual por Jurisdicción, se toma como punto de partida la estimación de dichos Techos Jurisdiccionales derivada del último escenario disponible del Programa de Caja Anual mensualizado incorporado ya en el aplicativo Hyperion.

**Deuda Exigible al dd/mm/yyyy/ saldo de cuota de devengado/Deuda + cuota:** se obtienen de reportes del datamart de Programación Financiera de uso exclusivo por parte de la T.G.N. Los datos de la deuda exigible que vence en el mes y el saldo de cuota de ese datamart son consistidos con información de deuda y saldo de cuota de los datamart de ejecución del gasto y de programación de la ejecución respectivamente. Esto provee fortaleza a los datos volcados en los soportes, adicionando detalles específicos. **Deuda + cuota**, es la sumatoria de los dos conceptos, que daría al momento de iniciar el análisis el MÁXIMO PAGABLE, de cancelarse todas las órdenes de pago que son DEX y devengar y pagar todo el saldo de cuota disponible.

**Deuda proyectada al cierre:** **(Deuda + cuota) – Programa de Caja Inicial**

**Porcentaje asignado Propuesto:** **Programa de Caja Inicial / (Deuda + cuota)**

**Requerimiento Jurisdiccional del mes:** son las PFM enviadas por las jurisdicciones.

**Diferencia Programa inicial vs Requerimiento** : variación en millones de AR\$ del programa inicial vs las PFM de las jurisdicciones.

**Pagado mes anterior:** es lo que pagó cada jurisdicción en el mes inmediato anterior.

**Referencia:** Crédito Vigente/13. Es el Crédito Vigente al último día del mes anterior.

En caso de que las Jurisdicciones administren programas relacionados con empresas que perciben transferencias a través de la Jurisdicción 91 (J91), Obligaciones a Cargo del Tesoro, se deben completar los datos de los indicadores de la J91 que corresponde a cada Jurisdicción madre.

#### **4 Reunión DMF- DPF/ Deuda-Cuota-PFM- REVISION JURISDICCIONALES**

En esta etapa del proceso se realiza una revisión pormenorizada de todos los componentes del programa de caja, en el cual participan dos Direcciones de la T.G.N.: la Dirección de Programación y Control de la Ejecución Financiera y la Dirección de Movimiento de Fondos.

Se revisa, por cada clase de gasto primario a cada una de las jurisdicciones que demandan recursos del Tesoro. Se toman los datos que ya se poseen de: programa inicial,

DEX, saldo de cuota, PFM. Se realizan comparaciones con la ejecución de meses anteriores. En caso de valores atípicos se contacta a las jurisdicciones para que validen la información contenidas en las PFM enviadas. A este análisis también se agrega el análisis de la jurisdicción 91, tanto por las PFM que solicitan transferencias a empresas públicas por las Jurisdicciones, como por la parte que corresponde a Transferencias a provincias, como aportes a organismos multilaterales de crédito. Un primer hito del proceso, es la comparación de PFM contra Máximo Pagable.

#### 5. Comparativo PFM VS Máximo pagable (Dex + Cuota)

El escenario Máximo Pagable se define como aquel que surge de agregar el monto de Deuda Exigible de las distintas Jurisdicciones al Saldo de Cuota Vigente al momento de elaborar el programa de caja. Este valor es, con los datos a esa fecha, el máximo valor de gasto posible por inciso.

Se realiza el análisis por Jurisdicción e Inciso, tomando datos de Programación Financiera Mensual, Deuda Exigible y Saldo de Cuota.

Jurisdicción	Inciso	PFM	Deuda	Saldo de Cuota	Max. Pagable	PFM vs Max. Pagable
20	1	246	59,2	515,3	574,5	328,5
20	2	34	10,9	43,4	54,4	20,4
20	3	12	34,7	361,8	396,6	234,6
20	4	49	0,1	97,3	97,5	48,5
20	5					
20	9	5.125	1.970,90	1.792,60	3.763,50	-1361,5

12

Es un insumo de suma importancia, ya que permite detectar valores atípicos en los distintos requerimientos que remiten las Jurisdicciones (e.g. un requerimiento que sobrepase el monto definido por el Máximo Pagable). Es una alerta temprana, cuando los valores superan lo estimado en el programa anual.

<sup>12</sup> Ejemplo de Jurisdicción 20, Presidencia de la Nación, por inciso.

6 PROPUESTA - Programa de caja Preliminar para tesorero y autoridades políticas (V0.5)

Programa de Caja Marzo - Gasto Primario - Detalle

en millones de pesos - FF 11 y 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Código y Descripción Jurisdicción	Propuesta Jurisdiccional revisada	Deuda Exigible al 28/02/2021 (B)	Saldo Cuota Devl Trim 2021 (C)	Deuda + Cuota (D=B+C)	Deuda Proyectada al cierre (4-8) *	Porcentaje Asignado Propuesto (4/8)	Requerimiento Jurisdiccional al mes	Diferencias Prog. vs Req. (4-11)	Pagado mes anterior (F)	DIF. Prog. FEB DPF/DMF vs Pag. Feb 4-13)	REFERENCIA A: Crédito vigente/13 (G) **	Diferencias Programa del mes vs REFERENCIA A (A-G)		
1 Poder Legislativo Nacional	3.353,0	1.307,4	5.210,7	6.518,1	3.165,1	51,4%	3.353,0	-	2.615,0	738,0	3.224,0	129,0		
5 Poder Judicial de la Nación	136,5	2,9	1.766,5	1.769,4	1.632,9	7,7%	136,5	-	133,7	2,8	634,5	-498,0		
10 Ministerio Público	2.804,1	967,9	2.902,5	3.870,4	1.066,3	72,4%	2.804,1	-	2.795,3	8,8	2.763,6	40,5		
20 Presidencia de la Nación	4.336,6	2.075,9	2.810,5	4.886,4	549,8	88,7%	5.617,0	-1.280,4	4.530,9	-194,3	3.106,1	1.230,5		
25 Jefatura de Gabinete de Ministros	1.128,4	324,7	1.437,2	1.761,9	633,5	64,0%	2.163,0	-1.034,6	687,7	440,7	1.076,6	51,8		
30 Ministerio del Interior	5.999,8	747,3	2.537,7	3.285,0	-2.714,8	182,6%	6.535,0	-535,2	807,7	5.192,1	2.721,2	3.278,7		
35 Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	1.591,3	343,0	2.899,2	3.242,2	1.650,9	49,1%	1.590,0	1,3	1.456,1	135,2	1.890,9	-299,6		
40 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	2.265,0	857,9	1.984,3	2.842,3	577,3	79,7%	0,0	2.265,0	2.034,9	230,1	1.546,1	718,9		
41 Ministerio de Seguridad	13.347,1	3.672,3	12.882,2	16.554,5	3.207,4	80,6%	14.057,0	-709,9	12.289,6	1.057,5	10.761,0	2.586,0		
45 Ministerio de Defensa	14.311,4	3.102,2	12.516,8	15.619,0	1.307,6	91,6%	14.469,0	-157,6	12.577,3	1.734,1	11.719,1	2.592,3		
50 Ministerio de Economía	892,3	236,6	756,1	992,7	100,4	89,9%	944,0	-51,7	543,5	348,8	656,8	235,5		
50,2 Energía	38.268,2	5.795,3	24.718,2	30.513,5	-7.754,7	125,4%	57.885,0	-19.616,8	37.527,2	741,0	47.306,7	-9.038,5		
51 Ministerio de Desarrollo Productivo	1.854,0	346,3	18.697,6	19.043,9	17.190,0	9,7%	1.779,0	75,0	2.983,4	-1.129,4	7.593,7	-5.739,7		
52 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	2.285,5	250,6	586,6	837,2	-1.448,2	273,0%	2.306,0	-20,5	643,3	1.642,2	705,6	1.579,9		
53 Ministerio de Turismo y Deportes	928,4	846,5	776,6	1.623,1	694,8	57,2%	0,0	928,4	161,5	766,9	328,9	599,5		
57 Ministerio de Transporte	7.678,8	403,1	9.280,2	9.683,4	2.004,6	79,3%	8.614,0	-935,2	8.580,3	-901,5	11.004,2	-3.325,4		
64 Ministerio de Obras Publicas	16.000,0	2.506,3	14.313,8	16.820,0	820,0	95,1%	22.568,0	-6.568,0	11.104,2	4.895,8	7.578,5	8.421,5		
65 Ministerio de Desarrollo Territorial y Habitat	3.353,6	2.385,7	10.352,7	12.738,4	9.384,8	26,3%	0,0	3.353,6	2.952,3	401,3	7.902,9	-4.549,3		
70 Ministerio de Educación	28.989,8	24.533,9	28.052,2	52.586,1	23.596,4	55,1%	0,0	28.989,8	26.687,9	2.301,9	29.247,2	-257,4		
71 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovacion	3.177,5	2.878,6	2.601,3	5.479,9	3.222,4	58,0%	2.978,0	199,5	2.992,1	185,4	3.018,8	158,7		
72 Ministerio de Cultura	689,7	438,6	573,1	1.011,6	320,0	68,2%	780,0	-90,3	500,5	189,2	748,6	-58,9		
75 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	5.998,9	225,9	543,0	768,9	-5.230,0	780,2%	5.805,0	193,9	4.902,5	1.096,4	1.747,8	4.251,1		
850 ANSES	111.000,0	35.124,5	54.759,4	89.883,9	-21.116,1	123,5%	119.665,1	-8.665,1	83.000,0	28.000,0	80.907,0	30.093,1		
80 Ministerio de Salud	15.500,0	2.847,6	7.397,6	10.245,2	-5.254,8	151,3%	16.471,8	-971,8	13.262,4	2.237,6	9.424,6	6.075,4		
81 Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	699,8	232,6	741,7	974,3	274,5	71,8%	1.012,0	-312,2	286,0	413,8	472,2	227,6		
85 Ministerio de Desarrollo Social	24.352,3	11.826,2	15.311,6	27.137,7	2.785,4	89,7%	26.127,0	-1.774,7	23.567,7	784,6	19.378,0	4.974,3		
86 Ministerio de las Mujeres, Generos y Diversidad	397,5	39,5	978,8	1.018,3	620,7	39,0%	0,0	397,5	84,2	313,3	431,1	-33,5		
90 Servicio de la Deuda Pública	225,7	202,4	807,7	1.010,1	784,3	22,3%	225,7	-	334,3	-108,6	298,5	-72,8		
91 Obligaciones a Cargo del Tesoro	36.533,0	19.772,0	49.830,3	69.602,3	33.069,3	52,5%	34.338,1	2.194,9	34.737,3	1.795,7	49.512,0	-12.979,0		
<b>Total</b>	<b>348.097,9</b>	<b>124.293,6</b>	<b>288.026,1</b>	<b>412.319,8</b>	<b>64.221,8</b>	<b>84,4%</b>	<b>352.223,3</b>	<b>-4.125,4</b>	<b>294.778,8</b>	<b>53.319,1</b>	<b>317.706,1</b>	<b>30.391,8</b>		

\* Deuda Proyectada al cierre: Supone la Ejecución total del Programa Mensual, y que se devengue la totalidad de la Cuota asignada.

Ya el programa inicial que teníamos como referencia en el comienzo del proceso, deja lugar a la propuesta de jurisdiccionales revisado por T.G.N. El programa de caja revisado, se remite a las autoridades de T.G.N, que a su vez lo envían a las autoridades políticas de la Secretaría de Hacienda para que sea validado. En este momento, la autoridad política evalúa la propuesta, tanto con su referencia de resultado primario mensual y anual, como también tomando en consideración las necesidades financieras de los programas presupuestarios, en un contacto con el más alto nivel administrativo financiero de cada Ministerio. Allí se captará la sensibilidad y adecuación de los techos a los requerimientos jurisdiccionales, teniendo también como contrapeso de esto, el resultado fiscal de la Secretaría de Hacienda.

7 Carga Hyperion y tableros de Jurisdicción del Versión 0.5

Para no demorar el proceso, y con la meta de comunicar los techos de caja a las jurisdicciones en el quinto día hábil, la DPF comienza el proceso de carga en Hyperion del programa mensual que respeta los valores de la versión 0.5 por jurisdicción. El valor por jurisdicción, se reparte en función de los distintos saf's que componen una jurisdicción, ya que la herramienta Hyperion así lo requiere. La forma de realizar la estimación del programa por saf, es en función del crédito vigente: cuanto contribuye

cada saf en cada inciso, en relación al total de la jurisdicción por inciso. Estos coeficientes se consideran que son los más representativo de las decisiones presupuestarias, y en función a ello, serán los techos de caja estimados por saf.

Para la carga del mismo, se utiliza Excel, con un complemento llamado Smart View. Con ellos, se ingresa a la base de Hyperion para cargar el programa del mes x saf y jurisdicción.

#### 8 Devolución de propuesta de techos de autoridades políticas

La Tesorería recibe de las autoridades políticas el programa con las modificaciones que solicite.

#### 9 Ajuste de programa, luego de revisión de SSP, carga de ajustes en Hyperion

En caso de modificaciones en el punto anterior, se deberán cargar en Hyperion en las jurisdicciones o saf's que tuvieron modificaciones. Luego de las modificaciones, se vuelve a enviar a ellos para el ok definitivo.

#### 10 Generación de archivo de Programa de caja DEFINITIVO (V1) +BRIEF + Cuadro prioritarios

Una vez aprobado el programa final de caja mensual, y ya cargadas las modificaciones solicitadas por la Secretaría de Hacienda en Hyperion, se procede a al envío de la información de Hyperion hacia OBI, para que se transforme en la información de techos de caja por inciso.



Programa de Caja - Gasto Primario en millones de pesos - FF 11 y 15						Año Mes 2021 3			
Cod.	Descripción Jurisdicción (Incluye J91)	Programa de Caja	Pagado Ejercicios Presupuestarios hasta 2020	Pagado Ejercicio Presupuestario 2021	Pagado Total	Saldo del Programa	Deuda Ejercicios Presupuestarios hasta 2020	Deuda Ejercicio Presupuestario 2021	Deuda Diaria Total
1	Poder Legislativo Nacional	3.353,0	10,0	677,5	687,5	2.665,5	16,1	800,6	916,8
5	Poder Judicial de la Nación	136,5	0,0	0,3	0,3	136,2	0,0	3,3	3,3
10	Ministerio Público	2.804,1	0,0	925,9	925,9	1.878,1	0,0	64,4	64,4
20	Presidencia de la Nación	4.336,6	0,0	2.219,9	2.219,9	2.116,7	0,0	189,0	189,0
25	Jefatura de Gabinete de Ministros	5.015,3	6,7	2.655,4	2.662,2	2.353,1	11,3	237,5	248,8
30	Ministerio del Interior	5.999,8	-18,7	632,1	613,4	5.386,5	20,9	247,4	268,4
35	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	1.591,3	1,6	336,6	338,4	1.252,9	4,7	29,7	34,4
40	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	2.265,0	23,5	668,3	681,8	1.583,2	92,9	90,7	102,6
41	Ministerio de Seguridad	13.347,1	99,3	3.304,4	3.403,7	9.943,3	4,6	786,0	790,2
45	Ministerio de Defensa	14.526,4	12,4	3.235,3	3.247,6	11.278,8	160,8	1.245,1	1.305,9
50	Ministerio de Economía	892,3	0,0	267,3	267,3	625,0	0,0	101,6	101,6
50,2	Secretaría de Energía	40.486,5	315,3	7.702,6	8.077,9	32.408,6	6.375,1	11.440,8	17.815,9
51	Ministerio de Desarrollo Productivo	1.854,0	16,1	299,7	315,8	1.538,1	1,4	1.144,4	1.145,8
52	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	2.285,5	3,0	223,9	226,9	2.058,6	5,8	100,1	105,9
53	Ministerio de Turismo y Deportes	1.042,7	0,0	691,9	691,9	450,8	71,4	470,2	541,6
57	Ministerio de Transporte	20.526,3	0,0	5.137,6	5.137,6	15.388,7	10,4	11.276,6	11.287,0
64	Ministerio de Obras Públicas	22.204,0	0,5	6.555,3	6.555,8	15.738,2	0,0	9.322,3	9.322,3
65	Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat	3.353,6	0,0	199,7	199,7	3.153,9	0,0	2.370,5	2.370,5
70	Ministerio de Educación	28.999,8	145,5	22.735,5	22.881,0	6.118,8	533,9	3.106,3	3.730,2
71	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	3.177,5	102,2	2.279,5	2.381,7	795,8	110,0	2.288,2	2.398,2
72	Ministerio de Cultura	689,7	1,1	469,9	471,0	218,6	3,8	102,3	106,1
75	ANSES	111.000,0	0,0	28.000,0	28.000,0	83.000,0	0,0	49.434,9	49.434,9
80	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	5.998,9	0,0	5.607,3	5.607,3	391,6	11,4	140,5	152,0
80	Ministerio de Salud	15.500,0	0,0	2.894,6	2.894,6	12.605,4	5,2	2.931,2	2.936,6
81	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	999,8	0,0	200,0	200,1	499,7	20,4	332,0	352,4
85	Ministerio de Desarrollo Social	24.352,3	35,8	12.994,0	13.029,7	11.322,6	244,9	2.038,6	2.283,5
86	Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad	397,5	14,0	49,8	63,8	333,7	1,9	0,0	1,9
90	Servicio de la Deuda Pública	225,8	0,0	20,3	20,3	205,4	0,0	298,4	298,4
91	Obligaciones a Cargo del Tesoro	10.946,9	0,0	307,0	307,0	10.639,9	0,0	5.330,9	5.330,9
<b>Total General</b>		<b>348.097,9</b>	<b>768,5</b>	<b>111.241,8</b>	<b>112.010,3</b>	<b>236.087,6</b>	<b>7.697,0</b>	<b>106.124,0</b>	<b>113.821,1</b>

Ya finalizado el proceso, se remite para conocimiento de autoridades de T.G.N. y S.H., documentos que sirven para ver el programa de caja final con distintas miradas y agregación de información

- Información definitiva con el programa definido y la estimación de la DEX al final del período objeto de programación

Programa de Caja Marzo - Gasto Primario - Detalle  
en millones de pesos - FF 11 y 15

1	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Código y Descripción Jurisdicción	Propuesta Jurisdicción les revisada	Deuda Exigible al 28/02/2021 (B)	Saldo Cuota Dev I Trim 2021 (C)	Deuda + Cuota (D=B+C)	Deuda Proyectada al cierre (4-8)*	Porcentaje Asignado al cierre (4/8)	Requerimiento Jurisdicción al mes	Diferencias Prog. vs Req. (4-11)	Pagado mes anterior (F)	DIF. Prog. FEB DPF/DMF vs Pag. Feb (4-13)	REFERENCIAL A: Crédito vigente/13 (G)**	Diferencia Programa del mes vs REFERENCIAL A (A-G)
1 Poder Legislativo Nacional	3.353,0	1.307,4	5.210,7	6.518,1	3.165,1	51,4%	3.353,0	-	2.615,0	738,0	3.224,0	129,0
5 Poder Judicial de la Nación	136,5	2,9	1.766,5	1.769,4	1.632,9	7,7%	136,5	-	133,7	2,8	634,5	-498,0
10 Ministerio Público	2.804,1	967,9	2.902,5	3.870,4	1.066,3	72,4%	2.804,1	-	2.795,3	8,8	2.763,6	40,5
20 Presidencia de la Nación	4.336,6	2.075,9	2.810,5	4.886,4	549,8	88,7%	5.617,0	-1.280,4	4.530,9	-194,3	3.106,1	1.230,5
25 Jefatura de Gabinete de Ministros	1.128,4	324,7	1.437,2	1.761,9	633,5	64,0%	2.163,0	-1.034,6	687,7	440,7	1.076,6	51,8
30 Ministerio del Interior	5.999,8	747,3	2.537,7	3.285,0	-2.714,8	182,6%	6.535,0	-535,2	807,7	5.192,1	2.721,2	3.278,7
35 Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	1.591,3	343,0	2.899,2	3.242,2	1.650,9	49,1%	1.590,0	1,3	1.456,1	135,2	1.890,9	-299,6
40 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	2.265,0	857,9	1.984,3	2.842,3	577,3	79,7%	0,0	2.265,0	2.034,9	230,1	1.546,1	718,9
41 Ministerio de Seguridad	13.347,1	3.672,3	12.882,2	16.554,5	3.207,4	80,6%	14.057,0	-709,9	12.289,6	1.057,5	10.761,0	2.586,0
45 Ministerio de Defensa	14.311,4	3.102,2	12.516,8	15.619,0	1.307,6	91,6%	14.469,0	-157,6	12.577,3	1.734,1	11.719,1	2.592,3
50 Ministerio de Economía	892,3	236,6	756,1	992,7	100,4	89,9%	944,0	-51,7	543,5	348,8	656,8	235,5
50,2 Energía	38.268,2	5.795,3	24.718,2	30.513,5	-7.754,7	125,4%	57.885,0	-19.616,8	37.527,2	741,0	47.306,7	-9.038,5
51 Ministerio de Desarrollo Productivo	1.854,0	346,3	18.697,6	19.043,9	17.190,0	9,7%	1.779,0	75,0	2.983,4	-1.129,4	7.593,7	-5.739,7
52 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	2.285,5	250,6	586,6	837,2	-1.448,2	273,0%	2.306,0	-20,5	643,3	1.642,2	705,6	1.579,9
53 Ministerio de Turismo y Deportes	928,4	846,5	776,6	1.623,1	694,8	57,2%	0,0	928,4	161,5	766,9	328,9	599,5
57 Ministerio de Transporte	7.678,8	403,1	9.280,2	9.683,4	2.004,6	79,3%	8.614,0	-935,2	8.580,3	-901,5	11.004,2	-3.325,4
64 Ministerio de Obras Públicas	16.000,0	2.506,3	14.313,8	16.820,0	820,0	95,1%	22.568,0	-6.568,0	11.104,2	4.895,8	7.578,5	8.421,5
65 Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat	3.353,6	2.385,7	10.352,7	12.738,4	9.384,8	26,3%	0,0	3.353,6	2.952,3	401,3	7.902,9	-4.549,3
70 Ministerio de Educación	28.999,8	24.533,9	28.052,2	52.586,1	23.596,4	55,1%	0,0	28.989,8	26.887,9	2.301,9	29.247,2	-257,4
71 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	3.177,5	2.878,6	2.601,3	5.479,9	2.302,4	58,0%	2.978,0	199,5	2.992,1	185,4	3.018,8	158,7
72 Ministerio de Cultura	689,7	438,6	573,1	1.017,6	322,0	68,2%	780,0	-90,3	500,5	189,2	748,6	-58,9
75 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	5.998,9	225,9	543,0	768,9	-5.230,0	780,2%	5.805,0	193,9	4.902,5	1.096,4	1.747,8	4.251,1
80 ANSES	111.000,0	35.124,5	54.759,4	89.883,9	-21.116,1	123,5%	119.665,1	-8.665,1	83.000,0	28.000,0	80.907,0	30.093,1
80 Ministerio de Salud	15.500,0	2.847,6	7.397,6	10.245,2	-5.254,8	151,3%	16.471,8	-971,8	13.262,4	2.237,6	9.424,6	6.075,4
81 Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	699,8	232,6	741,7	974,3	274,5	71,8%	1.012,0	-312,2	286,0	413,8	472,2	227,6
85 Ministerio de Desarrollo Social	24.352,3	11.826,2	15.311,6	27.137,2	2.785,4	89,7%	26.127,0	-1.774,7	23.567,7	784,6	19.378,0	4.974,3
86 Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad	397,5	39,5	978,8	1.018,3	620,7	39,0%	0,0	397,5	84,2	313,3	431,1	-33,5
90 Servicio de la Deuda Pública	225,7	202,4	807,7	1.010,1	784,3	22,3%	225,7	-	334,3	-108,6	298,5	-72,8
91 Obligaciones a Cargo del Tesoro	36.533,0	19.772,0	49.830,3	69.602,3	33.069,3	52,5%	34.338,1	2.194,9	34.737,3	1.795,7	49.512,0	-12.979,0
<b>Total</b>	<b>348.097,9</b>	<b>124.293,6</b>	<b>288.026,1</b>	<b>412.319,8</b>	<b>64.221,8</b>	<b>84,4%</b>	<b>352.223,3</b>	<b>-4.125,4</b>	<b>294.778,8</b>	<b>53.319,1</b>	<b>317.706,1</b>	<b>30.391,8</b>

\* Deuda Proyectada al cierre: Supone la Ejecución total del Programa Mensual, y que se devengue la totalidad de la Cuota asignada.

- CUADRO PRIORITARIOS: se muestra el programa de caja por jurisdicción con la J91 apropiada, y se muestra el programa dividido por conceptos prioritarios y no prioritarios

Detalle Prioritarios + Principales conceptos Marzo

Vro. Ju	Jurisdicción + J91 apropiada	SUELDO S INC + GFG, BTA - TRA	SALARIO S J91	PROGRAMAS SOCIAL	SUBSIDIOS	ANSES	ESPECIALES	TOTAL PRIORITARIOS	RESTO no prioritario J Propia + J9	TOTAL
1	Poder Legislativo Nacional	2.662,2					580,1	3.242,2	110,7	3.353,0
5	Poder Judicial de la Nación	133,9					2,6	136,5	0,0	136,5
10	Ministerio Público	2.731,2					72,9	2.804,1	0,0	2.804,1
20	Presidencia de la Nación	569,5					0,9	570,4	3.766,2	4.336,6
25	Jefatura de Gabinete de Ministros	299,4	500,8		162,0		3.386,1	4.348,3	667,0	5.015,3
30	Ministerio del Interior	686,8						686,8	5.313,0	5.999,8
35	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	1.493,0					43,0	1.536,0	55,2	1.591,3
40	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	1.405,5					277,3	1.682,8	582,2	2.265,0
41	Ministerio de Seguridad	12.332,0					46,2	12.378,2	968,9	13.347,1
45	Ministerio de Defensa	12.522,8	212,5				2,5	12.737,9	1.788,6	14.526,4
50	Ministerio de Economía	396,1						396,1	496,2	892,3
50,2	Energía	455,2	0,0		33.102,9		2.218,3	35.776,4	4.710,1	40.486,5
51	Ministerio de Desarrollo Productivo	433,6			15,0			448,6	1.405,3	1.854,0
52	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	377,8			5,0			382,8	1.902,7	2.285,5
53	Ministerio de Turismo y Deportes	88,6					114,4	203,0	839,7	1.042,7
57	Ministerio de Transporte	413,0	4.681,8		7.079,0		8.165,8	20.339,6	186,7	20.526,3
64	Ministerio de Obras Publicas	983,3					6.294,0	7.277,3	15.016,7	22.294,0
65	Ministerio de Desarrollo Territorial y Habitat	48,6						48,6	3.305,0	3.353,6
70	Ministerio de Educación	20.448,2	2,0				8,0	20.458,2	8.541,6	28.999,8
71	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovacion	2.147,2						2.147,2	1.030,3	3.177,5
72	Ministerio de Cultura	363,3						363,3	326,4	689,7
75	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	292,8		5.034,0				5.326,8	672,1	5.998,9
850	ANSES	0,0				111.000,0		111.000,0	0,0	111.000,0
80	Ministerio de Salud	2.189,8		13.118,0				15.307,8	192,2	15.500,0
81	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	257,0						257,0	442,8	699,8
85	Ministerio de Desarrollo Social	10.887,1		13.261,9				24.149,0	203,3	24.352,3
86	Ministerio de las Mujeres, Generos y Diversidad	65,3						65,3	332,2	397,5
90	Servicio de la Deuda Pública	0,0						0,0	225,7	225,7
91	Obligaciones a Cargo del Tesoro	337,0					7.587,5	7.924,5	3.022,4	10.946,9
	<b>TOTALES</b>	<b>75.020,4</b>	<b>5.397,1</b>	<b>31.413,9</b>	<b>40.363,9</b>	<b>111.000,0</b>	<b>28.799,4</b>	<b>291.994,6</b>	<b>56.103,3</b>	<b>348.097,9</b>
	<b>Porcentual del total de gasto primario</b>	<b>22%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>32%</b>	<b>8%</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

- BRIEF. Comparación de las jurisdicciones más importantes de su PFM vs el techo asignado, adicionando información relevante de detalle para las jurisdicciones que manejan montos más importantes, para conocimiento acabado de ello. Ejemplo: detalle de J91 por empresas por jurisdicción, indicadores de los últimos tres meses de evolución de deuda, conceptos o programa importantes de pagos del mes.

- PFM en OBI: PDF de la Programación Financiera mensual salido del OBI, con distintas vistas (gasto primario y no primario, primario por prioritarios, J91 y no prioritarios, vista por jurisdicción por inciso, Jurisdicción 91 por empresa, etc.)

- ANÁLISIS PFM vs EJECUCIÓN MENSUAL: serie ejecución

mensual por clase de gasto e indicadores estadísticos descriptivos comparados con los requerimientos mensuales de las jurisdicciones que permite al analista detectar anomalías o tendencias de series de pago entre otras.

11. Comunicación de Techos de Caja vía GDE

Se les informa a los Subsecretarios de Coordinación Administrativa o, en su defecto, a los Directores Generales de Administración (DGA), de los SAF cabeza de Jurisdicción, el límite mensual indicativo para pagos en el indicador de Gasto Primario, vía GDE. Se envía, en formato PDF, el techo de caja, pagado hasta el día anterior, y saldo del programa mensual.

Año 2021 Mes 3						
<b>Presidencia de la Nación - Programa de Caja - Gasto Primario</b> en millones de pesos						
Cod.	Descripción Jurisdicción	Cod. Inciso	Desc. Inciso	Programa de Caja	Pagado Total	Saldo del Programa
20	Presidencia de la Nación	1	Gastos en Personal	337,5	204,4	133,1
		2	Bienes de Consumo	22,2	2,9	19,3
		3	Servicios No Personales	173,3	32,4	140,8
		4	Bienes de Uso	40,1	0,0	40,1
		9	Gastos Figurativos	3.763,5	434,6	3.328,9
<b>Total General</b>				<b>4.336,6</b>	<b>674,4</b>	<b>3.662,2</b>
<b>Registros al: 08/03/2021</b>						

12. Comunicación vía mail a referentes

Adicionalmente a la comunicación vía GDE, Se informa, a los referentes que considera T.G.N. de cada Jurisdicción el límite mensual para pagos en el indicador de Gasto Primario. Se envía el mismo texto y el anexo con el techo mencionado en 11

13. Publicación del programa Mensual en OBI

Se publica para aquellas autoridades de la Secretaría de Hacienda y usuarios que la T.G.N. considere, el programa de caja mensual, como se vé en 10. Éste se enviará mediante un agente (IBOT) de OBI, todos los días, actualizando los datos de la ejecución

hasta el día anterior. El envío del IBOT será hasta el primer día posterior a la finalización del mes calendario.

14. Re publicación de Tableros para jurisdicciones

Se publica para consulta de las jurisdicciones, como un servicio ofrecido por la T.G.N. los mismos tableros que posee la TGN en su datamart de programación financiera. Las mismas pueden consultar la evolución de sus saldos de caja, que se actualizan diariamente, conforme avanza el mes en cuestión, por los pagos realizados.

15 Diarización de pagos y recursos para conocer oportunidades de inversión y financiamiento

Ya teniendo los valores para el mes por inciso y jurisdicción, se hace el ejercicio de calendarizarlo semanal y diariamente, para visualizar las brechas diarias entre pagos y recursos estimados diarios. Esto se toma en función los datos ciertos de fechas de pago de algunos gastos, mas las estimaciones en base a coeficientes históricos de ejecución.

16. Actualización programa anual en Hyperion

Se procede a la carga del estimado del mes objeto de programación en Hyperion, diarizando el gasto mensual previamente determinado en función de coeficientes históricos que posee esa herramienta.

17. Recepción de AIF TGN del mes anterior que se envía a ONP

Se reciben los datos de ejecución del mes anterior que informa T.G.N. a O.N.P.

18 Carga Ejecución mes anterior en Hyperion

Se actualiza la ejecución con los datos del mes anterior dentro de Hyperion. Se comparan los mismos con lo informado por TGN a ONP, para igualar los datos con el envío de la información a Presupuesto, que lo toma como insumo para la confección del AIF base caja mensual.

#### 19 PROGRAMA ANUAL Excel: Actualización del programa con Modificaciones Presupuestarias reales y potenciales

Actualización del programa anual con modificaciones presupuestarias reales ocurridas en el mes, más la potenciales propuestas por la Secretaría de Hacienda, mas otra información que sea brindada.

#### 20- 21-22. Prospectivo semanas 2, 3 y 4

Se analiza el saldo de programas de caja x jurisdicción descontando lo que se va a pagar en el día, a través de los escenarios de programación de pagos informados por la Dirección de Movimiento de Fondos de T.G.N., y los salarios estimados del último día del mes, para verificar si tienen saldo remanente y en que concepto. Esto se realiza en general, cada martes. En la semana 4 sirve para aproximar cual va a ser el número final de pagos por gasto primario del mes, en virtud del análisis de los conceptos que aún no han sido atendidos, y el ida y vuelta con las jurisdicciones para saber si los gastos solicitados se van a devengar y poder pagar.

#### 23 Revisión del programa mensual

Esta etapa del proceso es genérica, ya que en cualquier momento del mes y por circunstancias de emergencia pueden llegar a cambiar los valores de los techos de caja de alguna jurisdicción. Por eso, la interacción es diaria con la nueva información que se puede llegar a adicionar.

## CAPITULO 5 CONCLUSIONES

Como se ha desarrollado a lo largo del trabajo, la Programación Financiera del Sector Público es un proceso crítico dentro de la Administración Pública, con implicancias económicas y financieras para toda la comunidad. La herramienta de Planificación colabora alineando recursos financieros con los resultados esperados de las Políticas Públicas. En ese contexto, la Tesorería General de la Nación, y la Dirección de Programación y Control de la Ejecución Financiera en particular, desarrolla sus tareas.

La Ley de Administración Financiera brinda el marco legal para el desarrollo de las tareas de la T.G.N. En ella, en particular en sus competencias, establece la de confeccionar el presupuesto de caja anual del sector público y realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución. El decreto reglamentario de la ley especifica aún más, hablando de conceptos y subperiodos. La propuesta de intervención realizada, documentar el proceso de programa de caja mensual de gasto primario con fuentes del Tesoro a través de un instructivo, es un aporte que agregará detalle para lo que establece el contexto legal mencionado.

Los autores citados en el trabajo resaltan la importancia del flujo de información constante entre las distintas áreas intervinientes, principalmente, Presupuesto y Tesorería, que hace a la revisión constante de los escenarios fiscales. Otro tema sugerido es el establecimiento de asignaciones mensuales indicativas o limitativas para las jurisdicciones y entidades que les permita gestionar adecuadamente sus programas presupuestarios.

Dejar de percibir el trabajo cotidiano como una repetición de hechos monótonos, de sentirlo como algo gris, sino como un proceso metódico, con distintas etapas, que se engarza a su vez en otros de mayor importancia, es fundamental. Poder ver el árbol, pero también el bosque, permite relacionar, dividir tareas, procesos, insumos necesarios, tiempos requeridos, para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Los avances tecnológicos han permitido dar mayor cantidad de herramientas a los analistas y decisores. El desarrollo del formulario de Programación Financiera Mensual en colaboración con la DGSIAF, pasando de ser archivo de Excel, a estar en entorno E-SIDIF, para por último estar en entorno OBI, da agilidad al proceso decisorio de evaluación de requerimientos de las jurisdicciones. A nivel general, las herramientas de explotación de datos, son avance crítico en esta última década, permitiendo eficientizar los procesos y dar agilidad a la toma de decisiones. Ésto sería impensado si tuviéramos como herramienta de información sólo el sistema transaccional. La tecnología, ha aportado soluciones.

En definitiva, el aporte de un instructivo que documente el proceso, permitirá transparentar los insumos, la sucesión de pasos y la toma de decisiones que se realizan en la elaboración del programa de caja mensual de gasto primario. Complementará lo ya normado, en legislación de orden superior y en textos ya publicados por T.G.N. Por último, y pensando en la comunidad en general, mejorará la rendición de cuentas del Sistema de Tesorería brindándole mayor fortaleza.

## Bibliografía

### Legislación consultada

- Ley 24156- Ley de Administración Financiera del Sector Público
- Decreto 1344/2007 Decreto Reglamentario de la Ley de Administración Financiera
- Disposición 141/2015 Oficina Nacional de Presupuesto.- Conceptos Prioritarios
- Disposición 1/2019 Tesorería General de la Nación – Programación Financiera Mensual

### Bibliografía

- Domper, J. H. (2015). Tesoro Público y Administración Financiera. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Gutierrez, R. A. (s.f.). Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental.
- Makón, M. P. (1999). SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA. Dirección de Programación del Sector Público- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la Nación. (Diciembre de 2017). El Sistema de Tesorería. Obtenido de <http://www.tgn.mecon.gob.ar/ciudadano.asp>
- Universidad Nacional de San Martín - Escuela de Política y Gobierno- Guillermo Schweinheim. (s.f.). <http://unsam.edu.ar/>. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de [http://unsam.edu.ar/escuelas/politica/jornadas/files/2016/Schweinheim\\_LA-CONSTRUCCION-DEL-SISTEMA-DE-ADMINISTRACION-FINANCIERA-EN-LA-REPUBLICA-ARGENTINA.pdf](http://unsam.edu.ar/escuelas/politica/jornadas/files/2016/Schweinheim_LA-CONSTRUCCION-DEL-SISTEMA-DE-ADMINISTRACION-FINANCIERA-EN-LA-REPUBLICA-ARGENTINA.pdf)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público . (20 de Julio de 2021). [www.gob.mx](http://www.gob.mx). Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/605230/MCGPEF\\_2021\\_02\\_I\\_Ciclo\\_Hacendario.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/605230/MCGPEF_2021_02_I_Ciclo_Hacendario.pdf)

### Páginas de Internet

- [www.microsoft.com/es-ar/](http://www.microsoft.com/es-ar/). (s.f.). Recuperado el 20 de Julio de 2021, de <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/project/project-management>



- Wikipedia. (20 de Julio de 2021). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Project](https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Project)
- Wikipedia. (20 de Julio de 2021). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura\\_de\\_descomposici%C3%B3n\\_de\\_l\\_trabajo](https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_de_descomposici%C3%B3n_de_l_trabajo)