



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



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

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO.

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Implementación de un manual de Control Interno en el
Área Tesorería.

AUTOR: PATRICIA ELIZABETH SAYAGO
DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI

OCTUBRE 2023



Resumen.

En toda organización, tanto privada como estatal, la contabilidad es de suma importancia dado que va a permitir brindar información que refleje la situación financiera real de la organización, permitiendo la toma de decisiones. Esto hace que se torne de vital importancia el diseño de un adecuado sistema de control interno que permita cumplir con los objetivos planteados y garantizar la efectividad en el control de los procesos.

El objetivo principal del presente trabajo consiste en proponer herramientas de control interno que aseguren la eficiencia en los procesos desarrollados dentro del área tesorería, logrando la efectividad en el manejo de los recursos dentro del área.

A partir del análisis de los procedimientos dentro del área tesorería, específicamente de los procesos en el tratamiento de los embargos, se va a determinar las debilidades de los controles y se presentara una propuesta que permita optimizar y mejorar los mismos. Se plantea la implementación de un sistema que permita automatizar el tratamiento en el manejo de los embargos dentro del área tesorería, pero que a su vez permita el trabajo en conjunto de todas las áreas intervinientes.

Por lo tanto, la investigación partirá de la descripción actual de los procesos de control interno dentro del área tesorería para el tratamiento de los embargos, detallando los problemas existentes ante la falta de controles internos y se propondrá la implementación de manual de procedimientos que contemple un sistema automatizado para el tratamiento de los mismos.

Palabras claves: tesorería, sistema de control interno, procesos, control interno.



Índice.

Contenido

Capítulo I. Introducción.....	4
1.1 Justificación/ Fundamentación	4
1.2 Planteamiento del tema/problema.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Metodología y técnicas a utilizar	7
Capítulo 2. Marco Teórico.....	8
2.1 Nuevos paradigmas de la administración pública.....	8
2.2 La Reforma de Ley 24156	10
2.3 Sistema de Control interno.	12
2.3.1 Definición y Objetivos	12
2.3.2 Control Interno. Componentes.	13
Capítulo 3. Diagnostico	17
3.1 Identificación del área.....	17
3.2 Desarrollo	17
Capítulo 4. Propuesta de Intervención	24
4.1 Síntesis del problema	24
4.2 Objetivos de la propuesta	24
4.3 Estrategia a implementar.....	25
4.4 Procedimiento.....	25
4.5 Acciones para la evaluación.	26
Capítulo 5. Conclusiones.	27
Capítulo 6. Referencias bibliográficas	29



Capítulo I. Introducción

1.1 Justificación/ Fundamentación

De acuerdo a la dinámica del mundo actual, el control interno se ha convertido en una herramienta esencial que permite integrar conceptos en todos los niveles de las distintas áreas administrativas y operativas. Es así que en 1992 es publicado el modelo COSO que consiste en un sistema de gestión de riesgo y control interno, cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generando cambios para gestionarlos y evaluar su efectividad.

Por lo tanto, los nuevos paradigmas de la administración reflejan la necesidad de adaptarse en un mundo cada vez más complejo y dinámico, así como mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública, para esto es necesario un sistema de control interactivo y multidireccional, que contemple no solo la evaluación de los riesgos sino también el ambiente de control, así como el manejo de información y la comunicación dentro del proceso supervisado. La adaptabilidad y la agilidad son clave para garantizar que los controles internos sigan siendo efectivos en un mundo en constante cambio.

En la medida que los controles internos funcionen correctamente, en este caso dentro del área tesorería, van a posibilitar la identificación de los riesgos en las actividades y/o procesos para adoptar medidas que posibiliten minimizar los mismos, asegurando que se cumplan con las políticas y procedimientos establecidos. A partir de esto se va a lograr promover la transparencia, eficacia y confianza.



1.2 Planteamiento del tema/problema

El presente trabajo está dirigido específicamente al Área de Tesorería, dependiente de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, donde se tratará de implementar una propuesta que consiste en actividades de control interno enfocada en los procedimientos para el tratamiento del proceso de embargos.

El problema del área radica en la falta de procedimientos definidos, o de existir, no existe claridad para su implementación. Esto se suma a que los procesos tampoco se encuentran automatizados, todo esto hace que los controles se tornen complejos o en muchas ocasiones resulta imposible su realización.

En este punto cabe aclarar que se considera proceso a la serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para producir insumos o servicios destinados a la organización, otros entes o a la ciudadanía. Asimismo, se definen como procedimientos a la forma específica de llevar a cabo un proceso o actividad.¹

Dentro de los elementos relevantes relacionados con el problema planteado se pueden enumerar:

- Inexistencia de un manual de procedimientos. El hecho de documentar los procedimientos relevantes del área en forma clara, concreta y comprensible va a permitir tener una referencia clara al momento de desarrollar los procedimientos.
- Inexistencia de un sistema automatizado para el proceso de embargos. La automatización de procedimientos puede simplificar y acelerar muchas tareas. Si se utilizan herramientas

¹ Walter Miner, 2023. Sistemas de Control Interno Uba-Asap.



tecnológicas adecuadas, es posible automatizar procesos repetitivos y garantizar la consistencia en la ejecución de tareas.

- Falta de capacitación en el área. Se hace imprescindible que los empleados comprendan los procedimientos y tengan acceso a la capacitación necesaria. La comunicación clara es esencial para que todos estén al tanto de los procedimientos y las responsabilidades. Todo esto va a permitir y estimular la participación del personal en la identificación de problemas y participar en el planteo de soluciones.

Esto lleva a formular o plantear distintas cuestiones, entre ellas:

- ¿Es posible diseñar un sistema de control en el área de tesorería que permita automatizar y mejorar, haciendo más eficientes, los procesos administrativos relacionados con los embargos?
- ¿Cuál es el procedimiento actual para el manejo del proceso de embargos?
- ¿Cuáles son las debilidades del proceso de manejo de embargos en la actualidad?
- ¿Cuáles son las actividades de control interno aplicables que permitan un adecuado manejo en el proceso de transferencias de embargos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Realizar una propuesta de actividades de control interno dentro del Área de Tesorería que permita una mayor eficiencia en los procedimientos.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la forma en que se realizan actualmente los procedimientos de embargos dentro de tesorería.



- Identificar debilidades de control interno de los procedimientos aplicados hasta la actualidad en el área tesorería respecto de los embargos.
- Presentar la propuesta de implementar un manual de procedimientos que contemple la automatización del proceso de embargos en el área, dado que no se cuenta con soporte informático que registre las transacciones realizadas.

1.4 Hipótesis

Se plantea la necesidad de implementar un manual de procedimientos que contemple la segregación de funciones y la automatización del proceso de embargos dentro del área tesorería. Esto ayudaría a desarrollar en forma correcta el control que dichas transferencias requieren, dado la importancia y responsabilidad requerida por el proceso, y facilitaría la realización de controles de los mismos al centralizar la información en un soporte informático.

La idea de automatizar el proceso no solo involucra al Área Tesorería, sino también a todas las áreas que intervienen en el proceso, esto posibilitaría incrementar los controles y hacer más eficientes y transparente los procedimientos.

1.5 Metodología y técnicas a utilizar

La investigación se realizará de forma descriptiva y explicativa porque partirá de la descripción de la situación actual de los procesos de control interno dentro del área tesorería y detallará los problemas de control existentes.



El tipo de estudio previsto para el trabajo será el enfoque cualitativo de diseño no experimental, donde se analiza la situación actual sin realizar ningún tipo de modificación y mediante un trabajo descriptivo se enumerarán y analizarán los problemas relacionados con la falta de control en el proceso de embargos, donde se evidencian distintos inconvenientes al momento de transferir los fondos embargados a los distintos agentes.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizará un análisis y exposición de casos puntuales, precisando las falencias que surgen en los oficios judiciales de embargos al momento de querer transferir los fondos. Se analizarán los procedimientos utilizados en la actualidad.

Capítulo 2. Marco Teórico

Los nuevos paradigmas de la administración pública buscan mejorar la eficacia y eficiencia de los sistemas de control en la administración pública y promover la transparencia de la gestión pública. A partir de este punto, este trabajo comenzará demostrando la importancia del control interno, no solo dentro del área tesorería, sino a nivel de la administración pública, donde el mismo se encuentra diseñado en la Ley 24.156, creando como órgano de control interno la SIGEN.

2.1 Nuevos paradigmas de la administración pública.

De acuerdo a lo desarrollado en la materia de Administración Pública a cargo del Dr. Carlos Cermelo, la administración ha sufrido cambios a lo largo del tiempo, pasando de un modelo burocrático a un modelo moderno.



En el modelo burocrático de administración la estructuras organizativas eran verticales y rígidas con un proceso de centralismo, el trabajo se expresaba en los manuales de funcionamiento y en cuanto al presupuesto, el mismo obedecía al principio de Percibido, era solo una apreciación respecto de los gastos y recursos. La administración estaba parcializada y sin integración, siendo las metodologías utilizadas dispersas, sin existir un circuito administrativo. Respecto a las tesorerías, no existía un criterio general por lo tanto no había posibilidad de unificar.

En cuanto a los controles dentro del modelo burocrático, solo existía el control externo, ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Nación, el cual no era independiente porque dependía del Poder Ejecutivo o posteriormente del Congreso Nacional. El control interno no existía o lo ejercía la Contaduría General de la Nación.

A partir de un cambio en los paradigmas de administración, las organizaciones, si bien son verticales, la rigidez va a depender de cada sociedad y se va producir un proceso de descentralización; la contabilidad paso a reflejarse como un modelo acumulativo por lo devengado, es económico-financiero y en lo que respecta a los controles internos, se implementaron a nivel de toda la administración. Los controles pasaron a ser uno de los pilares, junto con el enfoque sistémico –conjunto interrelacionado de partes-, de la Administración Financiera, la cual pasa a ser un instrumento necesario para la producción de bienes y servicios.

La tendencia a futuro es una administración abierta basada en el ciudadano, con la incorporación de avances tecnológicos y abundante información que permitan que los resultados de la gestión puedan ser medidos en términos de eficiencia.

Por lo tanto, el nuevo paradigma que enfrenta la Administración, tal como se refleja en la CEPAL (Comisión abierta para América Latina y el Caribe), es el Paradigma del Gobierno Abierto, el cual consta de iniciativas de transparencia, rendición de cuentas, participación del ciudadano y los distintos actores que posibilitan la producción de valor público. Básicamente se plantea un estado con orientación al desarrollo inclusivo y sostenible que pueda alcanzar metas, no solo económicas y sociales sino también



ambientales apoyándose en instituciones públicas no solo eficaces y eficientes sino también transparentes. Esto se logra con la modernización de la Administración pública.²

Según el Dr. Oszlak Oscar, la información es una fuente de poder, donde la brecha generada por las crecientes demandas de apertura, transparencia en la gestión, participación en la elaboración de las políticas estatales, rendición de cuentas y responsabilidad en el uso de recursos públicos, como así también la evaluación y el control, van abriendo paso al Gobierno Abierto, como una nueva filosofía de gobierno con una modalidad de gestión más transparente, participativa y colaborativa entre el estado y la sociedad civil.³

Por lo tanto, para llegar al gobierno abierto con transparencia en la gestión, los controles pasan a ser uno de los factores de vital importancia.

2.2 La Reforma de Ley 24156

En 1993 entra en vigencia la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, esta reforma busca poner fin a la rigidez de las normas que existían, la no interrelación de los sistemas, la presentación tardía de los presupuestos, la falta de integración de los movimientos en los distintos sistemas o ramas contables y la poca injerencia de la Tesorería General de la Nación en la gestión.

Por lo tanto, se puede decir que la nueva ley surge por la falta de un sistema integral y coordinado, buscando con la implementación la interrelación de los sistemas que intervienen en la administración, la centralización de las operaciones, apuntando al logro de resultados integrados y ayudando a la transparencia de la gestión.

² (CEPAL, 2018) CEPAL Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe Un gobierno abierto centrado en el ciudadano, enero de 2018.

³ Oszlak Oscar. Paradigmas de la administración pública, Facultad de Ciencias Económicas/UNLP



La ley 24156 va a plantear un nuevo sistema de administración financiera para el sector público y sus correspondientes sistemas de control, aplicando un modelo sistémico integrado por un conjunto de sistemas interrelacionados que se definen como los sistemas: presupuestario, de crédito público, de tesorería, de contabilidad gubernamental y de control interno y externo.

Con la nueva ley se busca regular la administración financiera y los sistemas de control del Sector Público Nacional, buscando lograr una mayor eficiencia, eficacia y economicidad en la obtención y aplicación de los recursos públicos, logrando mayor transparencia en la gestión. Para esto apunta a un sistema contable integrado, con independencia en las funciones de control interno, complementado con controles externos. Tal como expresa el Dr. Le Pera “en materia de control interno se realiza la responsabilidad primaria de los administrados y se les da el apoyo técnico de las unidades de auditoría interna. El Congreso Nacional asume el control externo en forma directa o a través de la Auditoría General de la Nación y se integra en un microsistema a los sistemas de control interno y externo”⁴

Durante el proceso de creación del nuevo marco normativo para el control interno y externo del sector público nacional mediante la Ley 24156, se tomaron en cuenta distintos aportes, a saber: el Sistema Integrado Modulo de Administración Financiera, Control y Auditoría para América Latina (SIMAFAL), el Informe de Committes of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission (Informe Coso) y la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizaciones Superiores (INTOSAI)⁵.

⁴ Le Pera, 1995. Exposición de la ley, Metodología que adopta y relación con los sistemas de información propias del Sector Publico.

⁵ https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guía_argentina.asp



En lo referente específicamente al control se produce un cambio importante con la reforma ya que se indica que el órgano que registre las operaciones financieras del estado no puede además realizar los controles. Hasta ese momento dicha función era ejercida por la Contaduría General de la Nación, con la nueva ley se crean nuevos órganos de control como la Sindicatura General de la Nación, como órgano de control interno del Poder ejecutivo dependiente del presidente de la Nación, y la Auditoría General de la Nación como órgano de control externo, dependiente del Congreso Nacional.

2.3 Sistema de Control interno.

2.3.1 Definición y Objetivos

El control interno es una parte fundamental dentro de la organización ya que de él dependen que todas las operaciones se realicen adecuadamente y que los riesgos puedan ser manejados.

El control interno es un proceso realizado por los auditores, tanto del órgano rector como de las auditorías internas, por los agentes de la organización, y se realiza para proporcionar seguridad en cuanto al logro de los objetivos. Los controles internos van a ayudar a la organización a cumplir con los objetivos organizacionales, esto resulta relevante tanto para la gestión operativa, como para la generación de información y el cumplimiento de los objetivos

Para evaluar el sistema de control interno se crea el modelo COSO en 1992, actualizado en mayo de 1993, que define el control interno como todo elemento que tiene por fin reducir el riesgo de un hecho que podía dificultar el logro de objetivos de un proceso. El proceso diseñado debe dar un grado de seguridad razonable para el logro de uno o más de los siguientes fines:

-Gestionar bien, logrando eficacia y eficiencia de las operaciones.



- Brindar información financiera confiable
- Cumplir con las leyes y normas aplicables

Dentro de una organización los controles internos son realizados por personas quienes van a definir la calidad del control interno, y a su vez todos los miembros de la organización tienen responsabilidad en los controles internos, siendo la autoridad superior o política el responsable titular de sistema de control interno, quien evalúa como se ejecuta, y es quien influye en el ambiente de control, influye en la integridad, la ética y la predisposición de los controles.

2.3.2 Control Interno. Componentes.

Las normas de control internos se basan en el Modelo COSO que consta de cinco componentes:

- 1- Ambiente de control
- 2- Evaluación de riesgos
- 3- Actividad de control
- 4- Información y comunicación
- 5- Supervisión

El Componente “**Evaluación de riesgos**” va a estar orientado al tratamiento de los riesgos de la organización, tanto internos o como externos, entendiéndose como “riesgo” a aquellos eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos involucra entonces, un proceso dinámico e interactivo orientado a identificar y evaluar los riesgos, que constituye la base para que la organización pueda tratar metódicamente los riesgos.

Cabe considerar que previo a evaluar los riesgos, es necesario establecer los objetivos -tanto a nivel organizacional como a nivel de cada área-, para ello es importante para la organización especificar los objetivos claramente; identificar, analizar y administrar



los riesgos que pueden afectar al logro de los objetivos e identificar y evaluar los cambios que puedan afectar al sistema de control interno.

Este componente va a ayudar a determinar hasta qué punto los controles internos están neutralizando los riesgos.

El componente de “**Actividades de Control**” comprende las acciones orientadas a reducir los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización. Por ende, son los controles propiamente dichos y están presentes en todas las actividades que se llevan a cabo, tanto vertical como transversalmente, se ejecutan en todos los niveles.

La organización debe definir e implementar controles que contribuyan a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, se deben establecer controles sobre la tecnología utilizada en las actividades o tareas realizadas y dichos controles se deben realizar a través de políticas y procedimientos que permitan, a partir de los criterios establecidos, llevar a la práctica dichas políticas.

Otro de los componentes es la “**Información y Comunicación**” En lo que respecta a la Información, esta va a influir en la capacidad de dirección para tomar decisiones, la misma debe ser captada, procesada y transmitida oportunamente. En cuanto a la comunicación, debe ser eficaz y fluir en todas las direcciones permitiendo que el personal intercambie información necesaria para desarrollar sus operaciones.

Por lo tanto, los principios importantes de este componente se basan en que la organización debe obtener, generar y utilizar información relevante y de calidad para la gestión y el funcionamiento del control interno, para esto debe comunicar dentro de la organización los objetivos y las responsabilidades. También es importante tener en cuenta los controles internos en la comunicación con terceros.

El componente de “**Supervisión**” se encarga de ver que el control interno funcione correctamente, la misma puede ser ejercida por los propios actores en forma continua o puede realizarla la auditoría en forma periódica.



Para evaluar el funcionamiento de los controles la organización debe definir, desarrollar y ejecutar evaluaciones de forma continua para determinar la suficiencia y adecuado funcionamiento de los componentes del control interno, informando las deficiencias detectadas a las autoridades para que puedan tomar las acciones correctivas necesarias.

Uno de los componentes más importantes del modelo es el “**Ambiente de Control**”, el cual está constituido por un conjunto de procesos, estándares y estructuras que dan la base para la ejecución del control interno dentro de la organización. Establecer un ambiente de control va a ayudar, estimular e influenciar el desempeño del personal dentro de la organización con respecto al cumplimiento de los objetivos del control interno.

Dicho ambiente está constituido por los controles internos básicos, que tienen mucha vinculación con los recursos humanos y son los que aportan disciplina y cultura. Algunos de los aspectos de un buen ambiente de control son:

- Las políticas y los procedimientos.
- La filosofía y el estilo de dirección.
- La integridad y valores éticos.
- La asignación de responsabilidad de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, así como la formulación de programas.
- La existencia de consejos de administración, comités de control, con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

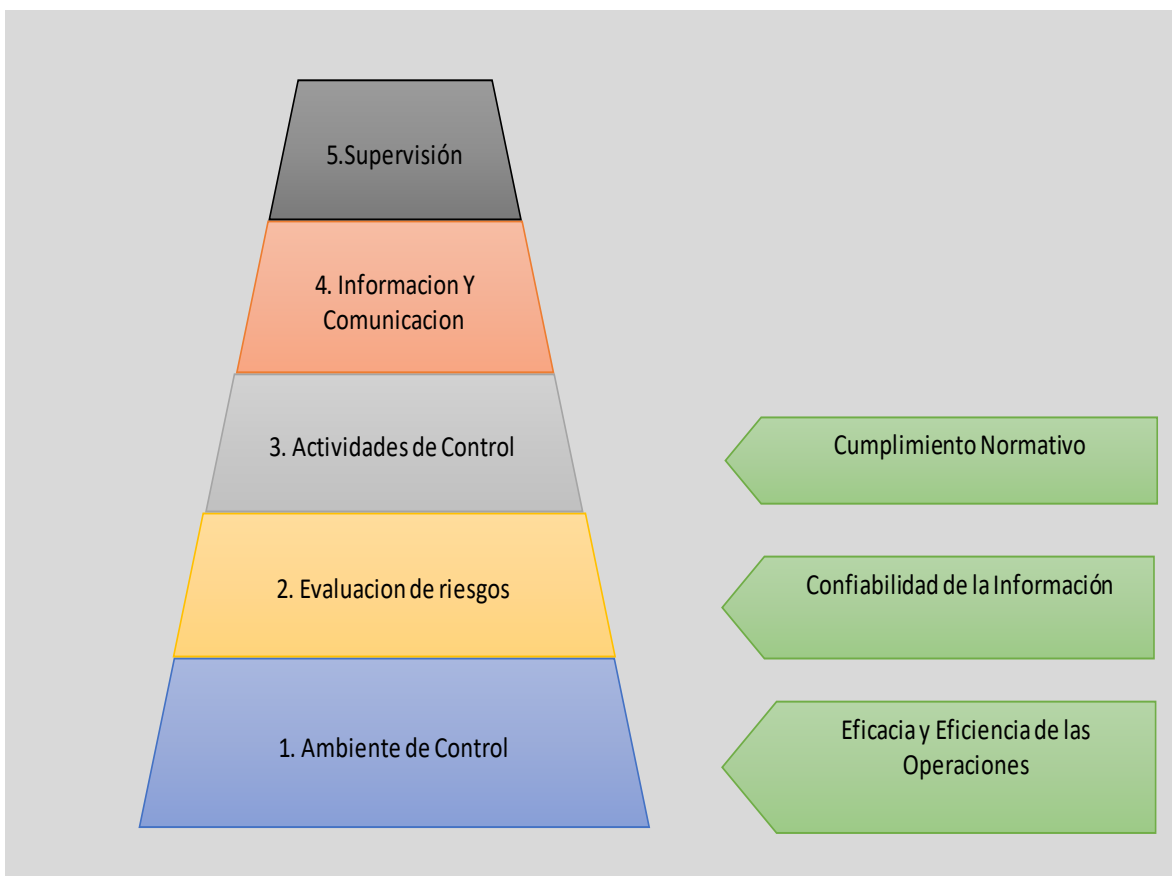
Si bien ningún sistema de control puede evitar fraudes, las organizaciones que tienen los sistemas de control actualizados están más protegidos, y el enfoque de procesos posibilita menor debilidad del control interno, posibilitando el logro de la efectividad.

A partir de este planteo y teniendo en cuenta como las debilidades que se pueden presentar en el ambiente de control resultan negativas para el control interno se va a



plantear el trabajo buscando exponer las debilidades encontradas y planteando una solución acorde a las necesidades observadas.

GRAFICO 1: CONTROL INTERNO. Relación Objetivos-Componentes.



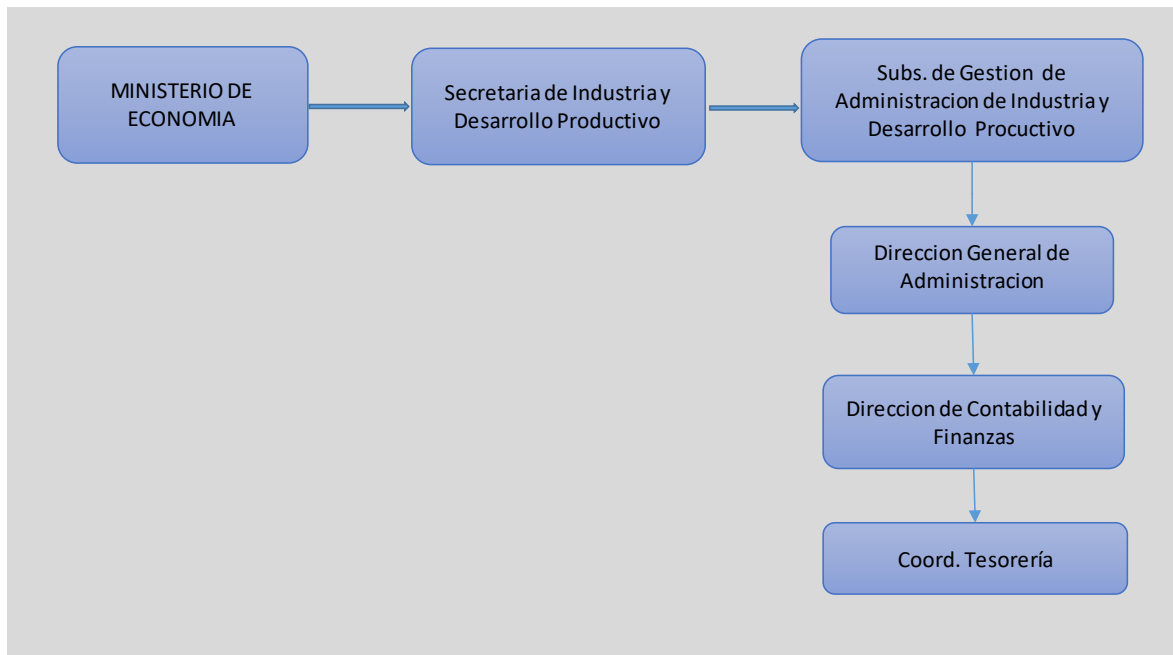


Capítulo 3. Diagnostico

3.1 Identificación del área.

Como se expuso anteriormente el presente trabajo está enfocado en el Área Coordinación Tesorería de la Dirección de Contabilidad y Finanzas dependiente de la Dirección General de Administración de la Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo.

GRAFICO 2. Área de estudio.



3.2 Desarrollo

Lo que se trata de implementar es un sistema de control interno para el manejo del proceso de embargos dentro del Área Tesorería, que integre a todas las áreas que intervienen en el tema, entiéndase el Área de Recursos Humanos y el Área de Contencioso Administrativo.



El inconveniente que se presenta en el Área Tesorería radica en el la falta de procedimientos definidos y automatizados que permitan un control adecuado en el proceso de manejo oficios judiciales que requieren embargos en los haberes de los agentes de la Secretaría.

Actualmente no existe un manual de procedimientos para realizar determinadas tareas en el área, dentro de las cuales se encuentra la planteada, esto sumado alta rotación de personal que sufrió el sector en los últimos tiempos ocasiona retrasos en los tiempos de procesamiento y fallas en los controles, los cuales muchas veces no se originan en el sector, sino que son arrastradas durante los procesos por no existir un criterio en las políticas de tratamiento de los mismos.

Puntualmente en el caso de los embargos los oficios judiciales, provenientes de los juzgados, ingresan a la secretaria a través de la oficina de mesa de entradas y esta se encarga de enviarlos al sector de Contencioso Administrativo, quien previo al armado de un expediente, comunica a el área de Recursos Humanos quienes son los agentes que deben ser embargados. Acto seguido el área liquidaciones realiza las retenciones sobre los haberes de los agentes embargados y envía mediante comunicación oficial, nota Gde el listado del personal embargado y los oficios judiciales que dieron lugar a los mismos al Área Tesorería.

La coordinación Tesorería se encarga de controlar que los importes embargados coincidan con los registros de embargos comunes en esidif y con lo que se indica que hay que embargar según el oficio judicial. En este punto cabe aclarar que si bien el área controla que los importes embargados sean los que se notificaron, en caso de haber alguna diferencia la misma debe ser subsanada a futuro porque la retención ya se encuentra realizada en los recibos de los agentes. Por lo tanto, en este punto se registra el primer inconveniente porque, aunque los controles internos funcionen en el Área Tesorería, la retención de sueldos a los agentes ya fue realizada.

Algo importante a destacar es que el área tesorería cuenta con una sola persona que se encarga del proceso de los embargos, es quien recibe el oficio judicial, lo



controla, ingresa los datos de la cuenta bancaria en los bancos correspondientes para transferir y elabora planillas excel a modo de control interno para llevar un registro de los embargos vigentes y los saldos pendientes. Además se encarga de confeccionar planillas por cada banco con los agentes y números de cuentas a transferir, posteriormente carga en esidif los pagos extraordinarios (término usado para registrar los embargos en esidif) y confirma los mismos una vez realizadas las transferencias.

Este proceso deja en evidencia la falta de segregación de funciones lo que aumenta los riesgos en el proceso y ocasiona que los controles se tornen “débiles”, poniendo en riesgo la eficiencia de los mismos.

A continuación, el área procede a realizar las transferencias electrónicas a los beneficiarios de los embargos, es en este momento donde se originan los inconvenientes.

El problema surge cuando efectivamente el agente ya está embargado pero el oficio no cuenta con toda la información necesaria para realizar las transferencias correspondientes, dado que faltan datos como el número de cuenta o cbu a transferir y los datos de los juzgados que intervienen- entiéndase secretaria/ tomo/ folio/dv por los cuales se tramitan -. Estos datos son de vital importancia ya que los mismos se transfieren a las cuentas de los juzgados, y ellos son los encargados de transferir los fondos a sus beneficiarios de acuerdo a los datos de los juzgados por los cuales se tramitan, de ahí la importancia de la información.

Ante estos inconvenientes, el área debe informar nuevamente a recursos humanos los inconvenientes con los oficios y esta área a su vez debe comunicarlo a contencioso administrativo que es el nexa con los juzgados para obtener la información faltante.

Mientras todo esto ocurre hay dinero retenido que no se puede hacer llegar a los beneficiarios y en alguna oportunidad han quedado en el simple embargo sin ser transferidos a sus beneficiarios.



CASO 1:

En este caso se trata de un oficio de embargo fechado en el 2018 que ingresa a la Secretaría con en octubre del año 2018 y recién se hace la retención y se envía al Área Tesorería en agosto del año 2022. Si bien se produce la retención por parte de recursos humanos en los haberes del agente, los fondos no llegaron al beneficiario, por que como se observa en el oficio se menciona solo el banco donde deben depositarse los fondos, pero no se aclara el número de cbu ni ningún dato que posibilite hacer la transferencia.

Lo que se hace en estos casos es comunicar oficialmente mediante Nota Gde a recursos humanos los inconvenientes que presenta el oficio e impiden realizar la transferencia, este a su vez es el encargado de comunicar tal situación al Área de Contencioso, quien tiene relación con los juzgados para obtener la información faltante.

En este caso puntual, la información necesaria para transferir nunca llegó y la retención quedó realizada en los haberes del agente, pero nunca se envió al beneficiario.

Esto pone en evidencia, además de la burocratización en el manejo de la información, que no existe un seguimiento y control de los embargos en cuanto a si se cumplen o no. Quedando también la duda de si se trató de un oficio que se retuvo en su momento (2018) o si se traspapeló y por eso se retiene de manera tardía. Cabe aclarar en este punto que en el 2018 los expedientes no estaban digitalizados y no existían registros automatizados de las transferencias realizadas.

Esto denota la falta de controles internos no solo en el área objeto de análisis sino también en las áreas que intervienen en el proceso. No se controla si el dinero se transfirió a los beneficiarios, pero tampoco se informa a los juzgados los importes que van siendo retenidos para cumplir con el oficio de embargo, con lo cual tampoco hay control de cuando el oficio está completo y no es necesario seguir realizando retenciones.



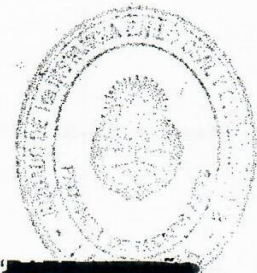
Oficio a modo de ejemplo



OFICIO

San Justo, 15 de Agosto de 2018

Sr. MINISTRO DE PRODUCCION
MINISTERIO DE PRODUCCION,
Dirección General de Recursos Humanos y Organización
Hipólito Yrigoyen 250 (C1086AAB), CABA
S...../.....D.-



Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en autos caratulados "[REDACTED] C/ [REDACTED] S/ COBRO EJECUTIVO" .
EXPEDIENTE N° LM-[REDACTED] que tramitan ante el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 8 del Departamento Judicial de La Matanza, a cargo de la Dra. NORA GRACIELA MODOLO, Secretaria a cargo del Dr. GUSTAVO D. VILLANUEVA, sito en la Avenida Juan Domingo Perón 3325/27, San Justo (1754), Buenos Aires, a fin de solicitarle que disponga lo necesario con el objeto de tomar debida razón del embargo en la proporción de ley dispuesto con relación al sueldo de [REDACTED] en los términos de la resolución que se transcribe a continuación: San Justo, 22 de Mayo de 2018.-TT: "(...) librese mandamiento de intimación de pago y citación de remate contra el ejecutado, por la suma de \$ 12.279,16.- (PESOS doce mil doscientos setenta y nueve con 16/100), importe del crédito que se reclama en autos, con más la de \$ 3.680.- (PESOS tres mil seiscientos ochenta) que se presuponen "prima facie" para responder a intereses, costos y costas del juicio (...)" "En consecuencia, conforme lo pedido y hasta cubrir las sumas fijadas precedentemente, decretese el embargo solicitado y en la proporción de ley, sobre los haberes del ejecutado, librándose el oficio del caso. Las sumas retenidas deberán ser depositadas en una cuenta a nombre de autos y a la orden de este Juzgado y Secretaria, en el Banco de la Provincia de Buenos Aires, Sucursal Sucursal N° 5.120 de San Justo, Partido de La Matanza. Previamente deberá el peticionante prestar caución juratoria por ante el Sr. Actuario. Efectivizada que sea la medida cautelar dispuesta precedentemente notifiquese (art. 198 del C.P.C.C.).-



CASO 2:

Otro caso de falta de controles al momento de retener y chequear que se haya cumplido con el importe total ordenado en el oficio se dio en el año 2022 cuando a un agente se le retuvo de un importe mayor al solicitado en el oficio judicial, es decir durante 6 meses se siguió haciendo retenciones al agente aun estando cumplido el oficio.

Si bien desde el Área Tesorería, basándose en sus controles internos, informó a Recursos Humanos que el agente ya había cubierto el monto que debía ser embargado según lo estipulado en el oficio de embargo, y solicitó que en caso de existir una ampliación del mismo se comunicara al área para poder hacer los controles internos necesarios, el Área Recursos Humanos no contestó a la solicitud y continuó embargando al agente, solo después de transcurrido el tiempo, ante el reclamo del agente y al momento de preparar el arqueo anual, el Área de Recursos Humanos advirtió la situación.

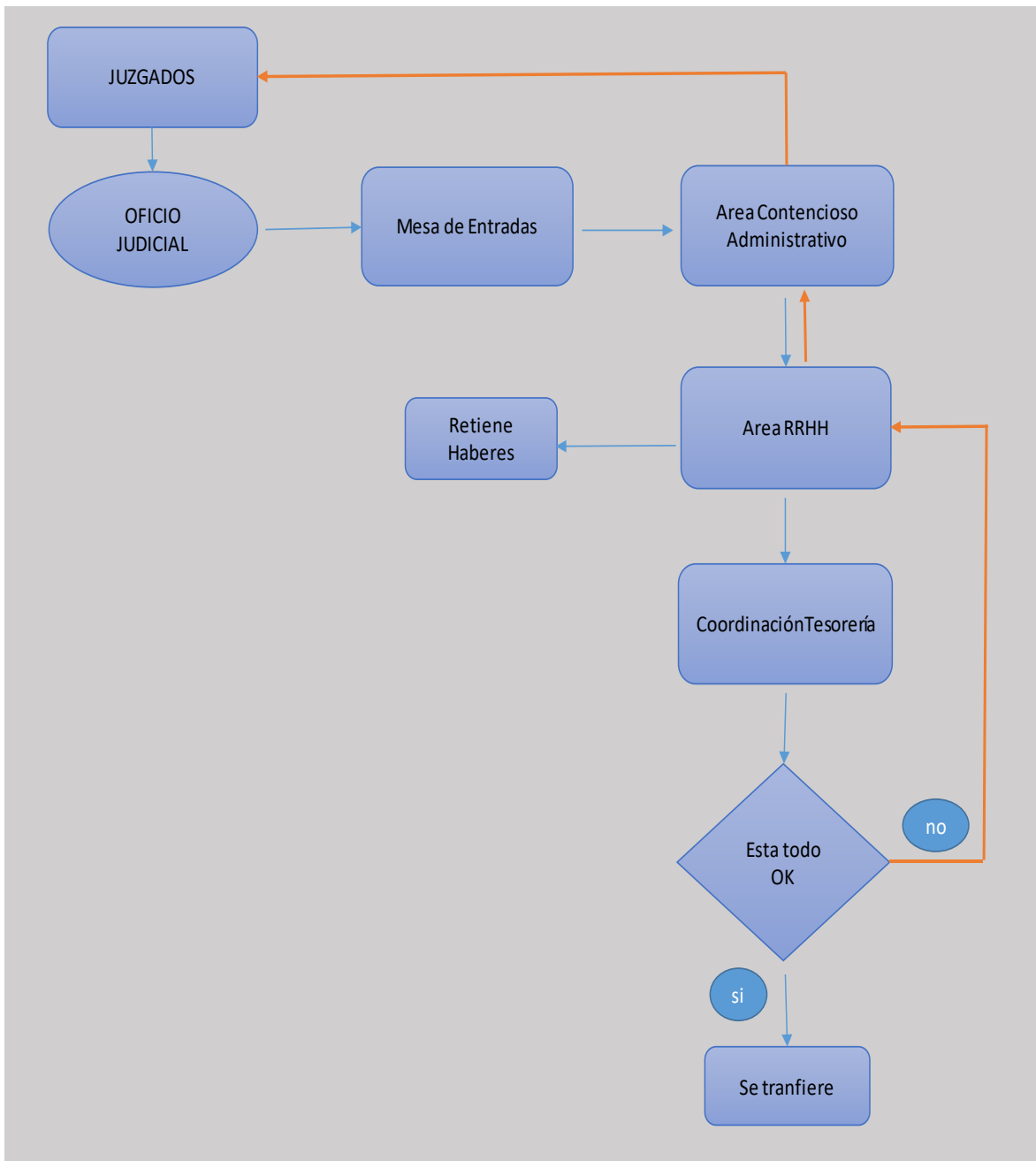
Esta situación era totalmente evitable de existir controles internos coordinados que permitan un adecuado manejo en el proceso de embargos.

Todas estas cuestiones ponen en evidencia las debilidades del ambiente de control, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- El estilo de administración autocrática, donde no existe automatización y se realizan los procedimientos por usos y costumbres.
- La falta de una responsabilidad vinculada a la rendición de cuentas
- Los procedimientos y controles innecesarios que generan una burocracia improductiva, sin tener en cuenta los riesgos.



GRAFICO 3. Proceso de Embargos.





Capítulo 4. Propuesta de Intervención

4.1 Síntesis del problema

Frente a la problemática planteada, generada por la inexistencia de procedimientos claros y definidos, sumado a la falta de automatización de muchos de los procesos que se desarrollan en el área en cuestión e interactúan con el resto de áreas que intervienen en el tema, se hace imprescindible planear un solución que permita implementar controles internos que ayuden a reducir los riesgos e identificar los procedimientos, generando procesos definidos para terminar o disminuir la burocratización de las tareas y eliminar los procesos viciados de errores.

4.2 Objetivos de la propuesta

Por lo tanto, uno de los objetivos principales es una propuesta de actividades de control interno dentro del área que permitan reducir los riesgos para el logro de los objetivos, en este caso es cumplir con la transferencia ordenada por el oficio judicial y lograr la eficiencia en los procedimientos.

En la medida que los controles van a ayudar a reducir los riesgos estos deben estar enfocados no solo en controlar, sino también en:

- La asignación de funciones, esto va a permitir determinar quién va a realizar cada proceso y llevar un control cruzado a modo de auditoría, evitando errores tanto al procesar la información como al momento de transferir los fondos.
- Diseñar normas y procedimientos para llevar a cabo las actividades,
- Implementar una auditoría interna sobre los procesos que se realizan.
- Automatizar operaciones.



4.3 Estrategia a implementar

Se plantea implementar un manual de procedimientos específico para el tratamiento de los embargos judiciales, que contemple la automatización de los procesos involucrados. El sistema que se busca implementar debe ser compartido por todas las áreas intervinientes, esto va a permitir que se reduzcan los riesgos y se agudicen los controles en todas las áreas.

Para lograr esto se debe consensuar con las áreas que participan en el proceso, identificando las debilidades y dificultades, que cada una observa o afronta respecto de los controles sobre el proceso planteado.

4.4 Procedimiento

La automatización del proceso va a consistir en el desarrollo de un *Sistema de Embargos* que sea utilizado desde el momento que el oficio judicial ingresa a la secretaria hasta que la transferencia se hace efectiva a los beneficiarios, esto va a posibilitar tener el control en todo momento del embargo.

Al implantar el sistema lo que se pretende es que una vez que el oficio judicial ingresa al Área de Contencioso Administrativo, sea esta quien se encargue de ingresar en el sistema los datos del oficio judicial, esto va a permitir detectar en el momento que ingresa el oficio si existen inconsistencia o datos faltantes, constituyendo uno de los primeros controles internos e impidiendo que se dé curso al oficio de embargo si no cumple con toda la información necesaria. Un control adicional se generaría en este momento también, digitalizando el área el oficio judicial, esto posibilitaría el control cruzado del resto de las áreas intervinientes.



Por su parte Recursos humanos, una vez que el Área de Contencioso Administrativo cargo el oficio en el sistema, puede proceder al embargo de los fondos, teniendo la certeza de que el oficio cuenta con toda la información necesaria para efectuar las transferencias cuando el mismo llegue al Área Tesorería. Esto va a permitir reducir tiempos administrativos y reforzar los controles internos.

El Área Tesorería una vez recibida la orden y chequeado en el sistema la información va a proceder a transferir los mismos y cargar en el sistema que se completó la operatoria y que los fondos fueron transferidos a los beneficiarios correspondientes, cargando en el sistema los datos de las transferencias y digitalizando el correspondiente comprobante.

Esto va a resultar de vital importancia porque todas las áreas que intervienen van a poder tener el control de los embargos que se transfieren y llevar un control de los mismos, permitiendo informar en los juzgados respectivos en qué medida se encuentran cumplidas las órdenes judiciales de embargo.

Todo esto va a posibilitar no solo hacer un control de los oficios que ingresan, sin caer en duplicaciones, sino también en llevar el control de los importes que se embargan y saber cuándo se cumplió con la obligación. Evitando realizar retenciones por embargos en exceso o repetir oficios que ya fueron ejecutados.

4.5 Acciones para la evaluación.

Algunas de las acciones que va a permitir la implementación del sistema y el desarrollo de un manual de procedimientos son:

- Realizar informes mensuales para saber en qué medida los oficios están siendo cumplidos
- Hacer informes cruzados de transferencia realizados y embargos vigentes.



- Listar el cumplimiento de los oficios por agente embargados y enviarlos al área de recursos humanos para que controle en qué medida están cumplidos los mismos, dado que muchas veces solicita al área tesorería información respecto de los saldos que les quedan pendientes a los agentes embargados.
- Al estar volcado todos los movimientos al sistema, todas las áreas van a tener el dato de si los fondos fueron trasferidos o no.
- El área de contencioso va a poder listar las transferencias realizadas para informar a los juzgados.

Capítulo 5. Conclusiones.

En virtud de todos lo analizado y planteado en el presente trabajo, referido a los problemas de control interno y teniendo en cuenta los nuevos paradigmas de la administración enfocados hacia un gobierno abierto que apunte a la transparencia y eficiencia en todo su accionar, se hace imprescindible desarrollar un sistema de control interno dentro del Área Tesorería, conjuntamente con la implementación de un sistema para registrar los embargos judiciales, que apunten a lograr la eficiencia de los procedimientos dentro de la organización.

Este sistema de registración va a posibilitar el accionar coordinado de todas las áreas involucradas en la operatoria y procesamiento de los embargos, permitiendo reducir errores y achicando tiempos, a saber:

- Un control detallado de los oficios que ingresan, evitando su duplicidad.
- Control del cumplimiento de los oficios y saldos pendientes.
- Información de los oficios cumplidos



- Eliminación de planillas Excel utilizadas dentro del área por usos y costumbres pero que poco inciden en la operatoria.
- Informe a los juzgados del cumplimiento de las obligaciones.

Otro de los puntos más importantes es que con este sistema se busca un compromiso mayor por parte de la auditoría interna, porque si bien actualmente los embargos se auditan anualmente, este procedimiento solo se realiza en el área recursos humanos, este tema no es objeto de auditoría dentro del área de tesorería y sería importante que exista un control cruzado respecto del tema.

También resulta de suma importancia la segregación de funciones en los procedimientos que se realizan dentro del área tesorería respecto del tratamiento de los embargos, para esto es imprescindible la incorporación y capacitación de personal, esto va a permitir incrementar los controles internos dentro del área y reducir los riesgos.



Capítulo 6. Referencias bibliográficas

- *Buitrago, D. P. (12 de 06 de 2014). Diseño del Manual de Control Interno en el Area de Tesoreria en la compañía Dumasa SAS. Santiago de Clai.
- *CEPAL. (Enero de 2018). Panorama de la Gestión Pública en America Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano.
- *Cermelo, C. A. (2023). *Modulo Administracion Publica*. UBA -ASAP.
- *Diaz, G. (05 de 2021). Trabajo de Especializacion. *Control Interno: El camino hacia su implementacion en los Municipios*. UBA - Escuela de estudios de posgrado.
- *Honorable Congreso de la Nacion. (1992, 30 de Setiembre). Ley 24156. *Administracion Financiera y Sistemas de Control*. Boletin oficial. Obtenido de www.boletinoficial.gob.ar
- *Marinelly, S. C. (2014). El control Interno basado en el modelo Coso. *Revista de investigacion de contabilidad*, 36-43.
- *Miner, W. (2023). *Modulo Sistema de Control Interno*. UBA -ASAP.
- *Nacion, H. C. (1992). Ley 24.156 . *Administración Financiera y Sistemas de Control*. Boletin Oficial.
- *Oscar, O. (s.f.). Paradigmas de la Administracion Publica. (F. d. /UNLP, Entrevistador)
- *Vique, F. J. (2016). El Sistema de Control Interno y Externo del Sector Publico Nacional. En *El control de la actividad estatal I*. buenos aires: Asociacion de Docentes Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.
- *Ozslak Oscar, Paradigmas de la Administración Publica, Facultad de Ciencias Económicas /UNLP
- *Le Pera (1995). Exposición de la Ley, Metodología que adopta y relación con los sistemas información propias del Sector Publico.
- *http://www.oas.org/es/sap/dgé/guía_argentina.asp
- *García, O. D. (2003), Administración Financiera y sistemas de control en el sector público nacional. Análisis crítico de la ley 24156 a diez años de su vigencia.