



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACION EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR
PÚBLICO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Implementación de un Manual de Procedimiento Digitalizado para procesos de Modificación Presupuestaria.

AUTOR: GRACIELA PAOLA MONJE

DOCENTE: CRISTINA ROLANDI

2024

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El propósito de este trabajo es la creación de un Manual de Procedimientos digitalizado, cuyo objetivo principal es establecer las directrices que guiarán el desempeño adecuado de los empleados de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Educación de la Nación.

Este documento permitirá delinear las tareas específicas que deben llevarse a cabo dentro del área, asegurando que los procesos se ejecuten de manera eficiente y conforme a los estándares establecidos.

El manual servirá como una herramienta fundamental para garantizar la correcta ejecución de las funciones asignadas al personal, proporcionando un marco claro de referencia sobre las actividades a realizar.

A través de la implementación de este manual, se pretende optimizar el flujo de trabajo, promover la estandarización de procedimientos, automatizar tareas rutinarias, mejorar la trazabilidad de las modificaciones presupuestarias mediante el uso del nomenclador presupuestario, garantizando una mayor transparencia en la gestión financiera.

PALABRAS CLAVE: Manual de Procedimientos

INDICE

1	INTRODUCCION	1
1.1	JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN	1
1.2	OBJETIVOS	4
1.3	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
2	MARCO TEORICO	7
3	DIAGNOSTICO	19
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3.2	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	20
3.3	HIPOTESIS	21
4	PROPUESTA DE INTERVENCION	22
4.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	26
4.2	ACTIVIDADES:	26
4.3	RECURSOS A UTILIZAR	26
5	CONCLUSIONES	27
6	BIBLIOGRAFIA	30
7	ANEXOS	31

1 INTRODUCCION

1.1 JUSTIFICACIÓN / FUNDAMENTACIÓN

“Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque en ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite a cualquier organización normalizar su operación.

La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez” (Torres, 1996).

La implementación de un manual de procedimiento es una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia y la calidad en las organizaciones, dado que proporciona una guía clara y uniforme sobre cómo realizar tareas y actividades en la organización. Esto asegura que todos los empleados sigan los mismos pasos y procesos, lo que conduce a una mayor consistencia y calidad en el trabajo.

Al tener procedimientos documentados, se reduce y se evitan errores innecesarios. Los empleados pueden contar con el manual para comprender cómo realizar una tarea de manera eficiente, lo que ahorra tiempo y recursos, garantizando que se sigan los métodos y técnicas adecuadas para que se cumplan los estándares legales y regulatorios.

Por otro lado, genera una mejora continua, ya que, al tener los procedimientos documentados, se facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios. Los empleados pueden revisar los procesos existentes y proponer modificaciones o actualizaciones para optimizar la eficiencia y la calidad del trabajo.

Su importancia también se fundamenta en que, mediante dicha herramienta, se logra una transferencia de conocimientos ya que un manual de procedimientos actúa como una fuente de conocimiento centralizada. Incluso si un empleado clave deja la organización, el conocimiento sobre los procesos y procedimientos no se pierden, ya que se encuentran documentados y disponibles para otros empleados.

Un manual de procedimientos justifica su implementación al proporcionar estandarización, eficiencia, orientación, cumplimiento normativo, mejora continua, transferencia de conocimientos y comunicación dentro de una organización.

Las modificaciones presupuestarias son importantes en el contexto de la gestión financiera y la planificación estratégica de una organización por varias razones:

- ❖ Permiten ajustar el presupuesto inicial en respuesta a cambios o eventos imprevistos que pueden afectar las metas y objetivos de la jurisdicción. Esto puede incluir cambios, vacilaciones económicas, emergencias o nuevas oportunidades. Al realizar modificaciones presupuestarias, la organización puede adaptarse rápidamente a estas circunstancias cambiantes.
- ❖ Ayudan a garantizar que los recursos financieros estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. A medida que las prioridades cambian o se ajustan, es necesario realizar modificaciones presupuestarias para asegurar que los recursos se destinen adecuadamente a las áreas claves y proyectos estratégicos. Esto ayuda a impulsar el cumplimiento de las metas y/u objetivos jurisdiccionales.
- ❖ Proporcionan información valiosa para la toma de decisiones informadas. Al analizar y evaluar las necesidades de modificación presupuestaria, se obtiene una comprensión más profunda de los factores que afectan las finanzas de la organización. Esto permite tomar decisiones basadas en datos y evaluar el impacto financiero de diferentes escenarios.

El presupuesto es útil para determinar la cantidad de recursos que se requieren para desarrollar las diferentes actividades de la empresa y para controlar los ingresos, gastos e inversiones a realizar en un tiempo determinado. (Muñiz, 2009).

La Ley de Presupuesto sancionada por el Congreso de la Nación y promulgada por el Poder Ejecutivo, empieza a regir con el comienzo del año. Sin embargo, se requiere el dictado de una Decisión Administrativa que distribuya el presupuesto de gasto al máximo nivel de desagregación, instrumento necesario para dar el efectivo inicio al ejercicio fiscal.

Desde dicho momento, la Jurisdicción cuenta con un presupuesto que utilizarán las Unidades Ejecutoras para comenzar a ejecutar los gastos previstos fijados en la norma para su funcionamiento organizacional.

La ley de presupuesto aprobada por el Congreso de la Nación es modificada conforme a las necesidades que surjan en el transcurso del año y que no fueron previstas en el anteproyecto de presupuesto o ante un cambio de políticas, pero siempre respetando la delegación de facultades que surge de la normativa vigente.

Tal como se mencionó con antelación, el ejercicio presupuestario a pesar de ser aprobado inicialmente por el Congreso de la Nación puede enfrentar situaciones que requieran ajustes en los créditos asignados.

Estos cambios pueden afectar las diversas categorías programáticas de la estructura presupuestaria. Entre los motivos que pueden dar lugar a la modificación de los créditos se destacan:

- ❖ Subestimación o sobreestimación de los créditos previstos
- ❖ Necesidades de incorporar, eliminar o fusionar categorías programáticas, vinculadas a cambios en las prioridades de política pública.
- ❖ Situaciones imprevistas que exigen una asignación presupuestaria

Estos motivos pueden generar aumentos, disminuciones o transferencias en los créditos y recursos aprobados por la Ley de Presupuesto vigente.

Con el fin de asegurar que la ejecución del Presupuesto sea flexible y eficiente, garantizando que cumpla con su función de instrumento para una gestión eficaz, se han establecido normativas específicas que regulan las facultades para promover dichas modificaciones presupuestarias.

Este enfoque normativo es esencial para permitir la adaptación del presupuesto a las circunstancias cambiantes, asegurando que los recursos se asignen de manera adecuada según las necesidades que surjan durante el ejercicio fiscal.

Las modificaciones presupuestarias permiten darle flexibilidad al presupuesto aprobado. Conceptualmente se pueden definir como el: Acto administrativo por medio del cual se realizan ajustes en los gastos presupuestados y que tiene por objeto disminuir los montos de diferentes partidas aprobadas, para aumentar la asignación presupuestaria de otras partidas, ya sea dentro de un mismo grupo y partida, o entre diferentes grupos, partidas o categorías programáticas, sin que se altere el monto global del presupuesto aprobado.

La Ley 24.156 Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional y su reglamentación, en su Título 1 “Disposiciones Generales”- Artículo 4

establece como uno de sus objetivos “Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos”.

La relación entre los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia y las modificaciones presupuestarias es fundamental en la gestión pública, mostrando un grado de conexión relevante que se detalla a continuación:

1. Regularidad Financiera: Las modificaciones presupuestarias deben realizarse siguiendo procedimientos claros y establecidos para asegurar que se cumplan las normativas vigentes. Esto garantiza que los recursos se utilicen de manera adecuada y transparente.

2. Legalidad: Cualquier modificación presupuestaria debe ajustarse a la normativa vigente. Esto implica que las decisiones deben estar fundamentadas en normativas que regulan el uso de recursos públicos, evitando así irregularidades.

3. Economicidad: Este principio se relaciona con la búsqueda de la mejor relación costo-beneficio. Al realizar modificaciones presupuestarias, es importante evaluar si los recursos se están utilizando de manera óptima y si las nuevas asignaciones responden a necesidades prioritarias.

4. Eficiencia: Las modificaciones deben orientarse a maximizar el uso de los recursos disponibles, evitando desperdicios y asegurando que se logren los resultados esperados en la ejecución de programas y proyectos.

5. Eficacia: Este principio se centra en el logro de objetivos. Las modificaciones presupuestarias deben facilitar que las entidades públicas cumplan con sus metas y objetivos, ajustando las asignaciones de recursos para atender mejor las demandas de la población.

En resumen, las modificaciones presupuestarias son un instrumento clave para aplicar estos principios en la gestión de recursos públicos, asegurando que se mantenga la integridad y la efectividad en el uso del presupuesto.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal de este manual se basa en señalar las bases para la elaboración, presentación y seguimiento de las adecuaciones presupuestarias unificando criterios de

contenidos que permita realizar las distintas funciones, la identificación de los procesos y la definición de los métodos para formalizar la gestión.

Proporcionaremos un instrumento técnico-administrativo que regule la elaboración de un manual digitalizado de procedimientos con equilibrio, agilidad y contenidos claros que permita al empleado agilizar el cumplimiento de las facultades y el funcionamiento certero de los procesos de gestión para realizar una modificación presupuestaria adecuada y eficaz.

El objetivo de implementar un manual de procedimientos sobre modificaciones presupuestarias se basa en suministrar una herramienta que sea una guía clara y estructurada, de utilidad al empleado que necesite llevar a cabo cambios en el presupuesto de la organización.

La elaboración de un manual de procedimientos es fundamental, pero por sí sola no garantiza su implementación eficaz. Es imprescindible complementar este esfuerzo con la capacitación del personal, asegurando que los empleados comprendan claramente los procesos definidos y los apliquen de manera adecuada en su trabajo cotidiano.

A través de la capacitación, los empleados adquieren el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de acuerdo con los estándares y las pautas establecidas.

El objetivo principal es implementar un manual de procedimiento digitalizado dotado con las instrucciones pertinentes para la gestión presupuestaria que sirva como guía para abordar, con un criterio unificado e integrado tanto con el aspecto técnico como con el análisis necesario relacionado con la actividad de readecuación de crédito gestionadas en la Dirección de Presupuesto, estatuyendo una serie de pasos que conlleven a buenas prácticas administrativas y que le permitan al personal inexperto, que no desarrolla dicha tarea periódicamente a interiorizarse del procedimiento y de las normativas vigentes.

El manual de procedimientos garantizará que las modificaciones presupuestarias se realicen de manera controlada y transparente. Definirá los pasos y requisitos necesarios para solicitar, evaluar y procesar cambios en el presupuesto, lo que ayuda a prevenir decisiones arbitrarias o poco fundamentadas. Asimismo, asegura que las modificaciones presupuestarias se realicen de acuerdo con las políticas y normativas establecidas según lo indica la delegación de facultades establecidas en el marco legal del año en curso, así como con las regulaciones

externas aplicables. Esto ayuda a evitar desviaciones no autorizadas o contrarias a las directrices establecidas.

1.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad destinada a la investigación propone que analicemos y llevemos adelante un trabajo descriptivo, orientado en función a la investigación bibliográfica para que podamos profundizar e investigar los procedimientos administrativos dentro del sector público nacional, con un especial enfoque en el ámbito presupuestario, financiero.

Si bien existen distintas guías u orientaciones que nos van a permitir caracterizar las prácticas de formación y capacitación, se tratará en el presente trabajo de dar cuenta de aquellos sentidos que tengan una vinculación conceptual con el trabajo desarrollado en la Dirección atinente a la mejora en los procesos de adecuación del presupuesto destinado a la Educación Nacional.

Para el diagnóstico de los procedimientos actuales en la Dirección de Presupuesto, se utilizaron técnicas de investigación, tales como encuestas, entrevistas, observación directa y análisis de la documentación, lo que nos permitió conocer los procedimientos que se dan diariamente en la Dirección, sino también, sus fortalezas y debilidades.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que se centra en el análisis de los procedimientos actuales de la Dirección de Presupuesto, y en cómo la digitalización puede mejorar estos procesos. El estudio es descriptivo, dado que se exploran y describen las características del sistema actual y se propone una mejora a través de la creación de un manual digitalizado. Además, se adopta un enfoque exploratorio, al proponer el uso de tecnología para gestionar las modificaciones presupuestarias.

El primer paso de la investigación consistirá en una revisión exhaustiva de la normativa vigente, tanto a nivel nacional como específico de la Dirección de Presupuesto. Esto incluye leyes, reglamentos, y decretos (como el Decreto Nacional 866/92) que regulan el proceso de modificaciones presupuestarias y el uso de nomencladores presupuestarios.

Para profundizar en la realidad de los procesos actuales y sus limitaciones, se llevaron a cabo:

- ❖ **Entrevistas semiestructuradas** con funcionario clave de la Dirección de Presupuesto, quien aporta su experiencia y conocimiento sobre los desafíos y necesidades en la gestión de modificaciones presupuestarias.
- ❖ **Análisis de documentos internos** de la Dirección de Presupuesto, como informes de gestión y registros de modificaciones presupuestarias recientes.

Las fuentes secundarias incluyeron bibliografía sobre la digitalización en la gestión pública, así como artículos académicos y estudios de caso sobre el uso de tecnología en la administración presupuestaria.

A partir de la información recopilada, se diseñó el manual de procedimientos digitalizado con el objetivo de:

- ❖ Automatizar las tareas más rutinarias y repetitivas del proceso de modificación presupuestaria.
- ❖ Implementar un sistema de control y trazabilidad, basado en el uso del nomenclador presupuestario, que permita a los responsables de la Dirección de Presupuesto realizar un seguimiento preciso de cada modificación.

El desarrollo del manual se basó en las necesidades detectadas durante las entrevistas y el análisis documental, con énfasis en la transparencia y la eficiencia operativa.

Una vez diseñado el manual digitalizado, se llevará a cabo un proceso de validación con los funcionarios entrevistados, quienes proporcionaron retroalimentación sobre su estructura, contenido y usabilidad. También se realizarán pruebas piloto con el sistema digital para asegurarse de que se cumplan con los objetivos de mejora planteados.

El análisis de los datos recogidos se realizó mediante un análisis de contenido cualitativo, interpretando la información obtenida de las entrevistas, la revisión normativa y los documentos internos. Este enfoque permitió identificar los puntos críticos del proceso actual de modificaciones presupuestarias y fundamentar la propuesta de un manual digitalizado.

2 MARCO TEORICO

El presupuesto público es uno de los instrumentos fundamentales para la gestión económica del Estado, y su regulación tiene su origen en la Constitución Nacional. El artículo 4 de la Constitución establece que " El Gobierno federal provee a los gastos de la Nación con los

fondos del Tesoro nacional, formado del producto de derechos de importación y exportación, del de la venta o locación de tierras de propiedad nacional, de la renta de Correos, de las demás contribuciones que equitativa y proporcionalmente a la población imponga el Congreso General, y de los empréstitos y operaciones de crédito que decreta el mismo Congreso para urgencias de la Nación, o para empresas de utilidad nacional.".

Este artículo define las fuentes principales de ingresos que componen el Tesoro Nacional, las cuales son gestionadas a través del presupuesto, siendo éste la herramienta por excelencia para planificar y controlar el uso eficiente de dichos fondos.

Por otra parte, El artículo 99 de la Constitución Nacional se refiere a las facultades y deberes del Poder Ejecutivo, particularmente al rol del presidente en la administración del gobierno. Este artículo tiene varias cláusulas que abordan diferentes aspectos de las responsabilidades presidenciales. En el contexto del **presupuesto público**, la relación se establece en cuanto al manejo y ejecución de los recursos públicos y el control sobre las decisiones presupuestarias.

Veamos cómo se vincula específicamente:

Facultades del Poder Ejecutivo en la administración de los fondos públicos: El Presidente, como jefe del Poder Ejecutivo, es responsable de ejecutar el presupuesto aprobado por el Congreso. Si bien el Poder Legislativo aprueba el presupuesto mediante la ley de presupuesto anual, el Ejecutivo tiene la tarea de implementar esa ley, gestionando los recursos del Estado de manera eficiente y conforme a los objetivos establecidos. En este sentido, el artículo 99 establece que el Presidente tiene la responsabilidad de "hacer recaudar las rentas de la Nación y decretar su inversión conforme a la ley".

El presupuesto no solo garantiza el cumplimiento de los objetivos de la política pública, sino que también asegura la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos, alineándose con los principios constitucionales de legalidad y responsabilidad fiscal.

Con el fin de construir una reforma del Estado, el 30 de septiembre de 1992, se sancionó la Ley 24.156 de Administración financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional, la cual entró en vigencia a partir del 1 de enero de 1993.

Dicha norma establece y regula un nuevo sistema de administración financiera para el sector público nacional y sus correspondientes sistemas de control, aplicando un modelo sistémico

e integrado por un conjunto de sistemas interrelacionados, órganos, normas y procedimientos administrativos.

Según el Artículo 5 de la citada ley, se establece que, La administración financiera estará integrada por los siguientes sistemas, que, a su vez, deberán estar interrelacionados entre si:

❖ **Sistema presupuestario:**

Es el sistema encargado de la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto público. Se ocupa de planificar y organizar los recursos financieros del Estado, definiendo cuánto y cómo se gastarán los fondos públicos en las diferentes áreas y programas del gobierno.

❖ **Sistema de crédito público:**

Este sistema se encarga de gestionar las operaciones de endeudamiento del sector público. Regula la contratación de deuda pública, el uso de los recursos obtenidos a través de créditos y la forma en que estos compromisos serán honrados. Además, se ocupa de la emisión de títulos y otros instrumentos financieros.

❖ **Sistema de Tesorería:**

La tesorería es responsable de la gestión de los fondos públicos, incluyendo la recaudación de ingresos y el pago de las obligaciones del Estado. Su función es garantizar que los recursos estén disponibles cuando sean necesarios para la ejecución del presupuesto, y que se mantenga un equilibrio financiero adecuado.

❖ **Sistema de contabilidad:**

Este sistema registra, clasifica y reporta las operaciones financieras y patrimoniales del sector público. Proporciona información contable confiable para la toma de decisiones, el control y la rendición de cuentas. Es el encargado de producir los estados financieros que reflejan la situación financiera y patrimonial del Estado.

Cada uno de estos sistemas estará a cargo de un órgano rector, que dependerá directamente del órgano que ejerza la coordinación de todos ellos. Por lo que La Oficina Nacional de Presupuesto será el órgano rector del sistema presupuestario del sector público nacional.

La **Oficina Nacional de Presupuesto** tiene como principales competencias la formulación, programación y evaluación del presupuesto nacional. Entre sus funciones, destacan: coordinar la preparación del presupuesto con las distintas jurisdicciones y entidades del sector público, analizar y proyectar los recursos disponibles, asesorar en la distribución de

los recursos financieros, y asegurar que las modificaciones presupuestarias cumplan con las normativas vigentes. Además, es responsable de proponer la normativa relacionada con la administración del presupuesto y evaluar su ejecución, garantizando que los objetivos de política fiscal sean cumplidos de manera eficiente y conforme a la ley.

Con firmeza, la Ley N.º 24.156 reconoce el principio de presupuesto único e indivisible, al disponer que el sistema presupuestario se aplicará a todo el sector público nacional, incluyendo a toda entidad pública con personalidad jurídica y patrimonio propio, y a toda jurisdicción, esto es, el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial.¹

Según Marcos Makón, en su escrito sobre los Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina, define a la administración financiera como un conjunto de elementos administrativos de las organizaciones publicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible²

El sistema presupuestario en la administración nacional enfatiza la importancia de utilizar técnicas adecuadas en la elaboración de los presupuestos de gastos. Esto implica que los organismos del sector público deben emplear métodos que sean apropiados para demostrar el cumplimiento de las políticas y planes de acción establecidos, así como la producción de bienes y servicios.

El uso de técnicas adecuadas contribuye a una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos.

Asimismo, funda una demostración en el cumplimiento de políticas y planes, ya que determina que los presupuestos de gastos deben reflejar de manera clara y demostrable el cumplimiento de las políticas y planes de acción establecidos por los organismos del sector público. Esto implica que los recursos asignados en el presupuesto deben estar alineados con los objetivos y metas definidos en dichas políticas y planes.

El Artículo 14, de la mencionada Ley, traza una incidencia económica y financiera de los gastos, ya que también establece que los presupuestos de gastos deben mostrar la incidencia

¹ Ver arts. 9 y 11 de la Ley N.º 24.156. Cfr. MERTEHIKIAN, E., "Administración Financiera y Control", Ed. Ciencias de la Administración, Bs. As., 1997, pág. 10.

² Sistemas Integrados de Administración Financiera Publica en América Latina. Marcos P Makón (https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3206/S9900010_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

económica y financiera de la ejecución de estos. Esto conlleva a que se debe considerar el impacto económico y financiero de los gastos en el presupuesto, tanto en términos de ingresos como de gastos, y cómo se relacionan con las fuentes de financiamiento disponibles.

La reglamentación correspondiente se encargará de establecer las técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos y recursos que deben utilizarse.

Esta reglamentación proporcionará directrices y procedimientos específicos para la elaboración y presentación de los presupuestos de gastos, asegurando una uniformidad y coherencia en su aplicación.

En materia de ejecución y modificación presupuestaria, la Ley 24.156, en su artículo 37 determina que quedan reservadas al Congreso Nacional las decisiones que afecten el monto total del presupuesto y el monto del endeudamiento previsto. No obstante, ello, el Jefe de Gabinete de Ministros puede disponer las reestructuraciones presupuestarias que considere necesarias dentro del total aprobado por cada ley de presupuesto, quedando comprendidas las modificaciones que involucren a gastos corrientes, gastos de capital, aplicaciones financieras y distribución de las finalidades. Se exceptúan de tal facultad los incrementos de las partidas que refieran gastos reservados y de inteligencia, los que sólo podrán disponerse por el Congreso de la Nación.

Con la modificación introducida por la Ley 26.124³ en 2006, se amplió esta facultad, permitiendo una mayor discrecionalidad al Jefe de Gabinete para realizar dichas reestructuraciones sin necesidad de aprobación previa del Congreso. Sin embargo, se mantuvo como excepción que los incrementos en las partidas destinadas a gastos reservados y de inteligencia continúan siendo competencia exclusiva del Congreso de la Nación. Este cambio buscó agilizar la gestión del presupuesto, aunque ha generado críticas por otorgar un alto grado de discreción al Ejecutivo, lo que algunos consideran un riesgo para el control legislativo sobre la administración financiera del Estado. Este ajuste refleja cómo la Ley 26.124 incrementó los poderes del Ejecutivo en cuanto a la reestructuración presupuestaria, al tiempo que preserva ciertos controles clave en manos del Congreso.

Las modificaciones presupuestarias suelen ser procesos mediante los cuales se introducen cambios en el presupuesto originalmente aprobado. Estas modificaciones pueden implicar

³ **LEY 26124 - ARTICULO 1°** — Sustituyese el artículo 37 de la Ley N.º 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

aumentos o disminuciones en las asignaciones presupuestarias, reasignación de fondos entre partidas o ajustes en los objetivos y metas presupuestarias.

La vigencia de un ejercicio presupuestario tiene una duración de un año fiscal, que coincide con el año calendario. A partir de que el Congreso Nacional aprueba la Ley de Presupuesto para un año determinado, se le da comienzo al ejercicio presupuestario.

El presupuesto en el sector público está conformado por un conjunto de políticas, normas, recursos y procedimientos utilizados en todas las etapas del proceso presupuestario, como así también de decisión política, unidades técnicas-normativas centrales y periféricas, responsables de las acciones de acuerdo con su nivel administrativo.

Se puede decir que el presupuesto es un proceso a través del cual se formula, aprueba, ejecuta y evalúa la producción pública de una institución enmarcada en las políticas de desarrollo.

A partir de la Ley de Presupuesto, aprobada por el Congreso de la Nación y la Decisión Administrativa del jefe de Gabinete de Ministros, la cual da inicio al ejercicio presupuestario se efectúa la distribución de gastos y recursos destinados a la jurisdicción.

- ❖ Los gastos son asignados por programa y partidas presupuestaria.
- ❖ Los recursos por rubro.

Cabe destacar, que si bien la Ley 24156, y tal como se manifiesta con antelación, establece que quedan reservadas al Congreso Nacional las decisiones que afecten el monto total del presupuesto, la decisión Administrativa, también conocida con el nombre de “Distributivo”, establece y determina las facultades y las competencias para efectuar modificaciones presupuestarias, exceptuando las decisiones que impliquen un cambio en la distribución de las finalidades o los totales de los gastos corrientes, los de capital y de las aplicaciones financieras.

En el marco del sistema presupuestario argentino, la delegación de facultades para la realización de modificaciones presupuestarias ha mostrado variaciones a lo largo del tiempo. Por lo tanto, una vez aprobada la Ley de Presupuesto por el Congreso Nacional, el Poder Ejecutivo emite una Decisión Administrativa que aprueba la distribución de los créditos presupuestarios asignados a los distintos organismos de la administración pública. Es en este momento cuando se establecen las facultades delegadas que permiten realizar modificaciones presupuestarias dentro de ciertos márgenes y procedimientos establecidos.

Estas facultades delegadas, generalmente otorgadas al Jefe de Gabinete de Ministros, permiten que determinadas modificaciones en la distribución de los créditos puedan realizarse sin necesidad de recurrir a una nueva aprobación legislativa, siempre que se respeten los límites establecidos por la Ley de Presupuesto. Es por esto por lo que se dice que este mecanismo otorga flexibilidad a la administración pública para ajustar la asignación de recursos según las necesidades operativas y las prioridades emergentes a lo largo del ejercicio fiscal.

No obstante, es importante resaltar que estas delegaciones de facultades son dinámicas y pueden variar en función de las decisiones políticas y normativas de cada gobierno, así como de las características específicas de cada Ley de Presupuesto. En muchos casos, las decisiones administrativas también pueden incluir limitaciones o condiciones específicas para el ejercicio de estas facultades, lo que añade una capa adicional de control y supervisión sobre las modificaciones presupuestarias que se realicen.

En Argentina, las modificaciones del crédito presupuestario se realizan mediante actos administrativos específicos. Estos actos son emitidos por la autoridad competente, generalmente el Poder Ejecutivo, y pueden variar según el nivel de gobierno, y, según la naturaleza de la modificación, se necesita un nivel de autorización y aprobación que esté específicamente delegado. y se encuentra prevista de la siguiente manera:

- ❖ Modificaciones reservadas al Congreso Nacional.
- ❖ Modificaciones que demandan el dictado de un Decreto del Poder Ejecutivo Nacional o bien de una Decisión Administrativa del Jefe de Gabinete de Ministros.
- ❖ Modificaciones delegadas al Secretario de Hacienda y Subsecretario de Presupuesto.
- ❖ Modificaciones delegadas en los Órganos Periféricos, y en función de la naturaleza del ajuste son aprobadas por el Ministro respectivo, Secretario, Titular de Organismo Descentralizado o bien por el responsable de una Unidad Ejecutora de Programa.

Es importante resaltar que los procedimientos y los actos administrativos específicos pueden variar según la jurisdicción y las normativas vigentes en el momento. Por lo tanto, es fundamental consultar la legislación y las regulaciones correspondientes para obtener

información precisa sobre los actos administrativos utilizados para modificar el crédito presupuestario en un contexto específico.

Según el Anexo "B", en el Apartado de Anexos, se detallan los tipos de actos administrativos enmarcados en la Planilla Anexa al Artículo 8º de la Decisión Administrativa N.º 4 del 2023⁴, los cuales fueron utilizados para realizar modificaciones presupuestarias durante el ejercicio 2023 garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la adecuada reestructuración de partidas durante dicho período. Por otro lado, en el Anexo "C" se detallan los actos administrativos que impactaron en la Jurisdicción 70, correspondiente al Ministerio de Educación de la Nación, también durante el ejercicio 2023.

La jurisdicción tiene el objetivo de cumplir con un plan estratégico y las readecuaciones presupuestarias reflejan las necesidades, variaciones políticas o sus prioridades para lograr cumplir con dicho plan. En este marco, resulta importante resaltar que las adecuaciones presupuestarias a gestionar deberán ajustarse a lo establecido en el articulado de la Ley de presupuesto vigente y por tal motivo cada requerimiento deberá someterse a un análisis técnico previo a ser tramitado, ya que para algunos actos administrativos interviene el Órgano Rector (Oficina Nacional de Presupuesto – Secretaría de Hacienda) y en otros Jefatura de Gabinete de Ministros, tal como fuera mencionado precedentemente.

Asimismo, es importante resaltar la importancia del nomenclador presupuestario dado a que es una herramienta clave para clasificar y organizar el gasto del sector público.

La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Ley N.º 24.156 establece los principios, métodos y procedimientos para la clasificación de ingresos y gastos en los presupuestos del Estado.

Los clasificadores presupuestarios permiten uniformar los criterios para formular, aprobar, ejecutar y evaluar los presupuestos del sector público, facilitando así el análisis y control de las finanzas públicas.

La aplicación del Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional se encuentra enmarcada en un conjunto de normas y leyes que regulan la administración financiera del Estado.

⁴ DECAD-2023-4-APN-JGM - Ley N.º 27.701 de Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2023. Distributivo. Planilla Anexa al Artículo 8º; ANEXO 3

Si bien no existe una única norma que específicamente mencione el manual, su uso está implícito y respaldado por la legislación presupuestaria general.

En cuanto al Marco Legal General, se puede decir que Las principales leyes y decretos que sustentan el uso del Manual de Clasificaciones Presupuestarias son:

- ❖ **Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156:** Esta ley establece los principios generales de la administración financiera del Estado, incluyendo la necesidad de contar con un sistema de clasificación presupuestaria uniforme y detallado.
- ❖ **Decretos reglamentarios:** Diversos decretos reglamentarios complementan la ley y establecen las normas técnicas para la aplicación del sistema de clasificación presupuestaria, como el Decreto N.º 866/1992⁵, que aprobó los clasificadores por objeto del gasto, clasificación por partidas presupuestarias, por rubro de los recursos, por finalidades y funciones.



⁵ Decreto Nacional 866/92, 1992

A continuación, se mencionan y se describen las clasificaciones más comunes en los manuales presupuestarios:

- ❖ **Clasificación Institucional:** Identifica las instituciones que manejan el presupuesto (ministerios, agencias, organismos descentralizados, etc.).
- ❖ **Clasificación Económica:** Divide el presupuesto en ingresos (corrientes y de capital) y gastos (corrientes y de capital), permitiendo analizar su impacto económico.
- ❖ **Clasificación por Fuente de Financiamiento** organiza el presupuesto según el origen de los recursos que lo sustentan. Esta clasificación es crucial para la gestión presupuestaria, ya que permite identificar el aporte específico de cada fuente, facilitando el control y la rendición de las cuentas respecto al origen y uso de los recursos. Además, proporciona una mayor transparencia en el manejo del presupuesto, al señalar qué parte del financiamiento depende de recursos propios, de fondos externos o de cooperación internacional. La clasificación de las fuentes financieras son las siguientes:
 - **Fuentes de Financiamiento Internas**
 - Fuente de Financiamiento 11: Tesoro Nacional
 - Fuente de Financiamiento 12: Recursos Propios
 - Fuente de Financiamiento 13: Recursos con Afectación Específica
 - Fuente de Financiamiento 14: Transferencias Internas
 - Fuente de Financiamiento 15: Crédito Interno
 - **Fuentes de Financiamiento Externas**
 - Fuente de Financiamiento 21: Transferencias Externas
 - Fuente de Financiamiento 22: Crédito Externo
- ❖ **Clasificación por Finalidad y Función:** Agrupa el gasto público según los objetivos generales del Estado (salud, educación, defensa, seguridad, etc.). El clasificador funcional ha sido estructurado en 5 (cinco) finalidades detalladas a continuación:

- **1: Administración Gubernamental** (Legislativa-Judicial-Dirección superior ejecutiva-Relaciones exteriores-Relaciones interiores-Administración fiscal-Centro de la gestión pública-Información y estadística básica).
- **2: Servicio Defensa y Seguridad** (Defensa-Seguridad interior-Sistema penal-Inteligencia).
- **3: Servicios Sociales** (Salud-Promoción y asistencia social-Seguridad social-Educación y Cultura-Ciencia y técnica-Trabajo-Vivienda y urbanismo-Agua potable y alcantarillado-Otros servicios urbanos).
- **4: Servicios Económicos** (Energía, combustibles y minería-Comunicaciones-Transporte-Ecología y medio ambiente-Agricultura-Industria-Comercio, turismo y otros servicios, Seguros y finanzas).
- **5: Deuda Pública** (Servicio de la deuda pública (intereses y gastos)).

❖ **Clasificación Geográfica:** Relaciona el presupuesto con las diferentes áreas geográficas del país.

❖ **Clasificación de Partidas Presupuestarias:** Descompone el presupuesto en partidas específicas (ANEXO XX), que detallan cada tipo de gasto, por ejemplo:

- Gastos de personal: sueldos, salarios, contribuciones sociales.
- Gastos en bienes y servicios: materiales, suministros, mantenimiento.
- Transferencias corrientes: subsidios, ayudas sociales.
- Inversión en activos: adquisición de bienes de capital, infraestructura.

❖ **Por Tipo de Moneda:** se utiliza para identificar claramente el origen o destino de los recursos en diferentes tipos de monedas, como:

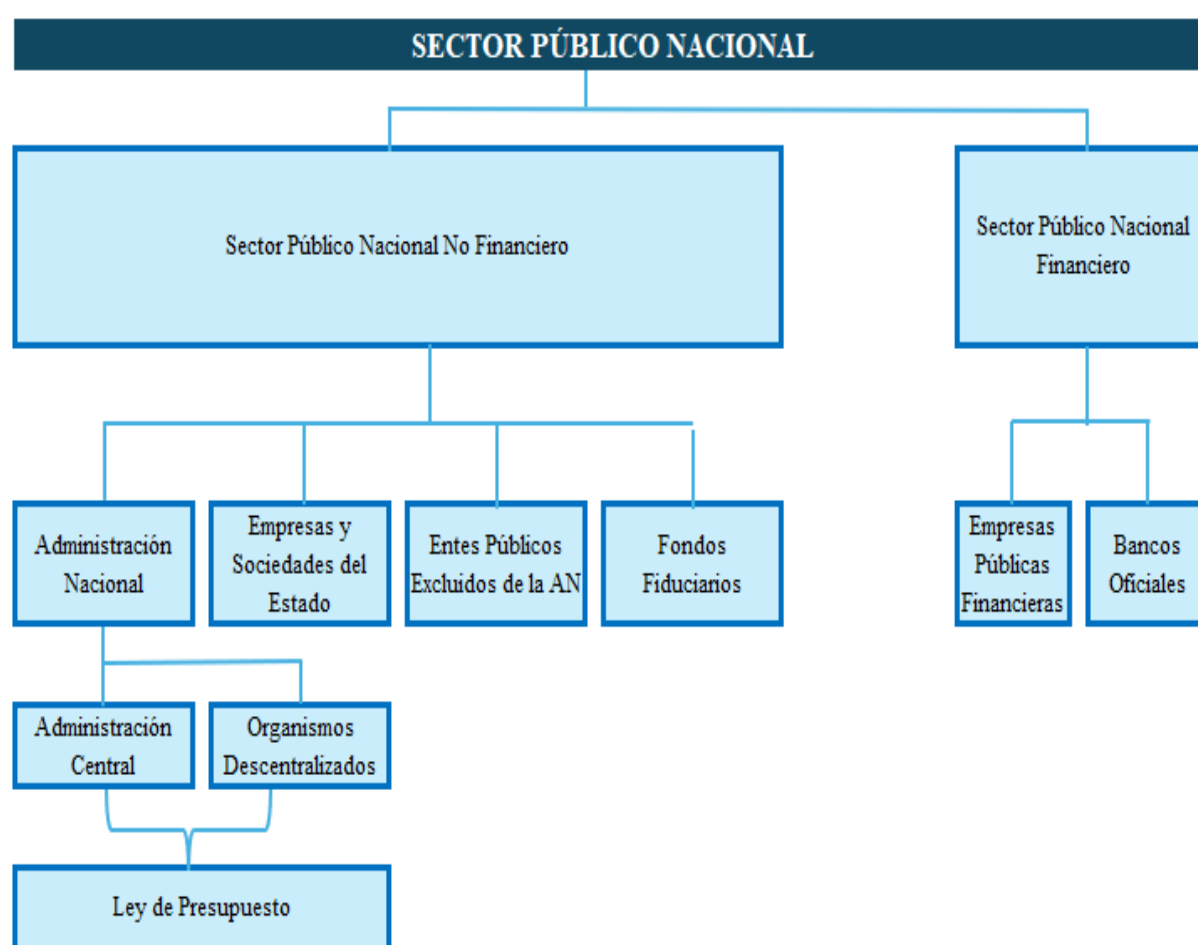
- Moneda local (ej. pesos).
- Divisas extranjeras (ej. dólares estadounidenses, euros, yenes).

Cada clasificación tiene un propósito específico para mejorar la gestión y la transparencia del presupuesto, su clasificación es esencial para desglosar el presupuesto en niveles más detallados, permitiendo una gestión más específica y un control adecuado de los recursos.

Además, es importante citar el ámbito de aplicación establecido en el Artículo 8 de la Ley 24.156. Este artículo determina que su aplicación abarca a la Administración Nacional, que

incluye tanto al Poder Ejecutivo Nacional (con sus organismos centralizados y descentralizados, incluyendo universidades nacionales), como a los organismos del Poder Legislativo y Poder Judicial. Asimismo, la ley se extiende a aquellas entidades que operan con fondos públicos, cubriendo a todas las organizaciones que formen parte del sector público nacional.

Este artículo delimita claramente los alcances de la ley, asegurando que la administración financiera y los sistemas de control regulados por esta normativa se apliquen de manera uniforme en todas las entidades del sector público, independientemente de su grado de autonomía.



Fuente: Manual de Capacitación, Centro de Capacitación y Estudios - Secretaría de Hacienda

3 DIAGNOSTICO

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, es fundamental que las organizaciones no solo se enfoquen en ofrecer servicios de calidad, sino que también deben analizar su interior, es decir, evaluar su estructura organizacional. Esto les permitirá identificar los factores con deficiencias que están limitando su crecimiento, lo cual impacta directamente en su eficiencia.

No es positivo seguir utilizando los mismos procedimientos o conservar las costumbres cuando la organización se encuentra en una etapa de expansión o de cambios. Por lo tanto, se ratifica lo dicho anteriormente, considerando que resulta imprescindible contar con una herramienta que permita examinar de manera sistemática la estructura organizacional, los objetivos, las funciones y los procedimientos, proporcionando así información suficiente para alinear las actividades con los objetivos estratégicos.

En la Dirección de Presupuesto, estamos enfrentando una serie de desafíos y problemas derivados de la ausencia de un manual de procedimientos formalmente establecido. Esta carencia ha generado inconsistencias en la ejecución de los procesos, falta de uniformidad en las decisiones, y ha dificultado la correcta coordinación entre las distintas áreas involucradas, lo que impacta negativamente en la eficiencia y en la capacidad de cumplir con los objetivos institucionales

Actualmente, existe una ausencia de documentación clara y estructurada que guíe a los empleados a la realización de sus tareas y actividades, concerniente a las modificaciones presupuestarias.

Esta situación presenta diversos problemas y limitaciones que afectan negativamente el rendimiento y la eficiencia de la organización. La falta de un manual de procedimientos dificulta la gestión eficiente de los recursos financieros.

Sin una guía clara sobre cómo realizar las modificaciones presupuestarias, se pierde tiempo y se cometen errores, por lo que se cuenta con un riesgo de incumplimiento normativo.

Las modificaciones presupuestarias pueden estar sujetas a regulaciones internas y externas, y sin una guía explícita sobre cómo realizarlas de manera adecuada y cumplir con los requisitos legales y regulatorios, la organización corre el riesgo de enfrentar impactos negativos.

El conflicto se percibe a partir del desconocimiento tanto normativo como técnico para el desarrollo del proceso presupuestario, ya que no todo el personal que forma parte de la dirección posee la sapiencia para efectivizar de manera correcta las adecuaciones presupuestarias requeridas por las distintas áreas que componen la Jurisdicción.

Este trabajo de investigación surge a partir de la identificación de una problemática recurrente en la gestión de reformas presupuestarias en la Dirección de Presupuesto dado a que en ausencia de la persona encargada de realizar esta tarea de forma cotidiana, se observa que el desconocimiento generalizado del proceso administrativo por parte de otros funcionarios ocasiona la creación de cuellos de botella, afectando negativamente la eficiencia operativa. Este déficit de conocimiento provoca retrasos significativos en el cumplimiento de las gestiones presupuestarias, lo que impacta en la planificación y ejecución oportuna de los recursos asignados, generando, además, una dependencia excesiva de personal clave, lo cual vulnera la continuidad del servicio y expone a la organización a riesgos administrativos.

Bajo esta situación focalizaremos dicho trabajo para crear una mejora continua de estos procesos y la finalidad de las funciones y operaciones del área logrando el mejoramiento de la función pública. Estableciendo lineamientos lograremos un trabajo consistente, confiable, efectivo y sin ninguna dependencia.

Se considera conveniente la elaboración del presente manual con el objetivo de brindar la orientación necesaria al personal para elaborar los distintos requerimientos que están vinculados a modificaciones presupuestarias.

3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

A: ¿Cuál es la problemática en los procedimientos para realizar las adecuaciones presupuestarias que se realizan en la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Educación de la Nación?

B: ¿Cuáles son los cambios sugeridos a introducir en el corto plazo en la Dirección?

C: Dentro de la Dirección de Presupuesto, ¿Cuántas personal actualmente, (antes de la instauración de manual de procedimiento) están capacitados o manejan con claridad y eficiencia la gestión de modificación presupuestaria?

D: ¿Ante la ausencia de la persona capacitada y encargada de gestionar diariamente dichos procesos, ¿Qué acciones se toman ante un requerimiento de modificaciones presupuestarias?

E: ¿Cómo incidirá, el manual de procedimientos para la optimización de procesos relacionados a las adecuaciones presupuestarias en la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Educación?

3.3 HIPOTESIS

La implementación de un manual de procedimientos en una organización no solo contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, sino que también elevará la calidad de los resultados obtenidos. Por lo tanto, se plantea que dotar a la Dirección de Presupuesto de un instrumento administrativo que recoja, de manera precisa y detallada, las políticas, normas y procedimientos aplicables al gestionar un reajuste presupuestario, permitirá optimizar el servicio brindado a las jurisdicciones involucradas en las políticas públicas educativas. Este manual garantizará un proceso más ágil, efectivo y estandarizado, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión pública en el ámbito educativo

El conocimiento de los procedimientos por parte de cada integrante de la dirección contribuye a un mejor uso del tiempo y una mayor eficiencia en el desempeño.

Proveer a los ejecutores de estos procedimientos con una guía de acción clara y detallada permitirá que lleven a cabo sus funciones con mayor efectividad y calidad. Además, la implementación de un manual técnico ofrecerá un apoyo esencial al personal que no cuenta con conocimientos técnicos ni administrativos específicos sobre el proceso de modificación presupuestaria, facilitando su integración rápida y precisa en el trabajo. De esta forma, se reducirán los errores, se mejorará la coordinación y se garantizará que todos los involucrados puedan cumplir con sus tareas de manera eficiente, optimizando la gestión presupuestaria en su conjunto.

Es importante señalar que las readecuaciones presupuestarias dentro de la Dirección de Presupuesto son gestionadas por un técnico especializado, cuya función principal consiste en analizar detalladamente los requerimientos presentados por los responsables de cada área. Estas solicitudes se realizan a través de una nota enviada por el sistema GDE (Gestión Documental Electrónica), lo que garantiza un proceso más eficiente y trazable. El técnico se encarga de analizar y encuadrar cada solicitud dentro de las facultades delegadas vigentes,

asegurando que las modificaciones presupuestarias se ajusten a la normativa correspondiente evitando así posibles inconsistencias o errores en la gestión de los recursos.

Una vez definida la naturaleza del acto administrativo, se inicia el trámite formal, que incluye la redacción de la medida legal aplicable y su posterior registro en el sistema E-SIDIF, el actual Sistema de Administración Financiera. Este sistema no solo facilita la carga y seguimiento de las operaciones presupuestarias, sino que también promueve la transparencia y control en el manejo de los recursos públicos, reduciendo los márgenes de errores y mejorando la rendición de cuentas. La correcta implementación de este procedimiento no solo garantiza una mayor precisión en la administración de las finanzas públicas, sino que también contribuye a la agilidad en la toma de decisiones presupuestarias.

Es importante resaltar que, en la actualidad, la dirección de Presupuesto, dependiente del Ministerio de Educación no dispone de un manual de procedimiento interno que reúna de manera clara y precisa todos los aspectos relacionados con los pasos técnicos y normativos para gestionar adecuaciones presupuestarias. La falta de un documento unificado genera dificultades para que los responsables operativos sigan un proceso estandarizado, lo que puede llevar a inconsistencias en la aplicación de las normativas y a retrasos en la toma de decisiones. Un manual que sistematice estas tareas facilitaría la comprensión y ejecución del proceso, reduciendo los márgenes de errores y mejorando la eficiencia administrativa.

Por otra parte, es significativo aclarar que la Organización cuenta con un Plan Estratégico, en el cual se enmarcan los objetivos nacionales y líneas de acción que se desean alcanzar, que funcionan como guía para la planificación en los distintos ámbitos de gestión educativa, es por eso que para gestionar una modificación presupuestaria no solamente se debe de tener en cuenta los aspectos técnicos y operativos sino que es fundamental interpretar que tipo de modificación se requiere y que líneas están siendo afectadas para determinar la viabilidad o no del requerimiento solicitado con el fin de respetar los lineamientos del Plan antes mencionado.

4 PROPUESTA DE INTERVENCION

El trabajo de investigación será delimitado, tomando como muestra la dirección de Presupuesto perteneciente al Ministerio de Educación de la Nación.

El Decreto N.º 115 del año 2010, aprobó la estructura organizativa de primer nivel operativo del Ministerio de Educación de la Nación, donde en su artículo 4º, se facultó al máximo responsable de la Jurisdicción a aprobar la estructura organizativa correspondiente a las aperturas inferiores que se establecieron en dicha medida⁶.

Consecuentemente y con el fin de reordenar la normativa citada en el párrafo anterior, el 08 de agosto del año 2010, por Resolución Ministerial N.º 1111, fueron incorporadas todas las aperturas inferiores, creadas con anterioridad por distintas normas, quedando establecido que la dirección de Presupuesto, dentro del organigrama institucional depende de la dirección General de Administración – Subsecretaría de Gestión Administrativa, designándole las siguientes acciones, las cuales se detallan a continuación

1. Centralizar y consolidar el anteproyecto de presupuesto plurianual de la Jurisdicción. Efectuar la elaboración y formulación del Anteproyecto de Presupuesto del Servicio Administrativo Financiero.
2. Calcular los recursos de las previsiones presupuestarias para la atención de los distintos programas que se determinen en las dependencias de la Jurisdicción.
3. Intervenir y asesorar en el diseño de los programas en el aspecto económico-financiero, estableciendo objetivos y metas acordes con la posibilidad de obtención de recursos presupuestarios.
4. Coordinar el control, análisis, evaluación y seguimiento de la ejecución físico-financiera del presupuesto de los programas del Servicio Administrativo Financiero.
5. Coordinar todo lo vinculado con las registraciones emergentes de la ejecución del presupuesto.
6. Coordinar y proyectar las normas legales conforme a la delegación de facultades para la realización de modificaciones presupuestarias de acuerdo con los requerimientos de la Jurisdicción.
7. Analizar la evolución en base a la ejecución de la programación presupuestaria y elaborar estudios y trabajos comparativos sobre indicadores físicos y financieros.

⁶ Decreto 115 / 2010, PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)

8. Prestar asistencia técnica y brindar asesoramiento a los programas de la Jurisdicción.
9. Controlar y analizar la información relacionada con la asignación de Cuotas de Compromiso y Devengado al Servicio Administrativo Financiero y de su ejecución propiciando las modificaciones que aseguren el normal funcionamiento del Organismo.
10. Realizar el análisis, fiscalización y registro del movimiento mensual del Estado de Ejecución del Presupuesto de Gastos y Recursos del Servicio Administrativo, a fin de detectar desvíos de las asignaciones originales y necesidad de modificaciones.

La oficina se encuentra ubicada en Avenida Santa Fe 1548, 2° piso contrafrente (CABA).

A continuación, observaremos el organigrama en donde se identifica la Dirección mencionada.



La Dirección, está compuesta por catorce personas, de las cuales diez pertenecen a planta permanente, dos poseen contrato de locación de servicio, y dos pasantías.

El equipo de trabajo se compone de la siguiente manera:

Cantidad	Cargo	Título
1	Directora	Lic. en Gestión de Políticas Públicas.
1	Jefe de Departamento de Planificación Presupuestaria	Lic. en Administración.
1	Jefe de Departamento de Gestión y Control de Presupuesto	Lic. en Administración.
1	Secretaria	Lic. en Administración.
10	Técnicos operativos	5 Título Secundario. 1 Lic. en Recursos Humanos. 1 Lic. en Administración. 1 CPN. 2 Pasantes (Estudiantes de Cs. Económicas)

El personal tiene una antigüedad promedio de más de 25 años trabajando en la misma dependencia, con excepción de una persona que posee una antigüedad de 2 años y los pasantes que no superan los 6 meses.

Es importante señalar que, aunque la mayoría del personal ha trabajado durante muchos años en distintas funciones dentro de la Dirección de Presupuesto, existe un notable desconocimiento en lo que respecta a la gestión de modificaciones o adecuaciones de créditos presupuestarios. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de implementar un manual de procedimientos que sistematice estos procesos y sirva como guía clara y accesible. Además, se considera oportuno complementar esta iniciativa con una capacitación específica que permita al personal adquirir los conocimientos necesarios para abordar eficazmente estas gestiones, mejorando así la eficiencia y efectividad en el manejo presupuestario

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para desarrollar el Manual de Procedimiento, en primera instancia será necesario contar con el aval de las autoridades superiores, quienes deberán validar la viabilidad y pertinencia de la propuesta. Una vez obtenido este respaldo, se procederá a coordinar una reunión con el Área de Informática, que tendrá un rol fundamental en la ejecución del proyecto. Su responsabilidad será confeccionar el manual en formato digital, asegurando que la plataforma utilizada sea funcional, accesible y capaz de satisfacer las necesidades técnicas del proyecto, garantizando así un uso adecuado y eficiente por parte de los usuarios.

La colaboración entre la Dirección de Presupuesto y la Dirección de Informática será constante a lo largo del desarrollo del manual. El técnico presupuestario, con su profundo conocimiento en la materia, se encargará de definir los procesos y contenidos específicos del manual. Por su parte, los especialistas informáticos serán responsables del diseño, desarrollo y digitalización de este contenido, asegurando una integración efectiva.

4.2 ACTIVIDADES:

- ❖ Redactar un borrador del manual de procedimiento, que incluya todos los pasos técnicos y normativos.
- ❖ Establecer una reunión con el equipo de Informática para entregar el material desarrollado y definir las pautas para su digitalización.
- ❖ Realizar pruebas de funcionamiento para verificar que el manual digitalizado cumpla con los objetivos planteados.
- ❖ Presentar el manual ante las autoridades competentes para su validación final.
- ❖ Organizar una charla de capacitación para instruir al personal sobre el uso y manejo de la nueva herramienta digital.

4.3 RECURSOS A UTILIZAR

El proyecto requerirá una variedad de recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos e institucionales para asegurar su adecuada ejecución y garantizar un manejo eficiente y eficaz en todas las etapas, desde la planificación hasta su implementación. A continuación, se detalla cada tipo de recurso necesario:

❖ Recursos Humanos:

El éxito del proyecto dependerá de un equipo de trabajo interdisciplinario que estará presente a lo largo de todo el proceso. Este equipo estará compuesto por personal especializado en presupuestos, quienes serán responsables de planificar, gestionar y evaluar el desarrollo del manual, y expertos en sistemas, encargados del diseño y digitalización de este. También se incluirá personal administrativo que apoye en la coordinación de actividades y seguimiento.

❖ Recursos Tecnológicos:

Para la digitalización y puesta en marcha del manual, se necesitarán equipos informáticos como computadoras, impresoras, dispositivos de almacenamiento externo (pen drives), software especializado y otros dispositivos tecnológicos que permitan el diseño, el acceso y la gestión eficiente del contenido digital.

❖ Recursos Institucionales:

La institución proveerá aulas y equipos de capacitación para la formación del personal en el uso del manual digitalizado. Además, serán necesarios espacios adecuados para realizar reuniones, presentaciones y sesiones de prueba del sistema. La colaboración interdepartamental dentro de la institución será clave para garantizar el acceso a estos recursos.

❖ Recursos Económicos:

Si se considera necesario, el proyecto podría requerir un presupuesto para la contratación de consultores o especialistas externos en sistemas, encargados de desarrollar o mejorar la plataforma digital que soportará el manual. Además, el presupuesto cubrirá la adquisición de cualquier equipo tecnológico adicional y los insumos necesarios para la capacitación del personal.

5 CONCLUSIONES

La conclusión obtenida a lo largo de esta investigación está orientada a la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Educación de la Nación, con el objetivo de mejorar su gestión, por lo que es fundamental que la dirección disponga de un sistema administrativo eficiente,

ya que esto resulta clave para alcanzar la competitividad y una adecuada planificación estratégica.

El desarrollo de un manual de procedimientos digitalizado para modificaciones presupuestarias tiene un impacto significativo en la gestión financiera pública, al aportar un enfoque moderno y eficiente para el manejo de los recursos del Estado. Este manual digitalizado, diseñado con el objetivo de optimizar los procesos de modificación presupuestaria, ofrece múltiples ventajas en términos de transparencia, precisión, y agilidad administrativa.

A través de la implementación de un sistema digitalizado, se logrará una mejora notable en la automatización de las tareas que antes eran manuales, reduciendo el margen de error y acelerando los tiempos de respuesta.

El uso del nomenclador presupuestario como base de clasificación para las partidas presupuestarias dentro del sistema digital asegura que todas las modificaciones se realicen de acuerdo con criterios estandarizados y bajo el marco normativo correspondiente. Esto no solo contribuye a una mejor organización del gasto público, sino que también fortalece el control y la supervisión en la administración de los recursos públicos.

No obstante, se reconoce que la implementación de este tipo de sistema requiere un esfuerzo adicional en la capacitación del personal involucrado, así como una actualización continua tanto del manual como del nomenclador para garantizar su adaptación a los cambios en las normativas presupuestarias.

En conclusión, el manual digitalizado de procedimientos para modificaciones presupuestarias propuesto en este trabajo representa una herramienta clave para la modernización de la gestión financiera pública. Su capacidad para mejorar la eficiencia, reducir errores, y fortalecer la transparencia lo convierte en una pieza fundamental para la administración pública del futuro.

Además, sienta las bases para una mayor integración de la tecnología en la gestión presupuestaria, asegurando un uso más eficaz de los recursos y una mejor toma de decisiones en función de las necesidades del Estado.

En resumen, la elaboración de este manual digitalizado de procedimientos para modificaciones presupuestarias cumplirá con el objetivo principal de ofrecer una

herramienta que facilite la gestión eficiente de los recursos públicos, al mismo tiempo que garantice la automatización, precisión, trazabilidad, y transparencia en el proceso.

Uno de los componentes más importantes en el desarrollo de este manual será la correcta integración del nomenclador presupuestario, que permite la clasificación estandarizada de las partidas y asegurar que todas las modificaciones presupuestarias se realicen dentro de un marco normativo claro y preciso facilitando la gestión interna,

Sin embargo, se identifican ciertos desafíos a superar para una implementación exitosa, como la capacitación del personal encargado de utilizar el sistema y la necesidad de actualizar periódicamente el manual para adaptarlo a cambios normativos y contextuales.

Estas medidas son clave para asegurar que el manual siga siendo una herramienta útil y efectiva en el largo plazo.

Finalmente, y ratificando lo antes expuesto, este manual digitalizado tendrá el potencial de generar un impacto positivo en la gestión financiera pública, contribuyendo a la modernización de los procesos y sentando las bases para una mayor integración tecnológica en el futuro. Su capacidad para optimizar el uso de los recursos y mejorar la toma de decisiones asegura su relevancia como un aporte significativo para la administración pública.

6 BIBLIOGRAFIA

- Constitución de la Nación Argentina, 1994
- Ley 26156 – Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de:
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>
- Ley 26.124 – Administración Financiera y de los Sistemas del Control Público Nacional. InfoLEG. Obtenida de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/118648/norma.htm>
- Decreto 115/20100 – Administración Pública Nacional. Argentina.gob.ar. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-115-2010-163361>
- Decisión Administrativa 4/2023. Boletín Oficial de la República Argentina. Obtenido de
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/279351/20230110>
- Decreto Nacional 866/1992- PRESUPUESTO APRUEBAN CLASIFICADORES. InfoLEG. (26 de 09 de 2024). Obtenido de
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=8893>
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Profit.
- Torres, A. (1996). Manual para la elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial, S.A. de CV. Obtenido de
https://books.google.com.ar/books/about/Manual_para_elaborar_manuales_de_pol%C3%ADticas.html?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016). Sexta Edición Actualizada - Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional.
- Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. Obtenido de <https://asap.org.ar/informes-detalle/modificaciones-presupuestarias-apn-/3>
- Centro de Capacitación y Estudios de la Secretaría de Hacienda. (2022). *Guía de procesos presupuestarios*. [Material de estudio]. Secretaría de Hacienda.

7 ANEXOS

ANEXO “A”

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCION DE PRESUPUESTO

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
¿Cuál es la problemática en los procedimientos para realizar las adecuaciones presupuestarias que se realizan en la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Educación de la Nación?	Las personas fueron encuestadas coinciden en que las modificaciones presupuestarias son gestionadas por un solo empleado de la dirección, y en ausencia de la persona idónea nadie tiene el conocimiento de dicho trámite por lo que ante dicha situación la solicitud queda sin gestionar hasta que dicha persona no esté disponible para tramitarla o ayude y guíe a sus compañeros.	Se demuestra una clara situación de desconocimiento en cuanto a la gestión de readecuaciones presupuestarias, lo cual refleja un grado importante de debilidad, lo que da como resultado consecuencias negativas para la organización
¿En su práctica diaria de trabajo, aplica un manual de procedimientos que le permita lograr eficacia y eficiencia?	Todos concuerdan en que no cuentan con un manual de procedimientos para la realización de las tareas.	En la actualidad no se cuenta con un Manual de procedimientos que permita la realización de las actividades que el personal de la dirección realiza lo cual ocasiona descoordinación
¿Cree Usted que al aplicar un Manual de Procedimientos para reordenar los créditos presupuestarios lograra eficiencia y eficacia para la Jurisdicción?	Todos los miembros de la dirección consideran que si.	Se requiere una pronta estructuración de un manual de procedimientos para la dirección, pues de esta manera se logrará prestar los servicios que ofrece el mismo serán sin pérdida de tiempo, ya que se evitara desinformación para la realización del trámite
¿Cuáles son los cambios sugeridos a introducir en el corto plazo en la Dirección?	Los empleados entienden que una pronta solución está enfocada en aplicar un manual de procedimientos claro que esté al alcance de todos acompañada de una capacitación	Debido, al desconocimiento existente por parte de los empleados de la Dir. de Presupuesto para gestionar readecuaciones presupuestarias, se llega a la conclusión que implementar un manual de procedimientos, acompañada de una capacitación será una forma de aportar una solución al problema actual

ANEXO “B”

FACULTADES PARA LA REALIZACIÓN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS DURANTE EL EJERCICIO 2023 SEGÚN LO ESTABLECIDO EN LA DECISION ADMINISTRATIVA N° 4/2023 ARTICULO 8.

NORMA	NATURALEZA DE LA MODIFICACIÓN
I. Resolución del Ministro, Secretario de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, Titular de la Subjurisdicción u Organismo Descentralizado.	a) Compensación entre Programas y categorías equivalentes, incluyendo créditos y cargos de un mismo nivel sin alterar el total de la Jurisdicción u Organismo Descentralizado dependientes de aquélla, previa conformidad del MINISTERIO DE ECONOMÍA. b) Compensación entre los Incisos 2 a 5, excepto reducciones en las partidas parciales 511 y 512, y las Partidas Principales 8.3. y 8.4., con excepción de la Partida Parcial 8.4.1., sin alterar los totales de gastos corrientes y de gastos de capital. c) Compensación de créditos entre la Administración Central de una Jurisdicción o Subjurisdicción y sus Entidades dependientes o entre Entidades de una misma Jurisdicción o Subjurisdicción, previa conformidad del MINISTERIO DE ECONOMÍA d) Compensación de rubros de recursos que estén asociados a gastos financiados con fuentes 12, 13, 14 y 21 sin alterar el total por fuente.
II. Resolución del Secretario de Hacienda del MINISTERIO DE ECONOMÍA.	a) Cambios de Fuentes de Financiamiento por compensación. b) Sustitución o compensación de rubros de recursos de la Fuente de Financiamiento 11 – Tesoro Nacional, sin alterar el total de la fuente. c) Incremento o reducción del Inciso 1–Gastos en Personal por compensación con otros incisos, sin alterar el total de la jurisdicción. d) Compensación entre incisos cuando involucre a los Incisos 6 y 7, sin alterar el Resultado Financiero en forma negativa. e) Sustitución o compensación de rubros de Fuentes Financieras, sin alterar el total de las fuentes financieras. f) Compensación dentro de cada una de las Jurisdicciones 90 – Servicio de la Deuda Pública y 91 – Obligaciones a Cargo del Tesoro. g) Modificación presupuestaria a que se refiere el Artículo 20 de la Ley N.º 11.672 - Complementaria Permanente de Presupuesto (t.o. 2014).
III. Resolución o Disposición del Responsable de la Unidad Ejecutora del Programa o Categorías Equivalentes.	a) Compensación entre los Incisos 2 a 4 de un mismo Programa o categoría equivalente.

	b) Compensación entre Subprogramas, previa conformidad del MINISTERIO DE ECONOMÍA. c) Compensación entre Proyectos de un mismo Programa y categorías equivalentes. d) Compensación entre partidas dentro de cada inciso, con excepción de los Incisos 1, 6 y 7 de cada Programa y categorías equivalentes.
IV. Disposición del Subsecretario de Presupuesto de la SECRETARÍA DE HACIENDA.	a) Compensación entre partidas del Inciso 1 – Gastos en Personal, sin alterar el total de la jurisdicción. b) Compensación entre partidas dentro de los Incisos 6 y 7 respectivamente, sin alterar el Resultado Financiero en forma negativa.
V. Secretario o Subsecretario que ejerza las funciones de Coordinación Administrativa en la Jurisdicción o Titular de la Subjurisdicción u Organismo Descentralizado	a) Compensación dentro del Programa o categoría equivalente entre partidas parciales dentro de cada partida principal del Inciso 1 – Gastos en Personal, excepto la modificación de las Partidas Parciales 1.1.5 y 1.2.4. b) Compensación entre los Incisos 2 a 5 de las Actividades Centrales. c) Compensación entre partidas dentro de cada Inciso, con excepción de los Incisos 1, 6 y 7 de las Actividades Centrales.
VI. Responsable de la Unidad Ejecutora del Proyecto.	Modificación por compensación entre actividades, obras y partidas del Proyecto.
VII. Resolución del Director Ejecutivo de la ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES)	Compensación entre partidas de Aplicaciones Financieras del inciso 6 y 7 de esa Entidad.
VIII. Disposición del Director o Subdirector de la OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO	Modificación de la Estructura programática de los entes centralizados y descentralizados de la Administración Nacional.

ANEXO "C"

JURISDICCIÓN 70: MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN

MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS EJERCICIO 2023		
ACTO ADMINISTRATIVO	MONTO EN PESOS	FECHA DE APLICACIÓN EN EL SISTEMA e-SIDIF
DECAD-2023-4-APN-JGM	1.362.052.738.542	09/01/23
RESOL-2023-211-APN-SH#MEC	0	24/01/23
DECAD-2023-54-APN-JGM	14.025.000.000	26/01/23
RESOL-2023-441-APN-ME	0	01/03/23
RESOL-2023-745-APN-ME	0	10/04/23
RESOL-2023-854-APN-ME	0	28/04/23
RESOL-2023-1083-APN-ME	0	24/05/23
DECAD-2023-435-APN-JGM	153.423.546	01/06/23
RESOL-2023-1265-APN-ME	0	13/06/23
DECAD-2023-540-APN-JGM	9.384.883.108	05/07/23
RESOL-2023-1413-APN-ME	0	05/07/23
RESOL-2023-1550-APN-ME	0	19/07/23
DECAD-2023-631-APN-JGM	91.000.000.000	31/07/23
RESOL-2023-1916-APN-ME	0	18/08/23
DECNU-2023-436-APN-PTE	758.199.119.662	30/08/23
RESOL-2023-2053-APN-ME	0	07/09/23
RESOL-2023-2146-APN-ME	0	20/09/23
DECAD-2023-814-APN-JGM	4.870.092.184	10/10/23
RESOL-2023-237-APN-SH#MEC	16.893.931	10/10/23
RESOL-2023-2350-APN-ME	0	11/10/23
RESOL-2023-2472-APN-ME	0	25/10/23
DECAD-2023-884-APN-JGM	50.685.551.570	10/11/23
RESOL-2023-2572-APN-ME	0	10/11/23
DECNU-2023-647-APN-PTE	191.245.545.474	01/12/23
RESOL-2023-2825-APN-ME	0	04/12/23
RESOL-2023-2920-APN-ME	0	06/12/23
RESOL-2023-2918-APN-ME	0	06/12/23
Fuente: Sistema e-SIDIF		2.481.633.248.017

Referencias:

TIPO DE ACTO ADMINISTRATIVO	DETALLE
DECAD-2023-X-APN-JGM	DECISION ADMINISTRATIVA
DECNU-2023-X-APN-PTE	DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA
RESOL-2023-X-APN-SH#MEC	RESOLUCIÓN DEL SECRETARIO DE HACIENDA (MRIO DE ECONOMÍA)
RESOL-2023-X-APN-ME	RESOLUCIÓN DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN