

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**

---

Débitos de Pagos por Nota en la -TGN- Mejoras en el  
proceso

---

AUTOR: SILVINA V. MONTENEGRO AVALOS

DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA A. ROLANDI

DICIEMBRE 2023

---

*smontenegro2012@gmail.com*

## Resumen

En el presente trabajo procedemos a analizar eventuales errores y demoras que se detectaron en el proceso de identificación de los egresos de pagos por Nota, registrados en la Cuenta Única del Tesoro; los cuales generan inconvenientes en la Conciliación Bancaria Automática.

Con el fin de colaborar con los principios de eficacia, eficiencia y economicidad establecidos por la Ley N° 24.156. Nos proponemos como principal objetivo presentar una mejora para el proceso. De la misma forma nos proponemos, mostrar los resultados de no contar con controles internos eficientes, identificar una posible automatización del proceso, y mostrar los beneficios de incorporar el proceso al alcance del Sistema de Gestión de la Calidad que mantiene la TGN.

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio descriptivo de la situación actual, analizando los registros del sistema integrado de información financiera e-SIDIF. Resultando posible observar, a través de un caso típico, la sensibilidad de la información con la que opera este proceso, que se traduce en registros contables, presupuestarios y financieros. Afectando sobre los distintos actores que interrelacionan con el sistema. Asimismo, se realizaron entrevistas al responsable del proceso y al analista del sistema.

Como primera mejora se propone la automatización de la información, que consta en la incorporación del dato del número de nota por parte de la entidad bancaria en los extractos bancarios, y su incorporación en la consulta de extracto del e-SIDIF.

Asimismo, pudimos evidenciar la oportunidad de incorporar el proceso al alcance del Sistema de Gestión de la Calidad que la TGN mantiene en forma exitosa para otro proceso dentro de la Conciliación Bancaria Automática.

**Palabras Clave:** Estructura, ámbito y funcionamiento del sector público. Presupuesto; Sistema presupuestario. Presupuesto y gasto de la administración estatal.

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema .....	5
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Aspectos metodológicos .....	8
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>9</b>
2.1 Marco normativo .....	9
2.1.1 Ley N° 24.156.....	9
2.1.2 Disposición Conjunta N°2/2019 TGN-CGN .....	12
2.1.3 Disposición N°1151/2022 SSP .....	12
2.2 Antecedentes bibliográficos.....	13
2.3 Marco conceptual .....	16
2.3.1 Conciliación Bancaria Automática .....	16
2.3.1.1 Libro Banco .....	17
2.3.1.2 Saldo Disponible .....	17
2.3.2 Medio de pago: Nota .....	17
2.3.3 Débito en la cuenta única del tesoro .....	18
2.3.4 Sistema de gestión de la calidad .....	19
<b>3. Diagnóstico .....</b>	<b>25</b>
3.1 Situación actual .....	25
3.1.1 Conciliación de pagos por nota.....	25
3.1.2 Inconvenientes en el proceso.....	26
3.2 Algunos indicadores.....	27
3.3 Caso de estudio.....	30
3.4 Oportunidades de mejora .....	33
<b>4. Propuesta de intervención.....</b>	<b>35</b>
4.1 Síntesis del problema a resolver .....	35
4.2 Objetivos de la propuesta.....	35
4.3 Propuesta de intervención.....	35
4.4 Descripción del procedimiento y tareas a desarrollar .....	36
4.4.1 Automatización de la información .....	36
4.4.2 Incorporación del proceso al SGC.....	36
4.5 Acciones previstas para la valuación de la intervención .....	39
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>40</b>

<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>42</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>44</b>
ANEXO I. Entrevista al Coordinador Técnico de Cuentas.....	44
ANEXO II. Entrevista al Analista de la DGSIAF.....	46
ANEXO III. Certificado IRAM .....	48
ANEXO IV. Certificado IQNET.....	49
ANEXO V. Política de la Calidad.....	50

## 1. Introducción

### 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

De acuerdo a las competencias asignadas en la Ley 24.156 <sup>1</sup> (LAF), la Tesorería General de la Nación (TGN) en su carácter de Órgano Rector del Sistema de Tesorería, asume la responsabilidad de diseñar las normas, procedimientos e instructivos que regulan su funcionamiento, y de supervisar y coordinar su aplicación en todo el Sector Público Nacional (SPN). Asimismo, cumple las funciones de coordinador general en la administración de los fondos públicos del SPN. La mencionada Ley, sancionada en el marco del proceso de reforma de la Administración Financiera del Estado y la Nueva Gestión Pública, se basa en los principios básicos de la Teoría General de Sistemas y la centralización normativa y la descentralización operativa. En tal sentido, la TGN interactúa con los demás Órganos Rectores de los Sistemas que integran la Administración Financiera del Sector Público.

En el nuevo modelo de gestión, el Sistema de Tesorería asume la responsabilidad de programar y administrar los grandes flujos financieros del Estado, procurando coordinar su acción con el resto de los sistemas que operan en la Administración Financiera y con los organismos que participan en la programación y la gestión de la política macroeconómica. (El Sistema de Tesorería, 2017, pág. 19)

La Secretaría de Hacienda dependiente del Ministerio de Economía ha venido acompañando este proceso de reforma adaptando las herramientas informáticas de gestión y desarrollando un sistema integrado de información financiera actualmente denominado e-SIDIF (SIDIF Internet); en este sistema, las aéreas intervinientes están vinculadas sistémicamente a través de distintos clasificadores que permiten la gestión y el registro de las transacciones con efecto presupuestario, financiero y contable. Conjuntamente, la TGN ha venido diseñando e implementando distintos instrumentos, junto con las Tesorerías de las Entidades y Jurisdicciones del SPN que se han ido adhiriendo al funcionamiento del e-SIDIF

---

<sup>1</sup>Ley 24.156 de 1992. Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

e implementando los distintos procesos e instrumentos provistos por el Sistema hacia el logro de los objetivos.

Los objetivos que guían el accionar del Sistema de Tesorería son<sup>2</sup>:

I. La administración inteligente de los recursos puestos a su disposición, atendiendo a los principios de eficacia, eficiencia, economicidad y transparencia en su gestión, y

II. El adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos derivados de la gestión financiera de la administración con el objeto de proveer información confiable para la toma de decisiones vinculadas a su evolución.

La TGN ha diseñado un marco conceptual, denominado sistema de Cuenta Única del Tesoro (CUT), y distintos instrumentos incluidos en el e-SIDIF para cumplimentar con estos objetivos en forma exitosa. Uno de los principales instrumentos es el Subsistema de Conciliación Bancaria Automática (CBA), siendo un proceso crítico para el Sistema de Tesorería, por cumplir varias funciones, como la función de registro de Recursos y Gastos con implicancia presupuestaria, financiera y contable, Impacto en la CUT, Control y Conciliación Bancaria, y la salida de información oportuna para la toma de decisiones.

Diariamente la TGN lleva a cabo el proceso de CBA de la Cuenta Única del Tesoro N° 3855/19, cuenta bancaria radicada en el Banco de la Nación Argentina (BNA), este proceso realiza un cotejo de los movimientos informados en el extracto bancario con los registros del Libro Banco (LB) auxiliar del Libro Mayor Contable. Dentro de los movimientos de la CUT se encuentran los débitos correspondientes a los pagos por Nota a beneficiarios del Exterior. En este subproceso de verificación y controles previos a la conciliación, referidos a los egresos por Pagos por Nota, se han detectado eventuales demoras y errores que dificultan el proceso de conciliación.

Siendo la CBA un proceso crítico para la TGN por las importantes funciones que cumple dentro del Sistema de Tesorería y su relación con los restantes Sistemas. Y teniendo en cuenta que el objetivo imperante para la TGN es: Optimizar la gestión de los fondos públicos mediante la mejora continua de normas, procedimientos y herramientas de administración financiera, con el objeto de brindar un servicio de calidad en beneficio del

---

<sup>2</sup> El Sistema de Tesorería, 2022, pág. 21

Sector Público y de la ciudadanía.<sup>3</sup> Consideramos que es importante la mejora de este subproceso, del cual surge uno de los principales productos del Sistema de Tesorería que es el Saldo Disponible Financiero del Tesoro y de cada una de las cuentas de los Organismos de la Administración Central y Organismos Descentralizados. Asimismo, la CBA sirve de retroalimentación a los demás sistemas que integran el Sistema de Tesorería, como ser la programación Financiera de la Administración Nacional.

La NOTA es un Medio de Pago que emite la TGN, con un importe en moneda de origen acorde al país donde se encuentra radicada la cuenta del beneficiario del exterior. Dado que el Extracto Bancario no informa a que NOTA corresponde cada débito, antes de ejecutar el proceso de CBA de la Cuenta Única, se llevan a cabo tareas de análisis con el fin de identificar cada movimiento con su correspondiente Pago por Nota. Como fue mencionado, se han identificado problemas de control, que inducen a errores y/o diferencias en los registros que luego hay que subsanar.

Consideramos que contar con un procedimiento documentado, así como el seguimiento de errores, y la posible mejora del proceso a través de la automatización de la información, serían grandes herramientas para lograr un eficiente control en los egresos de pagos por nota, y, por ende, una optimización del proceso de CBA de la Cuenta Única del Tesoro.

En este sentido, surgen las siguientes preguntas: ¿sería pertinente la incorporación de este proceso al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que la TGN tiene desarrollado? ¿Cuáles serían los principales beneficios de ampliar este alcance?

## **1.2 Objetivos**

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo principal proponer una mejora para el proceso de control de los egresos de pagos por Nota que se debitan de la Cuenta n° 3855/19 (CUT).

Asimismo, nos plantaremos los siguientes objetivos:

---

<sup>3</sup> <http://www.tgn.mecon.gov.ar/institucional.asp>

- Presentar los resultados de no contar con controles internos eficientes, que aseguren la disminución de los riesgos.
- Identificar una automatización del proceso, acorde a las nuevas tecnologías de la información.
- Mostrar las ventajas de incorporar el proceso a un SGC, y la oportunidad de ampliar el alcance del SGC que mantiene la TGN.

### **1.3 Aspectos metodológicos**

Definimos el trabajo a realizar en la investigación como un estudio descriptivo, en tanto se plantea describir la situación en un período determinado, entre los meses de marzo de 2022 y junio de 2023. Se trata de un estudio con enfoque cualitativo/cuantitativo, no experimental. Siendo la unidad de análisis el proceso de control y conciliación bancaria que se realiza diariamente en la Tesorería General de la Nación, de los débitos correspondientes a los pagos por nota a beneficiarios del exterior que se producen en la Cuenta N° 3855/19 (CUT) radicada en el BNA.

Algunas de las técnicas a utilizar para la obtención de información, serán las entrevistas. Entrevistaremos al coordinador de la CTC, con el fin de averiguar las posibilidades de ampliar el alcance del SGC, también se entrevistará al analista del e-SIDIF para conocer las posibilidades de mejoras en el sistema.

Para la recolección de datos, se analizarán los resultados del proceso de CBA, y los registros del extracto bancario y del Libro Banco extraídos del sistema integrado de información financiera e-SIDIF. Como parte del análisis se realizarán estadísticas y se elaborarán indicadores.

## 2. Marco teórico

Será necesario que identifiquemos las normas y procedimientos aplicables al proceso de los débitos de pagos por Nota, establecer sus funciones dentro del Sistema de Tesorería y su interrelación con los demás sistemas y entidades con la que opera la Tesorería General de la Nación.

### 2.1 Marco normativo

#### 2.1.1 Ley N° 24.156

El proceso de reforma de la Administración Financiera tuvo su inicio en la sanción Ley de N° 24.156 (LAF) en 1992. La misma establece y regula la administración financiera y los sistemas de control del sector público nacional.

La administración financiera comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado.<sup>4</sup>

En su artículo 4° la LAF <sup>5</sup>establece los siguientes objetivos:

- a) Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos;
- b) Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del sector público nacional;
- c) Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas;

---

<sup>4</sup> Ley 24.156 de 1992. Art. 2°

<sup>5</sup> Ley 24.156 de 1992. Art. 4°

d) Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad del sector público nacional, la implantación y mantenimiento de:

i) Un sistema contable adecuado a las necesidades del registro e información y acorde con su naturaleza jurídica y características operativas;

ii) Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo la práctica del control previo y posterior y de la auditoría interna;

iii) Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la jurisdicción o entidad.

Esta responsabilidad se extiende al cumplimiento del requisito de contar con un personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se les asignen en el marco de esta ley.

e) Estructurar el sistema de control externo del sector público nacional.

Asimismo, en su art. 5° establece que la Administración Financiera estará integrada por los siguientes Sistemas <sup>6</sup>:

- Sistema presupuestario;
- Sistema de crédito público;
- Sistema de tesorería;
- Sistema de contabilidad.

Cada uno de estos sistemas estará a cargo de un órgano rector, que dependerá directamente del órgano que ejerza la coordinación de todos ellos.

Acorde a las competencias asignadas por la Ley, la TGN es el órgano rector del Sistema de Tesorería.

El Art. 72°, define al Sistema de Tesorería<sup>7</sup>: El sistema de tesorería está compuesto por el conjunto de órganos, normas y procedimientos que intervienen en

---

<sup>6</sup> Ley 24.156 de 1992. Art. 5°

<sup>7</sup> Ley 24.156 de 1992. Art. 72°

la recaudación de los ingresos y en los pagos que configuran el flujo de fondos del sector público nacional, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen.

Tomando como base la mencionada Ley, sus competencias como Órgano rector del Sistema de Tesorería, y sus funciones operacionales específicas en su carácter de coordinador general de la administración de fondos del Sector Público Nacional, durante el transcurso del Proceso de Reforma a partir de 1992, la TGN muestra importantes avances en el desarrollo y la configuración de los dos ámbitos que componen el Sistema de Tesorería.

Algunos de los logros<sup>8</sup> que podemos mencionar son:

- Centralizar el manejo de los fondos públicos y reducir la utilización de mecanismos onerosos de financiación por parte de la Tesorería, pasando del antiguo rol de pagador a desempeñar funciones propias de una gerencia financiera moderna.
- Consolidar la administración de la totalidad de los recursos de las instituciones manteniendo la propiedad y disponibilidad de los mismos, garantizando adecuados niveles de descentralización operativa y autonomía, mediante la instrumentación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT).
- Promover el reemplazo de las cuentas bancarias que usan las instituciones para el giro de sus operaciones por cuentas de registro con el objeto de lograr una notable disminución de los costos que implica su mantenimiento.
- Implementar mecanismos modernos de gestión de caja que permitan la aplicación del principio de "Unidad de caja" o "Caja Única" mediante la sistematización de las operaciones de ingresos y pagos lo cual reduce ostensiblemente los tiempos y el esfuerzo de recursos humanos dedicados a la tarea de emisión, control, distribución y conciliación de cheques u otros medios de percepción o pago.
- Mejorar la atención al público, que, sumado a una mayor previsibilidad de las fechas de pagos de las obligaciones del Estado, permiten optimizar las condiciones de oferta de bienes y servicios que recibe por compras y contrataciones y brindar una mayor transparencia en su gestión financiera.

---

<sup>8</sup> El Sistema de Tesorería, 2022, pág. 15

### **2.1.2 Disposición Conjunta N°2/2019 TGN-CGN**

Esta Disposición Conjunta de la Tesorería General de la Nación y la Contaduría General de la Nación, aprueba el Procedimiento para el registro de gastos y pagos a Beneficiarios del Exterior por parte de los Servicios Administrativo Financieros (SAF), en el marco del desarrollo de la plataforma informática denominada BNA.NET - Servicio Webcomex del Banco de la Nación Argentina; con el objeto de optimizar y despapelizar la gestión de pagos a Beneficiarios del Exterior.

Con respecto a los beneficiarios del Exterior, el artículo 7<sup>9</sup> de la disposición indica: “A los efectos de la presente medida, entiéndase por Beneficiario del Exterior a aquella persona humana o jurídica proveedora de bienes o servicios que no posea domicilio ni posibilidad de pago en el país.”

Las transferencias a beneficiarios del exterior se realizan por medio de una Nota de Pago al BNA: Artículo 15: “Toda transferencia de divisas a Beneficiarios del Exterior con débito sobre la Cuenta Única del Tesoro deberá ser previamente autorizada por la Tesorería General de la Nación, a través de la remisión de una Nota de Pago al BNA”.

### **2.1.3 Disposición N°1151/2022 SSP**

Esta disposición de la Subsecretaría de Presupuesto, aprueba el “Plan Estratégico de la Subsecretaría de Presupuesto dependiente de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía para el período 2022 – 2024”<sup>10</sup>, el cual dispone como uno de sus ejes estratégicos “La gestión por procesos y de riesgos”, para el cual establece los siguientes objetivos:

- a. Incrementar la eficiencia y el valor agregado de los procesos de la Subsecretaría de Presupuesto.
- b. Identificar, monitorear y mitigar los riesgos asociados a las distintas etapas del ciclo presupuestario.

---

<sup>9</sup> Disposición Conjunta N°2/2019 TGN-CGN. Art. 7°

<sup>10</sup> Disposición N°1151/2022 Subsecretaría de Presupuesto. ANEXO. “Plan Estratégico de la Subsecretaría de Presupuesto dependiente de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía para el período 2022 - 2024”

c. Promover la mejorar continua en la captura, explotación y exposición de la información para la toma de decisión basada en hechos, a nivel operativo, táctico y estratégico.

Tomando como base la hipótesis en estudio, consideramos que este trabajo será de gran aporte para determinar posibles cursos de acción hacia el logro de los objetivos del Plan Estratégico de la Subsecretaría de Presupuesto.

## 2.2 Antecedentes bibliográficos

Tomaremos como referencia, el análisis que realiza Alfredo Le Pera <sup>11</sup> sobre la Administración Financiera Pública como un sistema integrado.

Le Pera (2007) define la Administración Financiera como un macrosistema, “La AF es un macrosistema que mediante la planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del SP para la satisfacción de las necesidades colectivas”. (p. 42)

En tal sentido, para realizar el presente trabajo, tendremos presente que la Administración Financiera es un macrosistema y que cualquier mejora que se realice en uno de sus Sistemas y/o Subsistemas va a repercutir positivamente en el resto de los Sistemas que lo integran.

Al hablar de las características esenciales de un sistema Lepera (2007) señala:

“Los componentes del conjunto actúan subordinados a los objetivos comunes del sistema.

La modificación de uno de los componentes o sus vínculos implica variaciones en los demás elementos y en el conjunto.

La tarea sistémica es continua.” (pág. 41)

---

<sup>11</sup> Alfredo Le Pera (2007) *Estudio de la Administración Financiera Pública*. Ediciones Cooperativas.

“La aplicación de la teoría general de sistemas a AF permite superar los inconvenientes de considerarla atomizada y unilateralmente en cada uno de sus componentes.” (pág. 42)

Además, incorporamos el estudio sobre los elementos de la reforma de la administración financiera que realiza el autor Ricardo Gutierrez, que en base a los criterios metodológicos de la Teoría General de Sistemas y su interrelación concluye:

Por tanto, la interrelación de las metodologías, normas y procedimientos es un requisito necesario e imprescindible para el desarrollo de sistemas integrados de información de la gestión financiera pública, base fundamental para la toma de decisiones a fin de lograr el funcionamiento eficiente del aparato administrativo público.

Dichas decisiones deben sustentarse en informaciones oportunas, pertinentes y fidedignas, producidas en todos los niveles del aparato administrativo y centralizadas a nivel del organismo contable central. (Gutierrez, 2005, p. 8)

En tal sentido, para que la información que genera el sistema integrado de administración financiera sea oportuna, pertinente y fidedigna, es necesario que, los procesos se actualicen en base a las necesidades, se implementen mejoras tecnológicas y/o innovaciones acordes a las nuevas tecnologías de la información, los controles sean eficientes, y se utilicen herramientas de control interno y gestión como: Manuales de procedimientos, tableros de control, etc. Con el objeto de lograr una gestión de mayor calidad.

Por último, analizaremos los conceptos expuestos por Oscar Oszlak sobre Responsabilidad, Responsabilización y Respondibilidad, sus diferencias y elementos que los componen.

Resulta interesante las diferencias que analiza el autor para cada concepto, que podemos resumir y destacar en breves líneas, y que refieren sobre el actuar del funcionario público y de las organizaciones públicas.

Oscar Oszlak (octubre 2003) distingue entre la Responsabilidad asumida por un agente frente a un principal; y la Responsabilización como el momento en el cual “el principal” exige a la persona que responda por el cumplimiento de la responsabilidad asumida (metas logradas, productos entregados, recursos empleados). La Responsabilidad en cambio, es asumida por un agente como una disposición de la conciencia hacia la accountability o rendición de cuentas, que implica una consciente asunción de compromisos u obligaciones por la producción de resultados, en función del algún tipo de contrato tácito o formal. Asimismo, concluye que la Responsabilidad de la gestión, solo debería expresarse en términos de metas de los objetivos, mientras que el alcance de la responsabilización solo tendría sentido si va más allá de la entrega de los productos o servicios, teniendo en cuenta los efectos esperados o el logro de consecuencias inmediatas derivadas de los productos.

La responsabilización tiene como principal fundamento la vigencia de sistemas democráticos de alta intensidad, cuya adjetivación expresa la vigencia de una serie de mecanismos institucionales tendientes a evitar el ejercicio de un poder discrecional por parte de los gobernantes y sus agentes. De esta forma, esas democracias minimizan las posibilidades de que los recursos puestos a su disposición se vean malgastados y puedan lograrse, en cambio, que en las instituciones estatales obtengan resultados que apunten a promover el desarrollo, la gobernabilidad y la equidad. (Oscar Oszlak, 2003, p. 17)

Respecto a los sistemas de información, el autor menciona, que suelen ser el talón de Aquiles de la responsabilización. Ya que, si no se cuenta con los datos necesarios, no se podrá medir el cumplimiento de las metas y los efectos conseguidos, resultando imposible un proceso transparente y objetivo de rendición de cuentas. Sin embargo, la dificultad no radica en la tecnología informática con la que actualmente se cuenta, que dispone de la capacidad necesaria para planificar, programar, monitorear y evaluar los resultados. Si no, en la cultura burocrática, reacia a la exposición tan objetiva y personalizada del desempeño. Siendo una condición esencial de una cultura responsable la lenta decantación en la conciencia de valores que alienten una disposición ética hacia la Responsabilidad.

## 2.3 Marco conceptual

Para comprender el proceso en su totalidad, lo enmarcaremos dentro del subsistema de conciliación bancaria de la TGN, como un subproceso. Es importante conocer sus distintos elementos y su contexto, para entender cómo se comporta y cuáles son las distintas salidas de información en el macrosistema de la Administración Financiera.

### 2.3.1 Conciliación Bancaria Automática

El Módulo de la Conciliación Bancaria Automática es un proceso desarrollado dentro del entorno SIDIF INTERNET (e-SIDIF) que permite confrontar los valores registrados en el Auxiliar Contable “Libro Banco” de una cuenta bancaria determinada, con las operaciones informadas en el extracto bancario por la Institución financiera donde se encuentra habilitada la cuenta. (El Sistema de Tesorería, 2017, pág. 136)

“El Subsistema de Conciliación Bancaria se encuentra interrelacionado con los restantes Módulos que forman parte del e-SIDIF y de la misma forma crea un nexo entre las entidades bancarias y los SAF.”<sup>12</sup>

Una de las funciones de la CBA es la función de registro, al ejecutarse el proceso de conciliación automática de los movimientos de débito de pago por nota, es factible que puedan generarse nuevos registros en el Libro Banco por las operaciones generadas en el banco bajo el concepto de diferencias de cambio, que afectan directamente el “saldo disponible”.

Estas operaciones se realizan a través de un comprobante de registro denominado CRG – Comprobante de Regularización Global de Subtipo DC, para las diferencias “negativas”; o comprobantes CMR – Comprobante de Modificaciones al Registro DC, para las diferencias de cambio “positivas”.

---

<sup>12</sup> El Sistema de Tesorería, 2022, pág. 140

El sistema interactúa con una base de datos generada sobre un único modelo conceptual de datos que incluye la información presupuestaria, financiera y contable manejada por las áreas intervinientes y es operado por los usuarios desde sus puestos de trabajo. (El Sistema de Tesorería, 2022, p140).

### **2.3.1.1 Libro Banco**

El libro Banco <sup>13</sup>es un auxiliar de la Contabilidad General, de uso en la TGN, en el cual se registran las operaciones relacionadas con movimientos de fondos en cuentas bancarias, en oportunidad en que se generan a través de la conciliación automática o con la toma de conocimiento de su existencia a través de un pago realizado como por ejemplo el pago por nota a un beneficiario del exterior. Asimismo, constituye un registro analítico de la cuenta Banco del libro Mayor de la Contabilidad General.

### **2.3.1.2 Saldo Disponible**

La “Consulta de Saldo Disponible” <sup>14</sup>del módulo de conciliación bancaria del e-SIDIF muestra los saldos disponibles de una cuenta bancaria para una fecha dada. Los montos informados surgen de los saldos de Libro Banco, ajustados por movimientos de extracto bancario pendientes de conciliación; y de los saldos de extracto bancario, ajustados por movimientos del Libro Banco pendientes de conciliación.

Esta consulta representa una importante salida de información del sistema integrado, ya que permite acceder en forma on-line a la consulta, permitiendo la inmediata toma de decisiones para la programación de las obligaciones financieras.

## **2.3.2 Medio de pago: Nota**

El medio de pago “Nota” se realiza mediante instrucciones emitidas por la Tesorería General de la Nación al BNA, de acuerdo a operaciones solicitadas por los

---

<sup>13</sup> El Sistema de Tesorería, 2022, pág. 146

<sup>14</sup> El Sistema de Tesorería, 2022, pág. 144

Servicios Administrativo Financieros, correspondiente a Pagos a Beneficiarios del Exterior.

El Banco de la Nación Argentina (BNA) es, el Agente Financiero a través del cual se transfieren fondos que cancelan obligaciones contraídas por servicios prestados o compra de bienes en el exterior. En la que se indica a los agentes financieros la cantidad de divisas a girar, como así también la autorización de débito sobre la Cuenta Única del Tesoro (CUT) de los importes en moneda de curso legal equivalentes para la adquisición de las mismas.

El envío de la instrucción se genera en formato digital, su transmisión se realiza por medio de un correo electrónico institucional cifrado de la SH al BNA.<sup>15</sup>

Al confirmar la nota, queda finalizado el proceso de pago, y se producen los impactos en el registro del Libro banco y los registros financieros.

A cada pago por Nota registrado en el libro banco, el sistema le asigna automáticamente un número de Nota que se visualiza en el campo denominado “Número Definitivo”, y el “Ejercicio de Nota definitivo” que corresponde al año de registro en el libro banco. Ambos números de comprobante son los utilizados por el proceso de CBA para conciliar las operaciones del extracto bancario y el libro banco.

### **2.3.3 Débito en la cuenta única del tesoro**

Cuando se realiza la transferencia de divisas a beneficiarios del Exterior, el Banco de la Nación Argentina debita el importe en pesos de la Cuenta Única del Tesoro por el monto de la moneda de curso legal equivalente al tipo de cambio del momento de la transacción.

Al ejecutarse el proceso de conciliación automática, la diferencia que surja entre el importe debitado en el extracto bancario y el importe pagado en el Libro Banco, será compensada automáticamente por el e-SIDIF mediante la generación de un comprobante CMR de desafectación, para el caso de las diferencias de cambio positivas. Para las diferencias de cambio negativas, se generan en forma automática los comprobantes de registro de tipo regularización CRG. De no producirse la generación automática mencionada

---

<sup>15</sup> El Sistema de Tesorería, 2022, pág. 117

(falta de crédito y/o cuota presupuestaria, etc.), se procede a realizar las gestiones para su regularización en forma manual; reflejando un aumento en la ejecución presupuestaria.

### **2.3.4 Sistema de gestión de la calidad**

Un sistema de gestión de calidad es el conjunto de elementos (normas, procedimientos y estándares internacionales) necesarios para desarrollar la actividad principal de una organización bajo políticas y objetivos de calidad los cuales, interrelacionados entre sí, promueven el cumplimiento de los requisitos regulatorios de calidad en una organización.

Con su aplicación se consigue que productos, servicios y todos los procesos relacionados con ellos cumplan con las condiciones que se les exigen y con las demandas de los clientes, a la vez que se mejora la eficiencia y eficacia, se optimizan procesos y se garantiza la calidad de los servicios.<sup>16</sup>

#### **2.3.4.1 Normas ISO 9001**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una organización internacional no gubernamental independiente con 169 organismos nacionales de normalización como miembros. El sistema está coordinado por su Secretaría General ubicada en Ginebra, Suiza. La norma internacional ISO 9001, es la norma de gestión de la calidad más reconocida e implementada en el mundo. Basada en un modelo orientado a procesos, especifica los requisitos para que una organización certifique un SGC.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

---

<sup>16</sup> <https://mexico.unir.net>

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;

- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

Enfoque a procesos:

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.<sup>17</sup>

**Figura 1 — Representación esquemática de los elementos de un proceso**

---

<sup>17</sup> ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos



### Pensamiento basado en riesgos:

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

#### **2.3.4.2 Certificación de calidad**

La Tesorería General de la Nación, ha implementado Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) y logrado la certificación ISO 9001 en su versión 2015, otorgada por el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación). El alcance de la Certificación del Proceso de “Conciliación Bancaria Automática entorno e-SIDIF de la Cuenta Única del Tesoro Nacional N° 3855/19, para los recursos provenientes del régimen de Coparticipación Federal de Impuestos”, implementado por la Dirección de Administración de Cuentas

Bancarias (DACB); es el que nos interesa particularmente, por estar directamente relacionada la conciliación bancaria automática con nuestra unidad de análisis y objeto de estudio.

Este SGC tiene definido como clientes: A las autoridades de la TGN, a clientes internos que pertenecen a la misma TGN, a los otros Órganos Rectores de Administración Financiera y a los Organismos de Control Interno y Externo de la Administración Pública. Cumplimentando con el requisito de la norma, el Sistema de Gestión de la Calidad persigue fundamentalmente asegurar la satisfacción de los Clientes.

En tal sentido, se han identificado y definidos principalmente los siguientes requerimientos de los Clientes:

- Eficacia en el proceso de Conciliación Bancaria Automática e-SIDIF, y que se generen correctamente los registros de los comprobantes de informe de recursos (IR) por Coparticipación Federal de Impuestos a través de la Conciliación Bancaria Automática entorno e-SIDIF de la cuenta 3855/19. Con impacto financiero, contable y presupuestario.
- Existencia de un canal de efectivo de comunicación, tanto para hacer consultas, como para hacer llegar quejas y/o sugerencias.

Es importante destacar que el SGC bajo la Norma ISO 9001, sigue también otros principios; como ser, el liderazgo, el compromiso de las personas que lo integran, el enfoque en procesos, la mejora continua y el enfoque basado en riesgos.

El responsable de la Dirección asegura la planificación de los lineamientos a seguir por la Organización, a través del establecimiento de los Objetivos y de las Metas a cumplir. Basados en la participación, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas en el proceso, las cuales aportan datos e información que alimentan al Sistema de Gestión de la Calidad.

Los Objetivos establecidos orientan las actividades de la organización y son cuantificables de acuerdo a las mediciones definidas en el Sistema. Se establecen metas e indicadores de gestión que son medidos periódicamente, con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y productos, determinar si se han logrado los objetivos; y como fuente de información para la toma de decisiones.

Se identifican los procesos necesarios para la realización del producto dentro del SGC, determinando la secuencia e interacción de estos procesos a través del mapa de

procesos y mediante la descripción de los mismos en el Manual de la Calidad, fijando los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces.

Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La dirección asegura la disponibilidad de recursos tanto materiales como humanos, y la información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento adecuado de los procesos.

Asimismo, el SGC emplea el pensamiento basado en riesgos, analizando para cada proceso, las posibles causas de desvíos, y poniendo en práctica las acciones necesarias para su prevención. Posteriormente, realiza una evaluación sobre la eficacia de tales acciones.

También, se documentan los procesos a través de instructivos y procedimientos, con el fin de brindar apoyo al desarrollo de los procesos.

Desde su implementación en el año 2016, los resultados obtenidos muestran que el SGC ha favorecido notablemente la calidad y eficiencia del producto y los procesos involucrados.

## **3. Diagnóstico**

### **3.1 Situación actual**

#### **3.1.1 Conciliación de pagos por nota**

El Proceso de Conciliación automática entorno e-SIDIF del extracto bancario de la cuenta única del Tesoro n° 3855/19, que se lleva a cabo diariamente en la TGN, concilia cada movimiento NOTA del Extracto Bancario con cada movimiento NOTA del Libro Banco; donde coincidan exactamente los campos “N° de Nota Definitivo” y “Ejercicio”. Dado que el Extracto informado por el BNA no contiene estos datos, el sistema habilito al usuario el ingreso manual de esta información en el extracto antes de ejecutar el proceso de conciliación.

Para identificar a que nota corresponde cada débito informado como movimiento NOTA en el extracto bancario, el usuario abocado a la tarea, realiza una serie de tareas manuales que implica:

1. Descargar las liquidaciones de la plataforma BNA.NET servicio Webcomex,
2. Identificar cada liquidación en un archivo Excel de notas pendientes de débito
3. Armar un cuadro soporte en Excel para calcular las diferencias de cambio.

Con respecto al primer punto, se ha revelado que en esporádicas ocasiones, la plataforma web del BNA no funciona correctamente, lo que implica una demora en el proceso de identificación de las notas de pago, y principalmente en el proceso de conciliación bancaria automática.

Una vez identificada cada nota, el cuadro resumen que contiene el listado de notas debitadas es otorgada al consultor que ejecuta la conciliación bancaria automática, para que proceda a ingresar en la consulta de extracto e-SIDIF los campos correspondientes a cada operación de débito.

### **3.1.2 Inconvenientes en el proceso**

Si bien se realizan los controles pertinentes durante el proceso, se han detectado errores tanto al momento de volcar la información en el Excel, como así también al ingresar los datos de la nota al e-SIDIF. Aunque el porcentaje de error es muy bajo, los mismos ocasionan eventualmente el registro de comprobantes erróneos en el e-SIDIF con impacto contable, financiero y presupuestario. En dichos casos, se deben realizar gestiones adicionales que implica:

1. Desconciliar los movimientos conciliados erróneamente
2. Modificar el extracto, ingresando los datos correctos.
3. Volver a conciliar el extracto bancario.

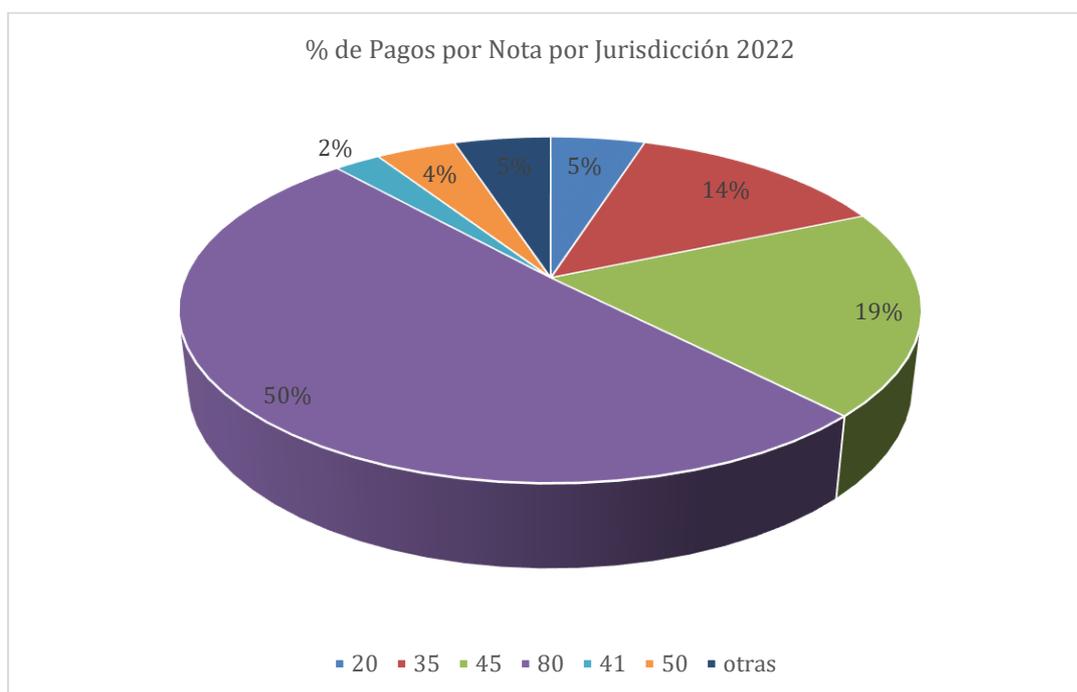
Debido a que las notas de pago a beneficiarios del exterior, generan registros de comprobantes por diferencias de cambio con impacto en la ejecución presupuestaria, es posible que la desconciliación y/o conciliación no pueda realizarse en el momento que se conoce el error; por no disponer de crédito y/o cuota presupuestaria, el SAF solicitante del pago por nota. Tal circunstancia, es una variable que puede demorar la corrección de los comprobantes de registros erróneos.

Asimismo, resulta muy importante destacar, que los movimientos de registro del libro banco y del extracto bancario impactan en los saldos disponibles de la Cuenta única del Tesoro y de la cuenta bancaria de los Servicios Administrativo Financieros. Por lo tanto, hasta tanto no se corrijan los registros, los saldos informados en la consulta de Saldo Disponible mostrará información errónea.

### 3.2 Algunos indicadores

A continuación, presentaremos algunos indicadores estadísticos sobre los pagos por nota debitados de la Cuenta Única del Tesoro. Con el fin de dimensionar las operaciones que se realizan a través de este medio de pago.

El siguiente gráfico, muestra la relación porcentual de los débitos de pagos por Nota por Jurisdicción, sobre el total de operaciones del año 2022.



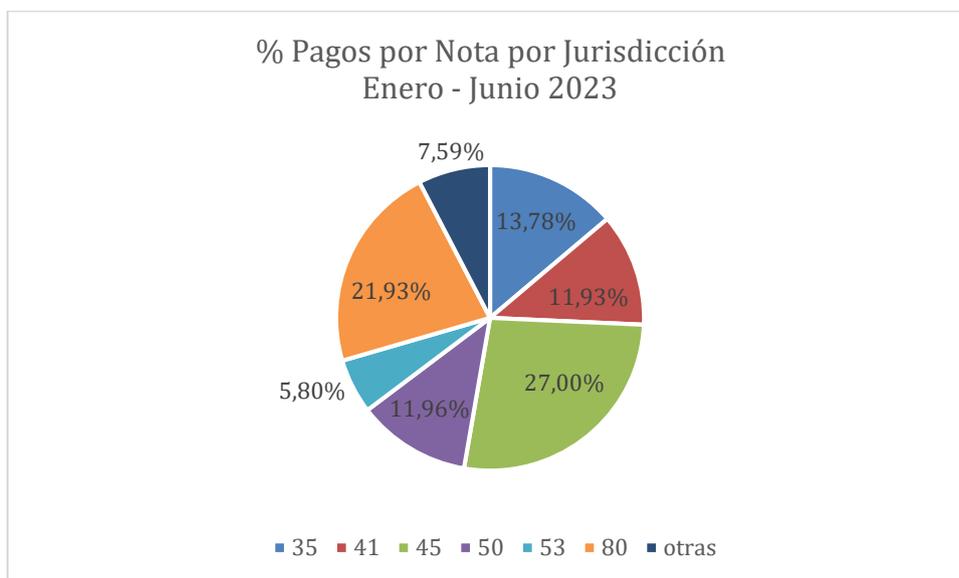
Las jurisdicciones con más operaciones de pagos por nota corresponden a la jurisdicción 80 – Ministerio de Salud, con el 50 %, le sigue la Jurisdicción 45 - Ministerio de Seguridad con un 19%, y la Jurisdicción 35 -Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto con un 14%.

Con respecto al Ministerio de Salud, los pagos por nota a beneficiarios del exterior corresponden mayormente a la obtención de vacunas e insumos contra el COVID-19, y el plan anual de inmunización para la prevención de distintas enfermedades.

Los pagos al exterior del Ministerio del Interior, corresponden principalmente a los gastos de las Agregadurías que las distintas fuerzas de seguridad poseen en el exterior, así como la adquisición de insumos y/o equipos.

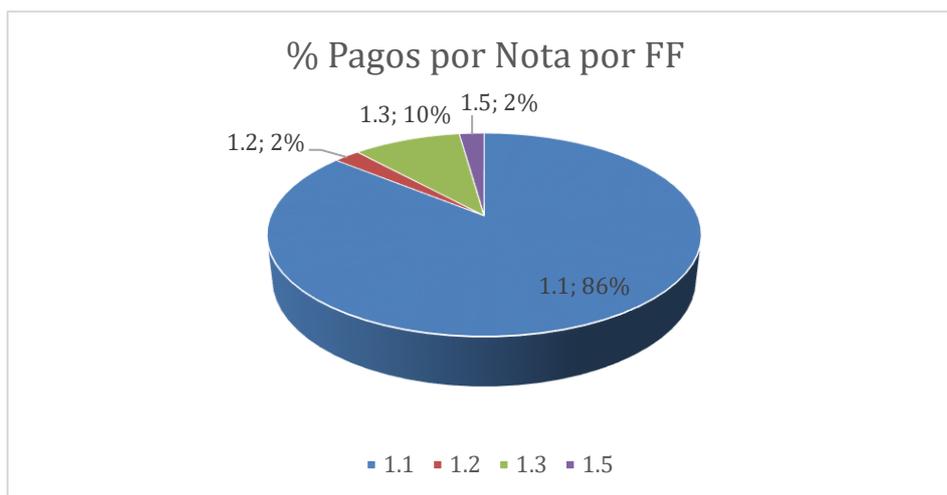
En el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, los pagos por nota, fueron llevados a cabo para afrontar gastos para la realización de diversas actividades junto a asociaciones, grupos y organismos del exterior. Con el fin de hacer frente a distintas acciones de interés internacional, por medio de convenios y/u otro tipo de participación que lleva adelante el Estado Nacional.

Para el período Enero-Junio del año 2023, las 3 (tres) jurisdicciones que concentran la mayor cantidad de operaciones de pagos por nota, continúan siendo la jurisdicción 45-Ministerio del Interior con un 45%, la Jurisdicción 80-Ministerio de Salud con un 21,93% y la Jurisdicción 35-Ministerio del Exterior, Comercio Internacional y Culto.



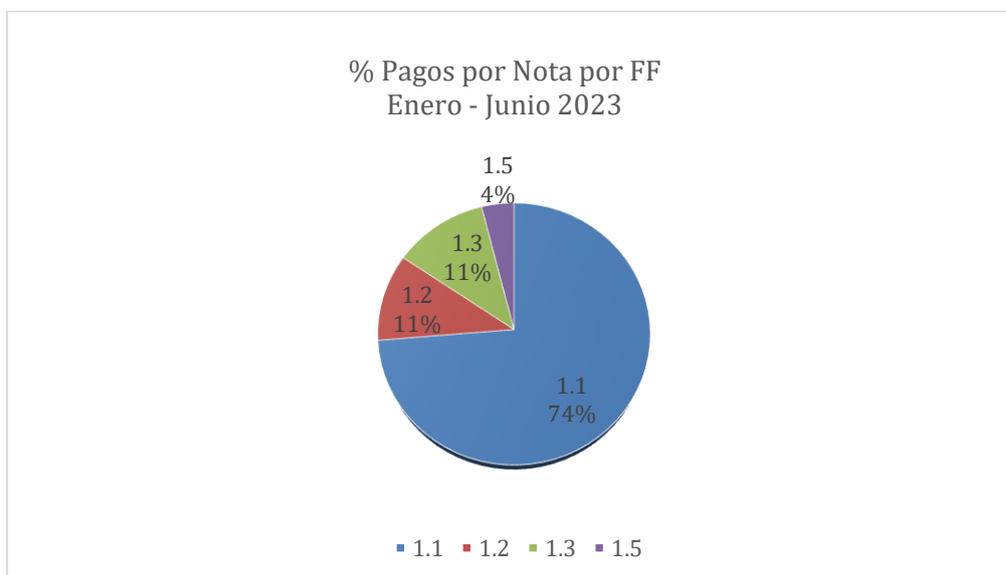
A continuación, presentamos un gráfico donde se visualizan los pagos por nota debitados en la CUT durante el año 2022 clasificados por Fuente de Financiamiento; es decir, se presentan los gastos públicos según los tipos genéricos de recursos empleados para su financiamiento.

Este tipo de clasificación identifica el gasto según los ingresos que lo financian, permitiendo conocer la orientación de los mismos hacia la atención de las necesidades públicas.



Como se observa en el gráfico, el 86% de los pagos por Nota corresponden a gastos financiados con Fuente 11-Tesoro Nacional. El 10% corresponde a la fuente de Financiamiento 13, le siguen la Fuente 15 y Fuente 12 con un 2%.

Para el período Enero-Junio 2023, la distribución por Fuente de Financiamiento de los pagos por nota, sigue la misma tendencia. Siendo el mayor porcentaje de Financiamiento, la fuente Tesoro Nacional.



### 3.3 Caso de estudio

Para el estudio de casos, se analizaron las operaciones de pagos por nota debitadas en la cuenta n°3855/19 durante el período de marzo de 2022 a junio de 2023.

Con el fin de explicar la implicancia y los efectos que producen los errores ocurridos durante el proceso, pasamos a describir un caso tomado como muestra.

Caso Nota 5372: Con fecha de extracto 29/11/2022 se débito de la cuenta N° 3855/19 un importe de \$ 1.021.428,25 correspondiente a un movimiento de pagos por NOTA. Al mismo le fue asignado por error el número de nota 5372.

A continuación, se detallan los principales datos de la nota de pago, asociados a los respectivos registros financieros, contables y presupuestarios:

N° nota: 5372

Ejercicio: 2022

N° de SAF: 336

Moneda de Origen: USD (dólar estadounidense)

Monto en Divisa: 68.350,00

Monto registrado en el Libro Banco: \$ 9.996.871,00

Fuente Financiamiento: 11

El proceso de Ejecución de la CBA procedió a conciliar el movimiento del extracto bancario identificado con el número de nota 5372 por \$ 1.021.428,25, con el movimiento del Libro Banco por \$ 9.996.871,00. Al mismo tiempo generó en forma automática el comprobante de registro CMR (Comprobante de Modificaciones al Registro), por diferencia de cambio positiva por un importe de \$ 8.975.442,75. Esta diferencia de cambio registrada en el LB se emitió a cargo del SAF 336, e implica la devolución de los fondos por parte del Tesoro por ser el importe debitado de la cuenta N° 3855/19 menor al importe pagado en el Libro Banco. Este proceso se llevó a cabo el día 30/11/2022, fecha en que se procesa la CBA del extracto de fecha 29/11/2022.

El día 01/12/2022 se procesa el extracto de fecha 30/11/2022, en el cual viene informado un debito de \$ 11.452.726,00 el cual se identifica con la nota de pago 5372.

Momento en que se toma conocimiento del error. Y se identifica el movimiento del extracto conciliado el día anterior con la nota 5272, cuyos datos se detallan a continuación:

N° nota: 5272

Ejercicio: 2022

N° de SAF: 301

Moneda de Origen: USD (dólar estadounidense)

Monto en Divisa: 6.099,00

Monto registrado en el Libro Banco: \$ 899.735,25

Fuente Financiamiento: 11

La diferencia de cambio real por el débito en la Cuenta del Tesoro por la correspondiente a la nota de pago N°5272, surge de la diferencia del importe del LB por \$ 899.735,25 y el importe debitado en el extracto de fecha 29/11/2022 por \$ 1.021.428,25; por un importe negativo de \$ 121.693. Es decir, que el comprobante que debería generarse en el Libro Banco corresponde a un CGR (Comprobante de Regularización Global) a cargo del SAF 301, que devuelve fondos a la cuenta del Tesoro Nacional; por debitarse un importe mayor que el importe pagado en el LB.

Debido a que el SAF 336 había conciliado los movimientos de su cuenta bancaria, incluyendo el comprobante CMR, no fue posible realizar la desconciliación y reversión de este comprobante el día 01/12/2022 (fecha en que se tomó conocimiento del error). Teniendo el coordinador y los usuarios afectados que realizar gestiones adicionales para que el SAF pueda desconiliar los registros de sus cuentas, y luego desde la Tesorería General, subsanar el error y proceder a registrar correctamente los movimientos con sus respectivos comprobantes de diferencia de cambio.

Asimismo, el movimiento de fecha de extracto 30/11/2022, correspondiente a la NOTA 5372, quedo en estado “No Conciliado”, ya que el Libro Banco se encontraba conciliado totalmente por el error descripto.

La desconciliación de los movimientos del Extracto, el LB y del CMR registrado por error el día 30/11/2022, se pudieron realizar con fecha 06/12/2022, como podemos visualizar en el siguiente print de pantalla:

Fecha	Cod. Libro Banco	Nro. Cpte. Libro Banco	Op.	Imp. Crédito MO	Imp. Débito MO	Imp. a Conciliar MO	Imp. Conciliado MO	Imp. Pendiente ...	Estado	Cpte. Respaldo	Etd. Emisora Orig.
24/11/2022	NOTDEB	5372	D	0,00	9.996.871,00	0,00	9.996.871,00	9.996.871,00	No Conciliado	NOT-2022-[999]-5...	336
30/11/2022	DEVFDO	318679	C	8.975.442,75	0,00	0,00	8.975.442,75	8.975.442,75	No Conciliado	CMR-2022-[336]-1...	336

Fecha	Sec.	Mov. Interno	Detalle Mov. Int.	Nro. Cpte. Extracto	Op.	Imp. Crédito MO	Imp. Débito MO	Imp. a Conciliar MO	Imp. Conciliado MO	Imp. Pendiente ...	Estado	Cpte. Respaldo
29/11/2022	85	NOTA	PAGOS POR NOTA	1895590	D	0,00	1.021.428,25	0,00	1.021.428,25	1.021.428,25	No Conciliado	

Procediendo luego el consultor de la CTC a modificar los datos de los movimientos del Extracto Bancario para ingresar los N° de nota correctos y proceder a conciliar correctamente los movimientos de la NOTA N° 5272 de fecha 29/11/2022 y la NOTA N° 5372 de fecha 30/11/2022.

Además del análisis y las gestiones adicionales, los pasos necesarios en el e-SIDIF para subsanar el error fueron:

- 1-Solicitar a los responsables del SAF 336, que realicen la desconciliación de sus cuentas bancarias en el e-SIDIF.
- 2-Gestionar junto al SAF 336 la solicitud de Crédito Presupuestario para poder llevar a cabo el paso 1.
- 3-Desconciliar la Instancia de Conciliación entre el movimiento de extracto bancario de la cuenta 3855/19 con el dato del N° de NOTA erróneo, el movimiento del Libro Banco correspondiente a la Nota 5372 y el CMR generado automáticamente.
- 4- Conciliar en el LB, el CMR registrado por error y el comprobante de registro CRG producto de la desconciliación, que reversa el CMR.
- 5-Modificar el N° de NOTA en el movimiento de extracto del 29/11/2022 de N° 5372 a N° 5272.
- 6-Ejecutar el proceso de Conciliación Bancaria Automática

7-Verificar el impacto correcto de los registros.

Del caso descrito podemos observar la sensibilidad de la información que se traduce en registros contables, presupuestarios y financieros. Al trabajar en un sistema de administración financiera integrado, toda información y registro impacta en una base online y unificada, afectando a todos los actores intervinientes y sistemas que lo integran. Como ser, los órganos rectores (TGN, CGN, ONP) y los Servicios Administrativos Financieros (SAF). Un leve error puede ocasionar el registro de comprobantes que afectan la ejecución presupuestaria de un SAF ajeno a la operación original, teniendo que realizar gestiones adicionales y/o no pudiendo utilizar su propio crédito presupuestario.

Podemos concluir que la realización de varias tareas manuales, aumenta las posibilidades de error, que producen ineficiencias en el proceso y afectan la calidad del producto y la información.

### **3.4 Oportunidades de mejora**

Con el fin de obtener información sobre las posibilidades de mejoras en el proceso y analizar los impactos de su implementación, se realizó una entrevista al Coordinador de la Coordinación Técnica de Cuentas de la DACB de la Tesorería General de la Nación, que tiene como principales funciones, el análisis, control y verificación diaria de los movimientos ocurridos en las cuentas del Tesoro Nacional; la ejecución del proceso de Conciliación Bancaria Automática, y la generación de registros de recursos y gastos en el e-SIDIF; así como, entender sobre las regularizaciones presupuestarias. Asimismo, se entrevistó al Analista Funcional de la DGSIAF, responsable de los equipos de analistas funcionales de los módulos de Gastos y Conciliación Bancaria del e-SIDIF.

En primer lugar, contactamos a los entrevistados en forma presencial y telefónica, con el fin de realizar una introducción al tema objeto del Trabajo Final de la Especialización. En segundo lugar, se envió un cuestionario online, con preguntas y respuestas relacionadas con la mejora en el proceso de débitos de pagos por Nota en la cuenta 3855/19, dejando un espacio de cierre consistente en un aporte voluntario de comentarios y/o reflexiones generales respecto al tema de estudio.

De las respuestas obtenidas podemos arribar a las siguientes conclusiones:

- Un cambio en la información sobre los débitos de pagos por nota contenida en los extractos bancarios mejoraría la eficiencia en los controles internos.
- Bajo el supuesto de incorporación de información adicional, en los extractos bancarios brindados por el BNA, sería factible implementar una mejora en la consulta de extracto del e-SIDIF, automatizando la información de los débitos de pagos por nota.
- La automatización del proceso en estudio, mejoraría las gestiones administrativas diarias que la Dirección mantiene con el BNA.
- La incorporación de este proceso al SGC como nuevo alcance se reflejaría en una mejora en el control y en los tiempos.
- Finalmente podemos deducir que la implementación de una mejora en el proceso sería ventajoso para las relaciones con los servicios administrativos financieros al mejorar la eficiencia en el control y conciliación de las operaciones de egresos de pagos por nota.

## **4. Propuesta de intervención**

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

Del análisis realizado, surge la necesidad de mejorar el proceso de débitos de pagos por Nota, que actualmente se realiza en forma manual y eventualmente ocasiona errores y demoras en el proceso de conciliación bancaria automática. Asimismo, dichos errores generan registros y salida de información errónea en el Sistema Integrado de Información Financiera; ya que el error es detectado una vez ejecutado el proceso de Conciliación Bancaria Automática.

Con el fin de subsanar el error, se realizan tareas adicionales, y se solicita la intervención de otros actores que se relacionan con el proceso y/o con el producto.

### **4.2 Objetivos de la propuesta**

Proponemos la automatización del ingreso de los datos de pagos por Nota en el extracto bancario e-SIDIF, con el fin de efficientizar esta información y evitar errores.

Asimismo, consideramos conveniente incorporar el alcance de los débitos de Pagos por Nota al Sistema de Gestión de la Calidad que actualmente tiene implementada la CTC. Con el objetivo de lograr un proceso eficiente, de calidad, bajo control y en mejora continua.

### **4.3 Propuesta de intervención**

Encuadramos nuestra propuesta de intervención en el marco de un plan de mejora de la calidad, a través de la incorporación del alcance de los débitos de Pagos por Nota que se realizan en el extracto de la Cuenta Única del Tesoro N° 3855/19 al Sistema de Gestión de la Calidad. Instrumentado como objetivo dentro del Plan Estratégico de la Tesorería General de la Nación.

## **4.4 Descripción del procedimiento y tareas a desarrollar**

Si bien planteamos la automatización como primera propuesta, creemos que la misma bien podría formar parte de una primera oportunidad de mejora, como parte de la incorporación del proceso al Sistema de Gestión de la Calidad.

### **4.4.1 Automatización de la información**

Para la primera propuesta, exponemos los siguientes lineamientos como plan de acción:

- a) Coordinación con el Banco de la Nación Argentina para solicitar el cambio en la información enviada en el extracto bancario, donde se incorpore el dato del N° de Nota.
- b) Requerimiento a la DGSIAF para solicitar la automatización del dato del N° de NOTA en el extracto bancario e-SIDIF.
- c) Coordinación con la Entidad Bancaria y con la DGSIAF para la implementación de los cambios.
- d) Controles de la implementación:
  - Control de la consistencia de la información contenida en los extractos enviados por el BNA
  - Control de la información importada en la consulta de extracto e-SIDIF.

Como resultado de esta automatización, cada movimiento informado en el extracto bancario del BNA correspondiente a un débito de Pago por Nota tendrá identificado su número de nota correspondiente. Una vez importado el extracto bancario al e-SIDIF, este dato formará parte del campo denominado “N° de NOTA”.

### **4.4.2 Incorporación del proceso al SGC**

La Coordinación Técnica de Cuentas de la DACB ha implementado y mantenido desde el año 2016 un Sistema de Gestión de la Calidad, cuyo alcance abarca otro proceso

que involucra a la Conciliación Bancaria: “Conciliación Bancaria Automática entorno e-SIDIF de la Cuenta Única del Tesoro Nacional N ° 3855/19, para los recursos provenientes del régimen de Coparticipación Federal de Impuestos”.

La incorporación del proceso de débitos de pagos por Nota de la cuenta N° 3855/19 al SGC, consistirá en la ampliación del alcance, incorporando dicho proceso al actual SGC.

En tal sentido, algunos pasos para la implementación ya se encuentran definidos y en acción.

Podemos definir las siguientes etapas para lograr la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad:

- Formación: Conocimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001, técnicas y métodos de aplicación.

El personal de la CTC, cuenta con los conocimientos de la Norma, y gran experiencia en el mantenimiento del SGC.

- Diagnóstico y planificación: Conocer a la organización en su profundidad y en qué situación se encuentra. Relevamiento de procesos, recursos con los que se cuenta, análisis del contexto, conocer a los usuarios, etc.

La planificación es llevada a cabo por parte del responsable de la Dirección y/o su representante. Una vez realizada, es importante incorporar el Objetivo de ampliación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad al Plan Estratégico de la TGN.

- Implementación: Diseñar y llevar a cabo el SGC. Generar la información documentada necesaria, establecer objetivos e indicadores, análisis de riesgos, implementar mejoras, etc.

Para la incorporación del proceso como nuevo alcance del Sistema de Gestión de Calidad, y teniendo en cuenta los requisitos de la Norma, consideramos necesarios la realización de los siguientes pasos:

- a) Determinación de la Política de la Calidad
- b) Determinación de los Objetivos de la Calidad

c) Definición sistemática de los procesos necesarios para proporcionar el servicio/producto, por ejemplo, mediante la elaboración del mapa de procesos, con el fin de identificar todos sus elementos y la interacción entre los mismos.

Como principales elementos de un proceso podemos mencionar los siguientes:

- Entradas
- Actividades o Subprocesos
- Salidas
- Productos/Subproductos
- Controles de entrada/salida y seguimiento

d) Identificación de los riesgos de cada Subproceso que forma parte del proceso principal.

e) Análisis del Contexto. Para llevar a cabo el cumplimiento de este requisito podemos emplear la Matriz FODA, analizando las cuestiones tanto internas (Fortalezas, Debilidades), como externas (Oportunidades, Amenazas).

f) Identificación de las partes interesadas y sus requerimientos. Clientes, proveedores, personal, etc. Es posible que algunas o todas las partes interesadas sean las mismas que las del SGC existente.

g) Identificación de las normas legales y reglamentarias atinentes al proceso. Con el propósito de verificar su cumplimiento.

h) Elaboración de un procedimiento específico para describir la forma en que debe ser ejecutada las tareas de cada proceso.

i) Análisis y determinación de las acciones de riesgo y planes de mejora. Es en este punto, donde podría ser incorporada como oportunidad de mejora, la automatización de la información recibida en el extracto bancaria descrita en el punto 4.4.2.

j) Medición de desempeño: Elaboración de indicadores estratégicos y de gestión.

k) Identificación de la documentación obligatoria y elaboración de la misma.

- Certificación: Solicitar la auditoría externa del sistema por parte de algún organismo de certificación.

Con el fin de mantener la certificación y realizar el seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, es necesario realizar la contratación de los servicios de auditoría externa.

#### **4.5 Acciones previstas para la valuación de la intervención**

La evaluación de la alternativa “Automatización de la Información” podrá ser evaluada como plazo prudente 1 mes después de implementada la misma. Verificando en primer lugar, que la información recibida en los extractos bancarios contiene el dato del n° de nota en forma correcta, y que dicha información se traslada mediante la importación automática a la consulta de extracto del e-SIDIF en forma fidedigna. En segundo lugar, se deberá verificar que luego del proceso de Conciliación Bancaria Automática, se hayan conciliado correctamente los movimientos de pagos por Nota del extracto bancario y el Libro Banco, generando en forma automática los registros y comprobantes correspondientes a las diferencias de cambio.

Para la “Incorporación del Proceso al SGC” podrá ser evaluada su implementación una vez producida la Auditoría Externa. Resultando exitoso si el Organismo de Certificación otorga el certificado bajo la Norma ISO 9001 sobre el nuevo alcance. Sin tener en cuenta las posibles observaciones de la auditoría, ya que precisamente lo que se busca es la mejora continua.

## 5. Conclusiones

Como hemos visto en el presente trabajo, los registros que se generan a través del módulo de Conciliación Bancaria Automática, incluyen información muy sensible, por tratarse de comprobantes con implicancia financiera, presupuestaria y contable.

Del análisis del caso estudiado, hemos podido demostrar las consecuencias de los errores, por la realización de tareas manuales y controles ineficientes. Si bien, el porcentaje de error es muy bajo, los mismos representan demoras en los procesos de la TGN y eventualmente en los procesos de los servicios administrativo financieros. Además de generar en el Sistema Integrado de Información Financiera, información errónea respecto a los Saldos Disponibles, la afectación presupuestaria y los registros contables.

En oportunidad de las nuevas tecnologías de la información, concluimos que la automatización de datos en el proceso de débitos de pagos por Nota a beneficiarios del Exterior, sería la solución óptima para evitar ineficiencias en la conciliación bancaria y en el registro de comprobantes por diferencias de cambio.

Hemos expuesto las ventajas de contar en la TGN con un Sistema de Gestión de la Calidad exitoso, que se ha logrado mantener gracias al compromiso, la responsabilidad y la responsabilidad del equipo de trabajo. Por lo que consideramos conveniente, ampliar su alcance, incorporando los débitos de pago por Nota.

Pudimos observar las principales ventajas del mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad: Búsqueda de la mejora continua, compromiso con la calidad, detección de debilidades y fortalezas del proceso y de la gestión, documentación de procesos, logro de resultados previsible y controlados.

Mediante la incorporación del proceso al SGC aportaríamos al objetivo imperante de la Tesorería General de la Nación, que es optimizar la gestión de los fondos públicos mediante la mejora continua de normas, procedimientos y herramientas de administración financiera, con el objeto de brindar un servicio de calidad en beneficio del Sector Público y

de la ciudadanía. Mejorando la eficiencia en los procesos y registros, de ingresos y pagos de la Cuenta Única del Tesoro.

Para Finalizar, concluimos que estas propuestas de mejora, resultan necesarias para garantizar los principios de eficacia, eficiencia, economicidad y transparencia en la gestión de la Tesorería General de la Nación, como integrante del Sistema de Administración Financiera del Sector Público Nacional.

## 6. Referencias bibliográficas

- Alfredo Le Pera (2007) *Estudio de la Administración Financiera Pública*. Ediciones Cooperativas.
- Decreto 1344/2007 *Apruébase el Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156*. 4/10/2007. Fuente: InfoLEG.<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/133006/texact.htm>
- Disposición Conjunta N°2/2019 TGN-CGN *Procedimiento para el registro de gastos y pagos a Beneficiarios del Exterior por parte de los Servicios Administrativo Financieros*.
- Disposición N°4/2021 Tesorería General de la Nación. *Aprueba para la Dirección de Administración de Cuentas Bancarias el Instructivo del Proceso de Conciliación Bancaria Automática e-SIDIF*.
- Disposición N°1151/2022 Subsecretaría de Presupuesto “*Plan Estratégico de la Subsecretaría de Presupuesto dependiente de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía para el período 2022 - 2024*”
- DGSIAF. *Aplicaciones* DGSIAF. *e-SIDIF*  
<https://www.argentina.gob.ar/economia/sechacienda/dgsiaf/e-sidif>
- ISO 9001:2015 (es). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*.
- Ley N° 24.156: *Establece y regula los sistemas de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional*. 26/10/92. Decreto 1957/92. Fuente: InfoLEG. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>
- Oscar Oszlak (2003) *¿Responsabilización o responsabilidad?: el sujeto y el objeto de un estado responsable*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 2003, oct.: Panamá. <http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/responsabilizacion%20o%20responsabilidad%20-%20el%20sujeto%20y%20el%20objeto%20de%20un%20estado%20responsable.pdf>
- Resolución 564/1994 SH. *Aprueba el Manual de Registro de Recursos y Conciliación Bancaria Automática para la Administración Nacional*.

Resolución 81/2012 SH. *Aprueba el Marco Conceptual del circuito de gasto del Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF), los comprobantes y sus descriptivos.*

Ricardo A. Gutierrez (1995) *Reforma del estado y reforma administrativa en Argentina.* Buenos Aires S.E.

Tesorería General de la Nación. *Certificación de Calidad. Dirección de Administración de Cuentas Bancarias.*

<http://www.tgn.mecon.gov.ar/certificacion-conciliacion-bancaria-automatica-entorno-esidif-cut-3855-ley23548.asp>

Tesorería General de la Nación. *El Sistema de Tesorería.* Versión: 3.0. diciembre 2022  
<http://www.tgn.mecon.gov.ar/media/documentos/el-sistema-tesoreria-v3-2022.pdf>

## 7. Anexos

### ANEXO I. Entrevista al Coordinador Técnico de Cuentas

#### Débitos de Pagos por Nota en la TGN

Agradecemos pueda responder este breve cuestionario que tiene como objetivo brindar información al estudio de una posible mejora en el proceso de débitos de pagos por Nota a beneficiarios del Exterior, informados en el extracto bancario de la cuenta n° 3855/19.

Nombre y Apellido \*

Juan Alfredo Brest

Puesto \*

Coordinador Técnico de Cuentas

Dependencia

Tesorería General de la Nación

¿Cómo cree Ud. que un cambio en la información contenida en los extractos bancarios pueda ayudar a lograr estos 3 objetivos?

	1	2	3	4	5
Mejorar la eficiencia en el proceso de controles internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar las relaciones administrativas con el BNA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar las relaciones de la Administración con los ciudadanos, las empresas y las organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué cambios ventajosos, en orden de importancia, cree Ud. que aportaría la incorporación de los débitos de pago por Nota al Sistema de Gestión de la Calidad que lleva implementada la TGN y por qué? \*

Incorporar los pagos por Nota al SGC actualmente vigente en la Dirección, como un nuevo alcance, facilitaría su análisis, control y regularización en tiempo y forma en el Subsistema de Conciliación Bancaria del e-SIDIF.

Comentarios y/o reflexiones finales sobre el tema de estudio

Habría que analizar junto con la Unidad Informática de la Secretaría de hacienda, la posibilidad de que las diferencias de cambio generadas de ordenes de pago canceladas en el ejercicio siguiente al de su emisión, pueda generar en forma automática el comprobante de regularización, cosa que en la actualidad no ocurre.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## ANEXO II. Entrevista al Analista de la DGSIAF

### Débitos de Pagos por Nota en la TGN

Agradecemos pueda responder este breve cuestionario que tiene como objetivo brindar información al estudio de una posible mejora en el proceso de débitos de pagos por Nota a beneficiarios del Exterior, informados en el extracto bancario de la cuenta n° 3855/19.

Nombre y Apellido \*

Jorge Saez

Puesto \*

Responsable producto

Dependencia \*

DGSIAF

En caso de que la entidad bancaria (BNA) informe en el extracto bancario un dato adicional que identifique la Nota de Pago correspondiente a cada débito del extracto bancario. ¿Sería factible incorporar un cambio en la consulta de extracto del e-SIDIF con el fin de automatizar esta información?

- Si
- No
- Posiblemente

¿Cuáles son los supuestos críticos a tener en cuenta para la implementación de una mejora en el sistema e-SIDIF?

Coordinación con el Banco

¿Cómo cree Ud. que un cambio en la información contenida en los extractos bancarios pueda ayudar a lograr \*  
estos 3 objetivos?:

	1	2	3	4	5
Mejorar la eficiencia en el proceso de controles internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Optimizar las funcionalidades del módulo de CBA del e-SIDIF	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la eficiencia en las salidas de información del e-SIDIF relacionada con los movimientos financieros de la Cuenta Única del Tesoro	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios y/o reflexiones finales sobre el tema de estudio

El Banco deberá tratar cada operación correspondiente a una Nota de Pago de forma "individual".

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## ANEXO III. Certificado IRAM

CERTIFICADO DE SISTEMAS DE GESTIÓN »



IRAM certifica que:

### TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS BANCARIAS

Hipólito Yrigoyen 250 P. 3º Of. 317 - (C1086AAB) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma:

#### IRAM - ISO 9001:2015

Cuyo alcance es:

Conciliación bancaria automática entorno e-Sidif de la Cuenta Única del Tesoro Nacional N° 3855/19, para los recursos provenientes del régimen de Coparticipación Federal de Impuestos según la Ley 23.548.

Certificado de Registro N.º:	9000-7945
Vigencia	Desde: 24/11/2021
	Hasta: 22/11/2024
Emisión:	30/11/2021



Este certificado es válido siempre que la organización mantenga en operación, en condiciones satisfactorias, su Sistema de Gestión de la Calidad y que cumpla con el Acuerdo de Certificación DC-R 010 y el Procedimiento DC-PG 096.

Diego Cummins  
Gerente Área de CSG  
Certificación IRAM  
(Firmado digitalmente)

Gustavo Pontoriero  
Gerente División SAP  
Certificación IRAM  
(Firmado digitalmente)



## ANEXO IV. Certificado IQNET



# CERTIFICATE

*IRAM has issued an IQNet recognized certificate that the organization:*

**TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN -  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS BANCARIAS**  
*Hipólito Yrigoyen 250 P. 3° Of. 317 - (C1086AAB) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina*

*has implemented and maintains a*

**Quality Management System**

*for the following scope:*

**Automatic bank reconciliation of the Treasury Single Account Number 3855/19  
based on e-Sidif, for the recourses coming from the Federal Tax Co-participation  
system under Law 23.548.**

*which fulfils the requirements of the following standard:*

**ISO 9001:2015**

**Issued on: 24/11/2021**

**Expires on: 22/11/2024**

*This attestation is directly linked to the IQNet Partner's original certificate and  
shall not be used as a stand-alone document*

**Registration Number: AR - QS 7945**



**Alex Stoichitoiu**  
*President of IQNet*

**Ing. Guillermo Curi**  
*Certification Director IRAM*



**IQNet Partners\*:**  
AENOR Spain AFNOR Certification France APCER Portugal CCC Cyprus CISQ Italy  
CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany EAGLE Certification Group USA  
PCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia Inspecta Sertifointi Oy Finland INTECO Costa Rica  
IRAM Argentina JQA Japan KPQ Korea MIRTEC Greece MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland  
NYCE-SIGE México PCBBC Poland Quality Austria Austria RR Russia SII Israel SIQ Slovenia  
SIRIM QAS International Malaysia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia

\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

## ANEXO V. Política de la Calidad

	<b>POLÍTICA DE LA CALIDAD</b>	07/01/2019
		Versión 02
		Página 1 de 1

La Tesorería General de la Nación (TGN), en su carácter de Órgano Rector conforme lo establece la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 (Título IV), a través de la Dirección de Administración de Cuentas Bancarias, se encuentra inmersa en un proceso de jerarquización institucional comprometiéndose a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Con la intención de mejorar constantemente la eficacia de sus productos y servicios, esta Dirección establece la siguiente política de la calidad:

- 1.- Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, asegurando el cumplimiento del registro de la recaudación proveniente del régimen de coparticipación federal de recursos fiscales ley 23.548, a través de la ejecución de la Conciliación Bancaria Automática de la cuenta bancaria N° 3855/19.
- 2.- Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos establecidos en la Norma IRAM ISO 9001:2015, a los requisitos legales y reglamentarios aplicables, mejorando continuamente su eficacia.
- 3.- Asegurar la competencia del personal para la realización de las distintas actividades que se desarrollan en la Dirección.

Elaboró: lcarbo

Revisó: jbreast

Aprobó: gmanza