



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 –AÑO 2021/2022

PROYECTO TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Propuesta de guía para la confección de Manuales de
Procedimiento en la Provincia de Santa Cruz.

AUTOR: CR. JOSÉ LUIS RONDÁN

DOCENTE DEL TALLER: MG. CRISTINA A. ROLANDI



PRESENTACION

En el discurso inaugural de la primera mandataria santacruceña en el inicio del 48° Período Legislativo (01/03/2021), expreso: “Enviamos a la Cámara de Diputados el proyecto de Ley de Administración Financiera, algo que creemos es fundamental para la modernización del funcionamiento del Estado. Una ley que puede parecer lejana a las necesidades cotidianas de quienes no gestionan el Estado, sin embargo, es escuchando y viendo donde aún somos lentos, o menos accesible, donde es imperioso estar más cerca de todos”.

Mientras tanto se comenzó con la capacitación a muchos profesionales de la Administración Pública provincial, mediante un posgrado que se comenzaría a realizar con la Universidad de Buenos Aires en una especialización en administración financiera; firmando un CONVENIO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL cuya PRIMERA clausula expresaba: “El objeto del presente consiste en brindar al PROFESIONAL que desarrolla tareas técnicas o ejerce funciones superiores de conducción, gestión, gerenciamiento en el ámbito de la Administración Pública Central, Descentralizada y Entes Autárquicos y Sociedades del Estado el acceso a las especializaciones, diplomaturas, maestrías y/o cursos de posgrado que apruebe u otorgue el Poder Ejecutivo Provincia a través de universidades e institutos universitarios, estatales o privados centros de investigación e instituciones de formación profesional superior, a fin de profundizar su conocimiento dentro de un campo profesional en temas inherentes al derecho público y funciones del Estado, en el marco del proceso de modernización de las estructuras administrativas para garantizar mejores servicios a los ciudadanos.”

El 23 de Julio de 2021 la gobernadora Alicia Kirchner promulgó la ley provincial 3.755 De Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial, como parte del programa de reforma y modernización del Estado que lleva adelante el Gobierno de Santa Cruz. La ley de Administración Financiera deroga y suplanta la normativa de la ley N° 760, lo que otorgará una mejor eficacia y transparencia en los procesos administrativos. El



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



ministro de Economía, Finanzas e Infraestructura, Ignacio Perincioli, expresó: “Nosotros venimos con la ley 760 que tiene más de 60 años de antigüedad. Éramos una de las tres provincias que no tenía una ley de Administración Financiera que implica tener un sistema moderno en todo lo que hace a la ejecución presupuestaria y los procesos de la administración pública”. Sobre las proyecciones, Perincioli sostuvo: “Ahora viene otra parte que va a requerir mucho trabajo. Estamos capacitando a muchos profesionales de la Administración Pública, son más de 80 que participan de un posgrado que se está haciendo con la Universidad de Buenos Aires en una especialización en administración financiera. También se trabaja con agentes no profesionales que se desempeñan en las distintas administraciones de los ministerios, con más de 360 participantes”



INDICE

PRESENTACION.....	2
CAPITULO I.....	6
I – Introducción	6
I.1) Fundamentación	6
I.2) Objetivos.....	7
I.3) Aspectos metodológicos.....	7
CAPITULO II	9
II – Marco teórico	9
II.1) Introducción y objetivos.....	9
II.2) Elegibilidad del proyecto.....	9
II.3) Instituciones y organizaciones involucradas.....	10
II.4) Ente ejecutor de la obra.....	12
II.5) Selección del ente ejecutor.....	12
II.6) Financiamiento.....	13
II.7) Transparencia.....	13
CAPITULO III	14
III – Diagnóstico	14
III.1) La propuesta de intervención/mejora/cambio.....	18



III.2) Características generales del manual de procedimientos a realizar.....19

CAPITULO IV21

IV – Propuesta de intervención21

CAPITULO V30

V – Conclusiones.....30

Referencias bibliográficas.....33



CAPITULO I

I. INTRODUCCION:

El presente trabajo estaba dirigido a los fondos nacionales que ingresan al erario público provincial en concepto de aportes del tesoro nacional, subsidios y transferencias de fondos con fines específicos, donde ambicionaba establecer formalmente los pasos a seguir de manera secuencial, una vez que se encuentran acreditados, pretendiendo proponer la confección de un manual de procedimientos para el seguimiento de Fondos Nacionales girados a la provincia de Santa Cruz, tomando como caso de estudio el programa Argentina Hace I, con el fin de dinamizar y facilitar las tareas de auditoría.

Pero teniendo como premisa que los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para su consulta en el desarrollo cotidiano de actividades, en otras palabras, contar con una herramienta instructiva que funcione como una guía de intervención y que en el ámbito de la administración pública central de la provincia de Santa Cruz, no existe una base para la elaboración, presentación y actualización de manuales de procedimientos, unificado, con criterios de contenido que permita la realización, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas; he modificado esa primera propuesta por una guía para la confección de Manuales de Procedimiento en la Provincia de Santa Cruz y de allí ejemplificar su ejecución con el Programa Argentina Hace, en el Sistema Integrado de Información Financiera, que ha sido implementado a partir del año 2023.

I.1) Fundamentación:



El contenido de la presente guía comprende el objetivo y las políticas para la elaboración de manuales, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.

I.2) Objetivos:

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta guía, se facilitará la elaboración de dichos manuales, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan, a quienes necesiten elaborarlas, el conocimiento que expongan las pautas y lineamientos para la confección de un manual de procesos.

I.3) Aspectos metodológicos:

Las técnicas utilizadas para recabar la información necesaria han sido:

I.3.a) Investigación Documental:

Consistió en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, he estudiado documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, circulares, oficios, y todos aquellos que contenían información relevante para el estudio.

Fue importante, además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se estuvo estudiando, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.



I.3.b) Entrevista Directa:

Consistió básicamente en reunirme con varias personas, y consultarlas para obtener información. Este medio me permitió adquirir información más completa, puesto que, con estas entrevistas, al tener una relación directa con el entrevistado pude, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito he seguido los lineamientos siguientes:

- * Tener claro el objetivo de la misma.
- * Concertar previamente la cita.
- * Verificar la información a través de otras fuentes.
- * Aclarar todas las dudas que existan.
- * Saber escuchar.
- * No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

I.3.c) Observación de Campo:

Consistió en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, fue necesario anotar todo lo que se consideró relevante; con esto fue posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo fue muy importante, ya que me permitió definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.



CAPITULO II

II. MARCO TEORICO:

II.1. Introducción y objetivos:

El PLAN “ARGENTINA HACE” tiene como objetivo la reactivación de las economías locales a partir de la ejecución de obras de infraestructura, generando capacitación laboral y trabajo genuino. Las obras a ejecutarse incrementarán el acceso a los servicios de agua y cloaca, la protección de las áreas urbanas, la preservación del paisaje natural, mejorarán la accesibilidad y conectividad urbana y rural, pondrán en valor el equipamiento comunitario, fortaleciendo el desarrollo de centralidades y la promoción del turismo, reactivando la industria de la construcción y sus ramas complementarias. Las obras serán financiadas, en función de los recursos existentes, con fondos nacionales y desarrolladas de forma descentralizada por la vía de convenios con las Provincias o los Municipios. Es por ello que el MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS DE LA NACION encara este desafío desde una perspectiva federal, tendiendo a revertir desigualdades y asimetrías entre las distintas regiones del país promoviendo una Nación más solidaria y equitativa. A dichos fines se prevé la participación de trabajadoras y trabajadores integrantes de Cooperativas de Trabajo, de Cooperativas de Provisión de Obras y Servicios Públicos, de la Economía Popular, y/o MiPyMEs constituidas y radicadas prioritariamente en las zonas de ejecución de las obras. En ese orden de ideas y en concordancia con los objetivos del presente Plan, se deberá tener en cuenta el principio de paridad de género. En el marco del presente Plan, serán los Municipios y las Provincias quienes tendrán a su cargo el diseño de proyectos, la contratación, inspección y mantenimiento de la obra, y su posterior operación cuando correspondiere, siendo los responsables exclusivos de todos los efectos derivados de esas tareas, como así también de su manutención y conservación posterior.

II.2. Elegibilidad de proyectos:



El PLAN “ARGENTINA HACE” financiará, en función de los recursos existentes, los proyectos que propongan las Provincias y/o los Municipios y que resulten aprobados por el MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS DE LA NACION, en un todo de acuerdo al instructivo de carga de documentos referidos a proyecto y ejecución de obra de la plataforma: <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/argentina-hace>. Asimismo, para aquellos proyectos cuya incumbencia específica corresponda a organismos descentralizados o a empresas o entes del Sector Público Nacional que se encuentran bajo la órbita del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, éste procederá a remitirlos a los fines de su intervención en el marco del presente Plan.

II.3. Instituciones y organizaciones involucradas:

El Plan contempla la participación del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS NACIONAL y otros Organismos, Entes y Empresas que giran bajo su órbita, Provincias, Municipios, Cooperativas de Trabajo, Cooperativas de Provisión de Obras y Servicios Públicos, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Sociales, trabajadores de la economía popular y/o MiPyMEs radicadas prioritariamente en cada zona de intervención, entre otros.

1. El Gobierno Nacional a través del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, y éste a través de su estructura funcional: pondrá en ejecución el Plan; evaluará y procederá a la elección y consecuente aprobación de los proyectos; financiará en función de los recursos existentes los proyectos aprobados bajo su órbita y girará a los entes descentralizados o entes o empresas del Estado que giran bajo su órbita, aquellos de su incumbencia técnico financiera; verificará durante el desarrollo de las obras la correcta utilización de los recursos y controlará el cumplimiento del “Reglamento General para la Rendición de Cuentas de Fondos Presupuestarios Transferidos a Provincias, Municipios y/u otros Entes” de aplicación en el ámbito del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS. Por otra parte, hará los desembolsos correspondientes según avance de obra, de acuerdo a lo establecido en el Convenio Específico vinculante entre las partes.



2. Las Provincias y/o los Municipios son los responsables de la ejecución de los proyectos y las obras; elaborarán el Proyecto; lo someterán a evaluación y aprobación del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS NACIONAL; en el caso de las Provincias y los Municipios, convocarán a diversas entidades de la comunidad y que se encuentren legalmente constituidas tales Cooperativas de Trabajo, Cooperativas de Provisión de Obras y Servicios Públicos, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Sociales, trabajadores de la economía popular y/o MiPyMEs radicadas prioritariamente en cada zona de intervención, para realizar las obras. Las Provincias y/o los Municipios, cuyos proyectos hayan sido seleccionados, deberán abrir o contar con una cuenta bancaria en el Banco de la Nación Argentina para recibir los fondos correspondientes al pago de anticipo y pagos referidos a las rendiciones de los certificados de avance y final de obra. Dentro de su dependencia, deberán designar al menos: 1) un inspector de obra (Ingeniero o Arquitecto matriculado), 2) un responsable administrativo (legal y/o contable) y 3) un profesional del área social. Asimismo, deberán contar, en caso de corresponder, con las autorizaciones legales respectivas.

3. Las Cooperativas de Trabajo, Cooperativas de Provisión de Obras y Servicios Públicos, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Sociales, trabajadores de la economía popular y/o MiPyMEs radicadas prioritariamente en cada zona de intervención estarán vinculadas a la ejecución de las obras bajo la supervisión de un representante técnico, que cuente con expertise en la materia, para la administración y dirección de la obra a desarrollar. El representante técnico deberá ser contratado por la Organización. Las mismas deberán presentar al Municipio o a la Provincia, como entes contratantes, la documentación respaldatoria de su constitución como tal (estatuto, acta de asamblea, inscripción ante el organismo de registro competente y comprobante de inscripción ante la AFIP, junto a toda la documentación requerida por el Organismo contratante). La Provincia o el Municipio contratante, será responsable de verificar el correcto cumplimiento de los requisitos legales, previsionales e impositivos, o de otro tipo, que pudieren corresponder.



II.4. Ente ejecutor de la obra:

Tal como se expusiera en acápite anteriores, las obras serán ejecutadas a través de Cooperativas de Trabajo, Cooperativas de Provisión de Obras y Servicios Públicos, Asociaciones de Vecinos, Organizaciones Sociales, trabajadores de la economía popular y/o MiPyMEs radicadas prioritariamente en cada zona de intervención. En caso de no contarse con alguna de estas entidades en condiciones técnicas de realizar la obra requerida, la misma podrá ser ejecutada por administración, debiendo aplicarse la normativa municipal o provincial correspondiente, al tiempo que deberá importar la contratación de nuevos trabajadores y trabajadoras para la labor a desempeñar.- Será indispensable propender a la paridad de género en la conformación de las unidades organizativas que ejecuten los trabajos y en la medida que las tareas así lo permitan.

II.5. Selección del ente ejecutor:

La selección, fiscalización y control de la conformación legal, estatutaria y financiera de las entidades a cuyo cargo estará la ejecución de las obras recaerá en las Provincias y en los Municipios que elevan la solicitud de financiamiento al MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS NACIONAL. Ante los proyectos seleccionados, la jurisdicción presentante tendrá a su cargo la contratación de la entidad que llevará adelante la ejecución de las obras. En todos los casos, deberán regir los mecanismos de contratación y/o licitación propios de las administraciones locales o provinciales. A las entidades contratadas, los Municipios y Provincias deberán solicitar además de la acreditación de la autorización legal para su constitución y funcionamiento o vigencia, el cumplimiento de la Ley de Riesgos del Trabajo (ART) y de las normas de seguridad e higiene y toda otra normativa local necesaria para la ejecución de las tareas. Las entidades tendrán reuniones informativas, coordinadas por los Organismos contratantes, en las que se desarrollarán:

- a) el esquema de tareas a efectuar,
- b) los plazos y



c) técnicas de ejecución, entre otros.

La Comunidad tendrá un rol de supervisión, seguimiento y participación en las instancias de avance de la implementación del proyecto y las obras incluidas en la propuesta de intervención.

II.6. Financiamiento:

El Proyecto será financiado en función de los recursos financieros existentes del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS como así también con los presupuestos propios de las diferentes reparticiones que adhieran al plan. Se estima una inversión en su conjunto del orden de pesos ocho mil quinientos millones (\$ 8.500.000.000) que permitirá el financiamiento de proyectos y obras generando alrededor de 20.000 puestos de trabajo a ser cubiertos por trabajadoras y trabajadores respetando la paridad de género.

II.7. Transparencia:

A los fines previstos por la Ley 27.275 de Derecho de Acceso a la Información Pública y en virtud de lo expresamente contemplado en su art. 7º, inciso a), el Ministerio de Obras Publicas de la Nación, resulta sujeto obligado a brindar información pública. En consecuencia, solicitará a todas las organizaciones e instituciones involucradas, la acreditación de los fondos públicos transferidos y aplicados a la ejecución de la obra (art. 32 inc. f). Asimismo, las partes intervinientes, asumirán las obligaciones que en cada convenio específico se consignan, vinculadas a dotar de transparencia, tanto respecto del proceso de selección de la entidad ejecutora, como la exhibición de los estados de avance físico y financiero de las obras ejecutadas.



CAPITULO III

III) DIAGNOSTICO:

Una de las premisas del Gobierno de Santa Cruz es lograr la modernización y el profesionalismo en la utilización de los recursos públicos, con miras a una mejora sustancial en la calidad de vida de los santacruceños y santacruceñas, focalizando su accionar en la producción de resultados que sean colectivamente compartidos y socialmente valorados.

Se debe recordar que la reforma pretende subsanar diversas falencias de la Ley de Contabilidad con sus correspondientes consecuencias prácticas derivadas de su aplicación. Pero además contempla un conjunto de nuevas disposiciones en materia de crédito público, tesorería, presupuesto y del propio sistema contable

A partir del trabajo realizado comentado anteriormente en el I.3) Aspectos metodológicos, he podido:

A) Identificar un problema de investigación.

No existe en el ámbito de la Tesorería General de la Provincia de Santa Cruz, un procedimiento específico para llevar a cabo la actividad de Seguimiento y Control de los Fondos Nacionales que son girados a la Provincia.

B) Describirlo.

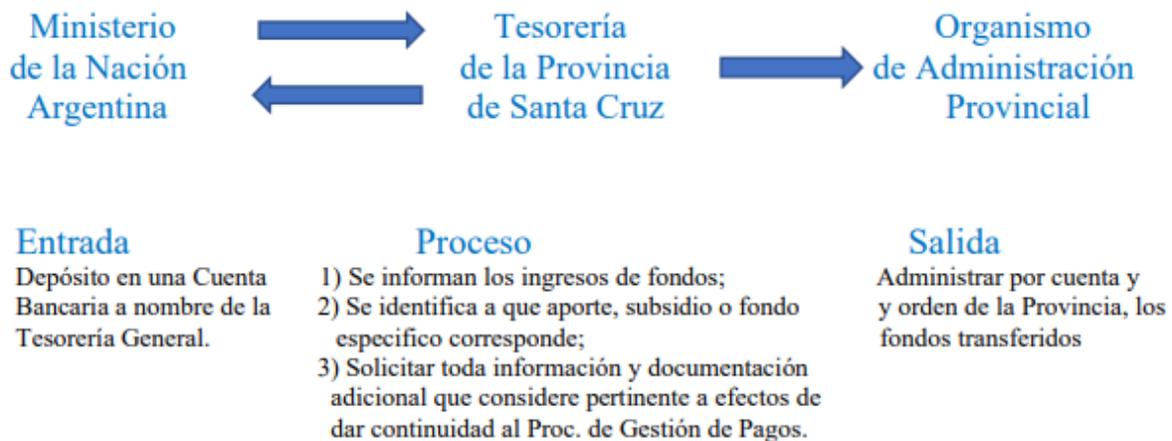
Presentando el contexto donde se desarrolla, las partes que lo componen, señalando la interacción entre ellas. Si bien el procedimiento de control del gasto público lo encabeza el Tribunal de Cuentas, en la práctica, el mayor control se realiza sobre los gastos y se descuidan los ingresos que las provincias reciben de la Jurisdicción Nacional.

La ley de 1972 (Ley de Contabilidad) que definía en su ARTÍCULO 55°.- “Los tesoreros serán responsables del exacto cumplimiento de las funciones que legalmente tengan



asignadas y del registro regular de la gestión a su cargo. En particular, no podrán dar entrada o salida de fondos, títulos y valores cuya documentación no haya sido intervenida previamente por la Contaduría General, en el caso de la Tesorería General, o por las Contadurías de los organismos descentralizados, según corresponda. Los pagos se harán mediante cheques, transferencias de fondos o medios electrónicos de pago, debiendo identificar en todos los casos al beneficiario. Exceptúese los pagos de aquellas asignaciones de fondos que, por su naturaleza, deben realizarse en efectivo, como así también los pertenecientes a Fondos Rotatorios y/o Cajas Chicas”.

Sin embargo, ahora a la Tesorería General de la Provincia se le asigna un rol participativo en la definición de la política financiera del sector público, debiendo desarrollar técnicas de programación que permitan conocer la restricción financiera que enfrenta el mismo en cada momento. Esto debe retroalimentar el proceso decisorio conducente a la programación de la ejecución financiera. Por lo que, el sistema de tesorería está buscando un nuevo equilibrio basado en la eficiencia, para lograr una retroalimentación positiva.



C) Formular preguntas de investigación que orienten la investigación (hipótesis): -
interrogantes acerca del objeto de estudio

1. ¿Quién es el verdadero encargado de la Administración de Fondos en concepto de aportes del tesoro nacional, subsidios y transferencias de fondos con fines específicos?



2. ¿Son las actividades y funciones detalladas a continuación de los diferentes departamentos o direcciones sin desmedro de las funciones, misiones y responsabilidades primarias para las cuales fueron creadas y por las que forman parte de la estructura organizativa de la Tesorería General de la Provincia de San Cruz?

- Gestionar los pagos que requieran las solicitudes de aportes del tesoro nacional, subsidios y transferencias de fondos con fines específicos;
- Solicitar toda información y documentación adicional que consideran los proyectos locales que se postulen para concretar planes desarrollados por la Nación Argentina;
- Mantener contacto con los organismos de la Administración Central o Entes Descentralizados a fin de disponer de toda información necesaria para que los pagos y reintegros se realicen en tiempo y forma y tener un seguimiento sobre la ejecución de los mismos;
- Solicitar los informes sobre gastos realizados por planes y jurisdicción;
- Solicitar se tramiten los reintegros por planes avanzados o concluido;
- Informar cómo se van ejecutando los mismos y una vez consumido todo el fondo, elevar la rendición correspondiente;
- Ser responsable de la custodia de fondos durante el tiempo que dure su tenencia;
- Mantener la guarda del expediente administrativo que ampare la gestión realizada;
- Efectuar la Previsión Presupuestaria de los fondos comprometidos;
- Aprobar los pagos a realizar por los distintos fondos.

D) Transformar ese problema en un problema de investigación: señalando los objetivos que quiero lograr con la investigación y diseñando una metodología para acercarme al conocimiento del problema y sus causas- (de donde obtendré información sobre el tema, que fuentes existen acerca de él, donde están los datos que dan cuenta del mismo, etcétera)



Mi objetivo fue elaborar un Manual de Procedimientos específico de los Fondos Nacionales que son girados a la Provincia. La iniciativa estaría dirigida a los fondos nacionales que ingresan al erario público provincial en concepto de aportes del tesoro nacional, subsidios y transferencias de fondos con fines específicos, estableciendo formalmente los pasos a seguir de manera secuencial, una vez que se encuentran acreditados. Tomé como punto de estudio el “Plan Nacional Argentina Hace I” y la firma de un convenio entre la Provincia de Santa Cruz y el titular del Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento (ENOHSA), para avanzar en la ejecución de las obras de agua y redes de desagüe en distintas localidades de la provincia que debió presentar cada proyecto de obra particular para obtener el anticipo del 30% de la obra. Ya que una vez que la provincia presenta cada proyecto a ENHOSA, tienen la aprobación técnica a partir de lo cual se hace el convenio específico que va con el anticipo financiero del 30 por ciento de la obra.

La metodología para acercarme al conocimiento del problema estuvo basada en la técnica desarrollada por el Dr. Williams Edwards Deming que se centra en la mejora continua de los procesos de una organización y que se basa en cuatro pasos fundamentales que ayudan a la evolución adecuada de los procesos de implementación de cualquier proyecto.

La interpretación y el objetivo de esta metodología sería (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

Planear las actividades a realizar, investigar las causas de los problemas.

Observar si las personas que actualmente componen la Tesorería ya gestionaron una solución y observar cual fue la solución y tomar registro de ella.

Hacer entrevistas a los grupos de trabajo de personal de varias áreas del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura de la Provincia de Santa Cruz.

Verificar las actividades que se pusieron en marcha si dieron los frutos deseados.



Analizaran las situaciones encontradas y tratadas.

Tomar nota de los resultados, haciendo un diagnóstico de lo encontrado y si es necesario planificar cambios.

Actuar aplicando las mejoras respectivas a los errores encontrados durante todo el proceso y de esta forma elaborar el Manual de Procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos son, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que permite agrupar procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran.

III.1. La propuesta de intervención/mejora/cambio:

Recomendaciones Generales

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades.

Terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, deberá someterse el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual



de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación del personal responsable de realizar las actividades.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

III.2. Características Generales del manual de procedimientos a realizar

III.2.1) Carátula:

En el margen superior izquierdo se ubicará el membrete o logo del Organismo. Centrado en la carátula y con letra mayúscula y negrita del tipo Arial en tamaño 20, deberá indicarse del nombre completo del Organismo y su dependencia Jurisdiccional, seguido del título del manual. Al pie de la carátula, en su margen izquierdo, en minúscula y utilizando el tipo de letra Arial en tamaño 12, deberá indicarse el número de la versión de manual, la fecha y el responsable correspondientes a su última actualización. Los contenidos del manual se indicarán comenzando en la siguiente hoja detallando el índice correspondiente.

III.2.2) Formato del manual:



Para la elaboración del manual se utilizará en los títulos el tipo de letra Arial en mayúscula, tamaño 14 y los subtítulos en tamaño 12, ambos en negrita y subrayado. El texto adoptará el mismo tipo de letra en minúscula y tamaño 12, con interlineado doble y los siguientes márgenes: Izquierdo: 1.5cm; Derecho: 1.5cm, superior:2cm e inferior: 2 a 3cm. Al pie de cada página y centrado, en letra minúscula Arial tamaño 9, se indicará la denominación del manual de procesos seguido del número de página y cantidad total de las mismas que lo integran.

III.2.3) Diagrama de flujo:

Tanto para la Simbología como para las Técnicas de Representación Gráfica de las actividades y procesos descriptos, se sugiere la utilización de la normativa vigente emitida por el INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION (IRAM). Al presente, corresponde a las normas Nros. 34501 y 34502 respectivamente.

III.2.4) Anexos:

Se incorporarán al final del manual identificándolos en el margen superior derecho con la palabra ANEXO, en letra mayúscula del tipo Arial tamaño 12 en negrita y subrayado.



CAPITULO IV

IV) PROPUESTA DE INTERVENCION:

La Dirección General de Sistemas de Administración Financiera (DGSIAF) comienza su trabajo en el año 1991 y desde entonces ha ido creciendo y ofreciendo nuevos servicios exitosamente en la Administración Pública Nacional vinculados al soporte a la gestión presupuestaria, financiera y contable.

Años más tarde, a partir de los requerimientos surgidos desde el ámbito provincial, municipal y en organismos autárquicos en relación a la necesidad de actualizar, modernizar y optimizar los sistemas de Administración Financiera, se producen una serie de acercamientos a la Secretaría de Hacienda a través de la Contaduría General de la Nación (CGN) perteneciente a la Subsecretaría de Presupuesto (SSP) para posibilitar la implementación del Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF).

Finalmente, a partir de 2023, se incorpora la provincia de Santa Cruz.

Alcanzar esta meta fue posible gracias al trabajo de todas las personas que integran el proyecto. Requirió el trabajo colaborativo con el equipo de la provincia y un esfuerzo de coordinación y sincronización de todo el proyecto, el cual tuvo una primer aproximación en el 2017, se retomó en el 2021 y atravesó las siguientes etapas necesarias para llegar en tiempo y forma al despliegue y puesta en marcha:

- Presentación y estimación preliminar
- Relevamiento y talleres funcionales
- Relevamiento técnico
- Aprobación del Plan de Proyecto y Firma del Convenio.
- Ejecución de la reingeniería funcional, operativa y normativa



- Preparación de los entornos
- Capacitación a capacitadores de Organismos Rectores provinciales
- Capacitación local a usuarios de organismos
- Despliegue de Inicialización del entorno productivo
- Puesta en Marcha del e-SIDIF

Esta herramienta significó un cambio muy importante para la provincia.

En el mes de febrero del 2023, se puso en funcionamiento el Sistema Integrado de Información de la provincia (E-Sidif). Esta herramienta significó un cambio muy importante

Este sistema brinda comprobantes de gestión como respaldo de impactos presupuestarios, contables y financieros; permite la descentralización operativa a distintos niveles de operatividad. También ofrece reportes variables de amplia flexibilidad y posibilita la trazabilidad, navegabilidad y visibilidad de la gestión del gasto.

Por esta razón es que la realización de manuales de procedimientos, en base al nuevo sistema es de suma importancia, con el fin de normalizar los procedimientos que se venían realizando, pero que a partir del 2023 deben ser procesados en el e-Sidif.

Elementos que deben integrar el manual

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la Administración Pública se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación, se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de



procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la dependencia.
2. Nombre de la dependencia.
3. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

Índice

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual.

Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento.



Objetivo (s) del manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación.

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

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE.



TESORERIA GENERAL DE LA PROVINCIA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “INFORME DE RECURSOS”
(Guía de ayuda para la gestión de Recursos)

Junio del 2023

INDICE

- I- Introducción.....
- II- Objetivo del manual
- III- Procedimientos



I- INTRODUCCION

En cumplimiento del Artículo 81 de la ley provincial 3.755, que define “La Tesorería General de la Provincia será el órgano rector del Sistema de Tesorería y, como tal coordinará el funcionamiento de todas las unidades o servicios de tesorería que operen en el Sector Público Provincial, dictará la reglamentación, normas y procedimientos conducentes a ello sin afectar la independencia del Poder Legislativo y el Poder Judicial.”

II- OBJETIVOS DEL MANUAL

Sobre la base de los requerimientos de los Órganos Rectores, el módulo de Recursos tiene como principales objetivos registrar Comprobantes de Informes de Recursos y Comprobantes de Modificación de Informes de Recursos.

La gestión de Recaudación tiene como objetivo el registro y control detallado de los recursos devengados y percibidos por los Servicios Administrativo-Financieros (SAF) de la Administración Pública Provincial y de la Tesorería General de la Provincia.

El registro de los recursos se respalda con la generación (manual o automática) del Comprobante de Informe de Recursos (IR).

A través de este comprobante se podrán registrar gestiones de:

- Recaudaciones (REC)
- Regularizaciones (REG)



III- DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS

A continuación, se detallan las operaciones contempladas por el Comprobante de Informe de Recursos:

Ingresar Informe de Recursos:

A través de esta opción, el Usuario del OR o del SAF, puede iniciar el registro de recaudación, completando a través del correspondiente comprobante, los datos esenciales del mismo.

Nuevo Comprobante de Informe de Recursos:

Ingresando por la opción “Nuevo” surgirá una ventana de edición, tal como se muestra a continuación:

Etd. de Proceso	OR	TGN	TESORERIA GENERAL DE LA NACION
Etd. Emisora	SAF	999	Tesorería General de la Nación
Ejercicio	2013		
Gestión			
Moneda Origen	ARP		
Tipo Registro			
Etapa			

Una vez completos todos los campos, se debe seleccionar “Aceptar” ó “Cancelar”. Si el usuario desea continuar con la operación, debe presionar el botón “Aceptar” y se visualizará el Comprobante de Informe de Recurso (IR) para iniciar su edición de carga. Una vez en el comprobante se deberán completar los atributos obligatorios y los opcionales (que desee), los cuales se detallan a continuación:



The screenshot shows the SAF system interface with the following fields and values:

- Ent. de Proceso: OR TGN TESORERIA GENERAL DE LA NACION
- Ent. Emisora: SAF 999 Tesorería General de la Nación
- Info. del Registro:
 - Tipo Registro: REC Recaudación
 - Ejercicio: 2013
 - Estado: Inicial
- Cabecera:
 - SAP: 999 Tesorería General de la Nación
 - U. Descentralizada: 999 TESORERIA GENERAL DE LA NACION
 - Fecha del Comprobante: [calendar icon]
 - Fecha de Registro: [calendar icon]
 - Periodo Impacto: [calendar icon]
- Cliente:
 - Id. Cliente: [input field]
 - Id. Depositante: [input field]
 - Moneda de la operación: PSE PESO ARGENTINO
 - Plazo: [input field]
 - Tipo Colocación: [input field]
 - Fecha: [calendar icon]
 - Colocación: 1,00
- Exponentes:
 - Total Original PD: 0,00
 - Total Regularizado PD: 0,00
 - Total Vigente PD: 0,00
- Moneda de la operación: PSE PESO ARGENTINO
- Plazo: [input field]
- Tipo Colocación: [input field]
- Fecha: [calendar icon]
- Colocación: 1,00
- Moneda de la operación: PSE PESO ARGENTINO
- Plazo: [input field]
- Tipo Colocación: [input field]
- Fecha: [calendar icon]
- Colocación: 1,00

Solapa Cabecera SAF:

Es un atributo de ingreso obligatorio, por defecto se inicializa con el SAF asociado a la Entidad Emisora del IR. De acuerdo a la siguiente definición:

- Si la Entidad Emisora es igual a "SAF 999" los valores posibles son todos los SAF.
- Si la Entidad Emisora es distinta a "SAF 999", los valores posibles son el mismo SAF y aquellos SAF para los que el Usuario tenga permiso.

Solapa Datos Específicos:

Comprobante de Pago

Este grupo de atributos se informará solo en los Comprobantes IR de Ingreso Automático producto de un Pago por Transferencia Escritural.

Solapa Detalle Presupuestario:

El usuario debe posicionarse en la grilla y con el botón derecho del mouse se visualizarán las opciones disponibles, al seleccionar "Agregar Item" se le habilitará



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



un renglón para completar.

Solapa Detalle No Presupuestario:

El usuario debe posicionarse en la grilla y con el botón derecho del mouse se visualizaran las opciones disponibles, al seleccionar “Agregar Ítem” se le habilitará un renglón para completar.

Una vez finalizada la carga de las todas las solapas, el Usuario registrará el comprobante a través de la opción Archivo / Guardar o Guardar Ingresado



CAPITULO V

V) CONCLUSIONES:

Teniendo en cuenta la Modalidad de pago del Plan Argentina Hace, que consiste en:

- Anticipo y certificaciones

El monto comprometido por Convenio Específico para el financiamiento del proyecto será transferido por el MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS o bien, por los organismos descentralizados o empresas o entes del Sector Público Nacional que se encuentran bajo su órbita, en CUATRO (4) tramos:

- El primero de ellos por el importe equivalente al TREINTA POR CIENTO (30%) del monto total de la obra en concepto de primer desembolso a tramitarse ante el MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS o ante los Organismos, Entes y Empresas que giran bajo su órbita, a partir de la firma del convenio específico;
- el segundo por el importe equivalente al TREINTA POR CIENTO (30%) del monto total de la obra contra la presentación y aprobación de los certificados correspondientes al avance físico equivalente al 50% de ejecución de la obra;
- el tercero por el importe equivalente al TREINTA POR CIENTO (30%) del monto total de la obra contra la presentación y aprobación de los certificados correspondientes a la ejecución física equivalente al 80% de ejecución de la obra
- el último importe equivalente al DIEZ POR CIENTO (10%) en concepto de final de obra contra presentación de los certificados correspondientes a la ejecución total y recepción provisoria de la misma.

Ante circunstancias y/o características especiales que el proyecto aprobado pudiere presentar, el cronograma precedentemente indicado, y con razones fundadas, podrá ser modificado.



En relación a los desembolsos la PROVINCIA deberá efectuar las previsiones pertinentes a fin de garantizar el pago del salario de los trabajadores contratados por el ente ejecutor.

Con carácter previo a efectuar los desembolsos, el MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS podrá desplegar acciones de constatación sobre el avance efectivo y verificado de la obra financiada. Ello con la intervención de sus propios fiscalizadores.

Para convalidar los avances de obra contra la presentación de certificados, el Municipio o la Provincia deberá elevar una memoria técnica que contenga una descripción de las tareas realizadas, así como imágenes fílmicas/fotográficas validadas por el profesional a cargo de la inspección de obra (ingeniero o arquitecto). Así también deberán ser elevados los comprobantes de pago y facturas que den cuenta del avance financiero del certificado. La citada documentación como así también su remisión, deberá hallarse avalada por el secretario del área a cuyo cargo se encontrare la ejecución física de la obra como así también del Contador o responsable del área administrativa que aprobó el pago al ente ejecutor. Con cada certificado se deberá enviar el plan de tareas actualizado y la curva de inversión ajustada, si es que los mismos fueron alterados respecto de los tiempos originalmente previstos.

Asimismo, se estipula que sobre el valor de las obras comprometidas no se admitirán redeterminaciones de precio.

- Cuenta Bancaria

La Provincia deberá abrir o contar con una cuenta en el BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA con el fin de ser utilizada para la transferencia de la asistencia financiera por parte del Ministerio o bien, por los organismos descentralizados o empresas o entes del Sector Público Nacional que se encuentran bajo su órbita, para el pago de la obra, quedando vedado el uso de los recursos transferidos a cualquier otro destino que no fuera el desarrollo de la obra y bajo apercibimiento de lo dispuesto en el “Reglamento General para la Rendición de Cuentas de Fondos Presupuestarios Transferidos a Provincias, Municipios y/u otros Entes” de aplicación en el ámbito del MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS.- Una vez notificado el Ministerio de la apertura de la cuenta bancaria y cumplidos los requisitos administrativos, técnicos y legales que permitan el desarrollo de la obra objeto del Convenio Específico, la



Provincia o el Municipio solicitará el pedido formal del primer desembolso de fondos. El Ministerio o bien los organismos descentralizados o empresas o entes del Sector Público Nacional que se encuentran bajo su órbita, depositarán los fondos correspondientes en la Cuenta Bancaria declarada. La dependencia correspondiente deberá elevar el comprobante con el número de identificación de dicha cuenta (CBU), indicando la sucursal habilitada a estos fines.

Y teniendo como referencia el análisis de la información y la propuesta de diseño del procedimiento para registrar estos ingresos al erario público, que consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Que para analizar la información recabada, fue necesario responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación: ¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas. ¿Quién lo hace? Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo. ¿Cómo se hace? Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado. ¿Cuándo se hace? Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad. ¿Dónde se hace? Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas. ¿Por qué se hace? Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, primordialmente de los recursos humanos que deben hacer las cargas en el nuevo sistema e-Sidif implementado en el ámbito de los Servicios Administrativos Financieros (SAF) es



necesario para el análisis de la información; siendo indispensable para el futuro trazar líneas de intervención, que definan:

- a) Eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- b) Combinar, si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.
- c) Cambiar, en este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.
- d) Mejorar, algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.
- e) Mantener, consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. A. (1989). *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Instituto de ciencias sociales aplicadas.

Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. siglo Veintiuno Editores.

GITMAN, Laurence, (2007), *Principios de Administración Financiera*, Onceava Edición



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN (TFE)		Código de la Especialización
JOSE LUIS RONDAN		DNI 24.856.889
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2021	Fecha de aprobación del TFE en el Taller	
Título del Trabajo Final Propuesta de guía para la confección de Manuales de Procedimiento en la Provincia de Santa Cruz.		
Solicitud del docente a cargo del Taller Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del docente		
Aclaración.....		
Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (33 hojas)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha	Firma del alumno	



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

