



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





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



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

Optimización del proceso de ejecución presupuestaria

AUTOR: LEANDRO JESÚS BÓRQUEZ

DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI

MARZO 2022



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



Resumen

El presente Trabajo Final de Especialización en Administración Financiera del Sector Público, el cual se desarrollara en siete capítulos, se basara principalmente en dar un contexto general de lo importante que es la Ejecución Presupuestaria para un Organismo Público, especialmente el análisis se enfocara en el Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa cruz donde a lo largo de las diversas páginas que componen al presente, se explicara que es un presupuesto, para que sirve, cuáles son las etapas que lo componen como así también se realizaran encuestas a las diferentes áreas que participan de la Ejecución Presupuestaria, para así poder comprender la transversalidad de la misma, entendiendo la importancia de presentarla a término teniendo en cuenta la magnitud de información que la misma brinda, con el objetivo de realizar un procedimiento de control en el Organismo para poder detectar posibles desviaciones respecto a los tiempos de presentación de la misma y en lo posible mitigar riesgos y corregir desvíos.



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



PALABRAS CLAVES: Presupuesto y gastos estatales y locales; Procesos Administrativos en Organismos Públicos; Sistemas presupuestarios; Administración Pública.

INDICE

Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Diagnostico.....	13
Propuesta de Intervención.....	18
Conclusiones.....	23
Referencias Bibliografías.....	26



1. Introducción

Fundamentación y Planteamiento del Problema

El presente trabajo final de Posgrado de esta Especialización en Administración Financiera del Sector Público, se basa fundamentalmente en realizar un análisis relacionado a las tareas que realiza cada área dentro de la Dirección Provincial de Administración del Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz respecto a la información que brindan en todo lo inherente a la elaboración de la ejecución presupuestaria, especialmente en el tiempo que conlleva la recopilación de la información, el procesamiento y la presentación ante los organismos requirentes.

Los tiempos a los cuales se mencionan anteriormente, adquiere vital relevancia teniendo en cuenta que el proceso de transición por el cual está atravesando actualmente la Provincia de Santa Cruz mediante la implementación de la Ley N°3.755 ‘‘De Administración Financiera y de los Sistemas de Control’’ donde se nombra a la anterior Subsecretaria de Presupuesto el rango de Oficina Provincial de Presupuesto dándole la importancia que la misma requería, y que la ley anteriormente sancionada lo que busca es el perfeccionamiento y transparencia de los diversos sistemas que conforman la Administración Financiera del Sector Público, adquiere suma relevancia que la Ejecución Presupuestaria sea presentada en los tiempos y formas que los órganos rectores establecen.

En este sentido, si todos los organismos de la Administración central de la Provincia optimizan los tiempos de presentación de la ejecución presupuestaria de acuerdo a las



normativas vigentes, tendremos una provincia la cual se orienta hacia la transparencia y eficiencia en la gestión donde todos los ciudadanos tendrían acceso en forma oportuna, tal como lo plantean los nuevos paradigmas y enfoques de la Administración Pública.

En paralelo, la Ley 24156, plantea la modernización del estado, por ejemplo, mediante la digitalización de la misma, entre otras cosas, es decir que, si resolvemos el problema planteado respecto a los tiempos que tardan los organismos en presentar la Ejecución Presupuestaria, se contribuye a una solución que nos permitirá obtener información de manera clara, precisa, transparente y oportuna para aquellos usuarios que se encuentran interesados en la información que se brinda. Tener la ejecución presupuestaria brinda numerosos beneficios, como por ejemplo saber de qué manera se está utilizando el presupuesto del ente para poder realizar análisis a partir de la información allí contenida.

Con la normativa anterior, se hacía casi imposible cumplir con la presentación de la ejecución presupuestaria en el tiempo y forma que establecía la Contaduría General de la Provincia, mediante la Disposición N°13/CGP/2020 y la Subsecretaría de Presupuesto mediante la Disposición N°1/SP/2020, ya que mediante el sistema con el que se contaba le faltaba una etapa del proceso de ejecución presupuestaria, por consiguiente todo el procesamiento de la información referido a dicha etapa se debía realizar de manera manual, lo cual conlleva a un mayor tiempo empleado, teniendo como consecuencia en un atraso para presentar la misma.

Objetivos

El presente trabajo, busca identificar los puntos más problemáticos de la ejecución presupuestaria, esto quiere decir, poder delimitar cuales son las cuestiones que se tornan más complicadas al momento de confeccionar la misma. Como así también, una vez identificados los puntos críticos del proceso de la ejecución, se buscará proponer mecanismos que brinden una solución a dichos problemas.

Llevando a cabo con éxito lo mencionado en el párrafo precedente, se agilizará el proceso de culminación de ejecución presupuestaria por parte del Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz, buscando optimizar el tiempo que demanda el



procesamiento y verificación para la correcta presentación de la Ejecución Presupuestaria por parte del Ministerio ante los Órganos Rectores, lo que conllevaría a minimizar los atrasos de la actualidad, por consiguiente, las sanciones que en la Circular mencionada anteriormente establecen, no se consumirían.

Aspectos Metodológicos

El presente trabajo final del Posgrado en Administración Financiera del Sector Público tendrá un enfoque cuantitativo donde lo que se pretenderá es evaluar los tiempos incurridos en la presentación de la información de la ejecución presupuestaria presentada por el Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz a los órganos rectores a los fines de cumplir con lo normado mediante las Disposiciones enunciadas en el Marco normativo del presente trabajo, midiendo el tiempo empleado en preparar la información, procesarla y elevarla a quien corresponde.

La recolección de datos será a través de fuentes primarias dentro de las áreas involucradas en el proceso de Ejecución Presupuestaria del Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz, siendo esta una tarea transversal por estar involucradas muchas áreas de dicho organismo al proceso mencionado. Aplicando la metodología de realizar encuestas de carácter cualitativo evaluando posibles soluciones que no perjudiquen el labor diario que cada área dedica a este proceso, acto seguido se evaluarán costos asociados y factibilidad de llevar adelante el proceso de modernización y perfeccionamiento del estado mediante la futura implementación de un nuevo sistema utilizado actualmente en la Administración Pública Nacional llamado E-Sidif (Sistema de Información Financiera) comparando un mes respecto a otro en el cual se utilizó el mismo, en el caso que los resultados sean positivos respecto a la optimización de tiempos de presentación, se realizará la implementación del sistema mediante la reglamentación que corresponda, estableciendo como normativa, la utilización del mismo, donde la información allí contenida será válida ante los órganos rectores respecto a los análisis de la ejecución presupuestaria que dicho sistema reporte.



2. Marco teórico

En el presente marco teórico se dará un enfoque general a los fines de comprender la base que da sustento al presente trabajo final de la especialización, definiendo las variables que se encuentran involucradas mediante un marco general, a lo más específico.

Daremos una breve recorrida respecto a que es un presupuesto y cuáles son sus etapas; analizaremos la Ley 24156 de “Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional” como así también la Ley 3755 de “Administración Financiera y de los Sistemas de Control” de la Provincia de Santa Cruz.

❖ Presupuesto Nacional: ¿Qué es? ¿Cuáles son las etapas del ciclo presupuestario?

- **¿Qué es?** El Presupuesto Nacional es una ley anual que sanciona el Congreso, donde se planifica los ingresos que recibirá el Gobierno y cómo se aplicarán para satisfacer las necesidades de la población: seguridad social, educación, salud, seguridad y justicia, entre otras. Tiene mucha importancia porque permite responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es el destino del gasto? ¿En qué se gasta? ¿Quién gasta? ¿Cuál es el origen de los recursos?

El Presupuesto financia el funcionamiento de todo el Estado Nacional; es decir de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. También contiene las transferencias que se realizan a los estados provinciales y municipales quienes a su vez confeccionan sus propios presupuestos, es una herramienta dinámica y flexible.

Fuente: Ministerio de Economía de La Nación. ¿Qué es el Presupuesto?
https://www.economia.gob.ar/onp/presupuesto_ciudadano/seccion1.php

- **¿Cuáles son sus etapas?**

El ciclo presupuestario consta de 5 etapas:



1. Formulación Presupuestaria

Este proceso comienza cuando el Poder Ejecutivo fija las prioridades y políticas públicas a desarrollar en el próximo año. Para ello se estiman los recursos, proyecta las principales variables macroeconómicas y calcula los gastos necesarios para cumplir con las políticas fijadas.

En base a estas pautas, los Organismos de la Administración Pública Nacional elaboran sus propias estimaciones llamadas Anteproyectos, los cuales contemplan las proyecciones de créditos de recursos, gastos y la producción de bienes y servicios estimada que se brindará a la sociedad. La Oficina Nacional de Presupuesto analiza los Anteproyectos remitidos, y junto con los lineamientos establecidos por la Jefatura de Gabinete de ministros, elabora el Proyecto de Ley de Presupuesto, el cual se remite antes del 15 de septiembre al Congreso de la Nación, para su aprobación.

2. Discusión y Aprobación

El Congreso Nacional, a través de la Cámara de Diputados, recibe el Proyecto de Ley de Presupuesto para su análisis, discusión y sugerencias de modificación. Este proceso finaliza cuando el Congreso lo aprueba y se sanciona la Ley de Presupuesto para el año siguiente.

3. Ejecución Presupuestaria

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.



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



Adicionalmente, se efectúa una programación de la ejecución físico – financiera del presupuesto, contemplándose un proceso de cuotas de ejecución destinada a orientar la ejecución de los créditos presupuestarios en función de los recursos esperados.

Los Organismos comienzan a ejecutar los gastos previstos y a percibir los recursos estimados que se aprobaron con la Ley de Presupuesto, informando al concluir cada trimestre el resultado de la ejecución física de su presupuesto.

4. Evaluación y Control

La ejecución presupuestaria está sujeta a la evaluación realizada por la Oficina Nacional Presupuesto, la cual contempla el análisis trimestral de la ejecución físico-financiero del presupuesto de la Administración Pública Nacional. Este análisis trimestral, que la Oficina Nacional Presupuesto publica en su sitio web, informa cómo se está gastando, recaudando, y cuál es el alcance de la producción de bienes y servicios brindados a la comunidad, interpretando las variaciones entre lo programado y ejecutado.

Por otra parte, se efectúan controles y auditorías que realizan los organismos destinados a ese fin, la Auditoría General de la Nación (dependiente del Congreso de la Nación) y de la Sindicatura General de la Nación (dependiente del Poder Ejecutivo de la Nación).

Una vez finalizado el año, la Oficina Nacional de Presupuesto, participa en la confección de la Cuenta de Inversión, esencialmente en el apartado asociado a la gestión físico – financiera del ejercicio concluido.

5. Rendición de Cuentas



Una vez finalizado el ejercicio la Contaduría General de la Nación inicia el cierre presupuestario y contable sobre la base de los ingresos y los gastos del período y concentrando datos de: Administración Central, Organismos Descentralizados, Instituciones de Seguridad Social, Universidades Nacionales, Sociedades y Empresas del Estado, Fondos Fiduciarios y Entes Públicos.

De acuerdo con el artículo 75 inciso 8 de la Constitución Nacional, es competencia del Honorable Congreso Nacional el tratamiento de la Cuenta de Inversión, que eleva el Poder Ejecutivo Nacional y cuya preparación corresponde a la Contaduría General de la Nación.

Antes del 30 de junio del año siguiente se envía la Cuenta Inversión al Congreso Nacional, conteniendo la gestión físico-financiera del presupuesto, el movimiento de fondos, el estado de la deuda pública y los estados contables, entre otros.

Fuente: Ministerio de Economía de la Nación. Presupuesto Abierto. Ciclo Presupuestario. <https://www.presupuestoabierto.gob.ar/sici/como-se-elabora-el-presupuesto>.

❖ **Etapas del Proceso Presupuestario**

Una vez promulgado y convertido en ley, por decisión administrativa del jefe de Gabinete se efectúa la distribución de los gastos, por programas y partidas, y de los recursos (por rubros) del presupuesto, convirtiéndolo en operativo, también conocido como distributivo.

La ejecución del presupuesto se registra contablemente por el lado del gasto de acuerdo a lo devengado, mientras que los recursos por lo percibido y cierra indefectiblemente el 31 de diciembre. El registro del gasto por el método de lo devengado sigue distintas etapas.

- Compromiso



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



- Ordenado a Pagar
- Pagado

Diferenciaremos estas etapas utilizando un ejemplo de un proceso licitatorio llevado adelante por una determinada jurisdicción. Luego de la apertura de sobres y del informe de la comisión de adjudicación, se selecciona la oferta ganadora y se emite un instrumento por la cual se adjudica la provisión del bien o servicio al proveedor o empresa elegida. En ese mismo momento se compromete el crédito presupuestario, es decir, se verifica que exista disponibilidad en las partidas presupuestarias correspondientes, y en caso positivo se dejan afectados los fondos necesarios.

Hasta este punto no existe ninguna obligación legal por parte de la jurisdicción hacia la empresa o proveedor en cuestión. Luego de la adjudicación, la empresa o proveedor prestará el servicio o entregará el bien de acuerdo a lo establecido en las condiciones de los pliegos licitatorios, ocasión en la que emitirá una factura con el monto que corresponda. Una vez conformada o con el visto bueno de la misma, la Dirección de Contaduría emitirá una Orden de Pago contra el crédito comprometido por el monto facturado. En este nivel de gasto nos encontramos en la etapa del ordenado a pagar.

Posteriormente, y de acuerdo a lo establecido en las condiciones de pago contenidas en los pliegos, la Tesorería librará un cheque o utilizará otro instrumento cancelando la Orden de Pago en cuestión al proveedor o empresa bajo consideración. A este nivel el gasto se considera Pagado.

Actualmente a nivel nacional los gastos devengados no pagados se imputan al ejercicio que se cierra, mientras que los compromisos no devengados se cargan al ejercicio siguiente.



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



Fuente: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Etapas del Proceso Presupuestario. <https://fptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-4/etapas-del-proceso-presupuestario/>

La Ley 24156 en su Artículo 17 establece que La Oficina Nacional de Presupuesto tendrá la competencia de dictar las normas técnicas para la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación de los presupuestos de la administración nacional como así también coordinar los procesos de ejecución presupuestaria de la administración nacional e intervenir en los ajustes y modificaciones a los presupuestos, de acuerdo a las atribuciones que le fije la reglamentación; además deberá evaluar la ejecución de los presupuestos, aplicando las normas y criterios establecidos por esta ley, su reglamentación y las normas técnicas respectivas;

La ley 3755 en el Inciso J) del Artículo 20 establece que será competencia del órgano rector del sistema presupuestario, evaluar la ejecución presupuestaria de los organismos de la Administración Pública Provincial en sus aspectos físicos y financieros, realizando un análisis de los resultados obtenidos y efectuando las recomendaciones que estime conveniente. Como así también el Decreto Reglamentario de la Ley 3755 establece en su Artículo 21 Inciso B) que serán las unidades que cumplan funciones presupuestarias en cada una de las jurisdicciones y entidades las encargadas de asesorar a las autoridades superiores y a los responsables de cada una de las categorías programáticas del presupuesto que les compete, en la interpretación y aplicación de las normas técnicas para la formulación, programación de la ejecución, modificación y evaluación de la ejecución de los presupuestos respectivos.

En el Artículo 56 de la Ley antes mencionada, establece que el órgano rector del sistema presupuestario evaluará la Ejecución de los Presupuestos de la Administración Pública Provincial, tanto en forma periódica, durante el ejercicio, como así también al cierre del mismo, determinando que serán las jurisdicciones quienes llevaran los registros de información de la gestión física de la ejecución de sus presupuestos, de acuerdo con las



normas técnicas que se establezcan, informando los resultados de la ejecución física del presupuesto al órgano rector; realizando una evaluación primaria de la Ejecución Presupuestaria y deberán elevarla al órgano rector donde realizara un análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y de los efectos producidos por los mismos, interpretando las variaciones operadas con respecto a lo programado, procurando determinar las causas y preparará informes con recomendaciones para las autoridades superiores y los responsables de los organismos afectados.

El Decreto Reglamentario de la Ley 3755 establece la Creación de los Centros de Coordinación de Información Física en las unidades de presupuesto o en los Servicios Administrativos Financieros de cada jurisdicción o entidad los cuales:

- Centralizaran la información de la gestión física de sus respectivos presupuestos debiendo apoyar la operación de centros de medición en las unidades responsables de la ejecución de las categorías programáticas que se juzguen relevantes y que por la magnitud o especificidad de su gestión hagan conveniente su medición.
- Coordinaran y normatizaran, en colaboración con las unidades responsables de cada una de las categorías programáticas, la información que permita la cuantificación de la gestión física, de modo que los registros tengan respaldo documental, sean estandarizados y sistemáticos, sean verificables y que haya responsables de sus contenidos, así como penalidades por el incumplimiento.
- Suministraran la información relevante de la gestión física de los respectivos presupuestos en los plazos que al efecto fije el órgano rector de presupuesto donde la máxima autoridad de las unidades ejecutoras de programas será responsable de la confiabilidad de las fuentes, de la calidad de los registros de la gestión física y de los datos que suministre al Centro Coordinador de Información Física.

Anteriormente la presentación de la Ejecución Presupuestaria se encontraba normada mediante la Disposición N°13 emitida por la Contaduría General de la Provincia, conjuntamente con la Disposición N°1 emanada por la Subsecretaria de Presupuesto, la cual en su Artículo 3° establece que los Servicios Administrativos Financieros de la Administración Pública Provincial no Financiera debían presentar tanto a la Contaduría



General de la Provincia como a la Subsecretaría de Presupuesto, en el lapso de los primeros 10 días corridos del mes, los Estados de Ejecución presupuestaria del mes inmediato anterior de acuerdo al Anexo I aprobado mediante el Artículo 2° de la mencionada disposición conjunta.

Asimismo, en el instrumento antes nombrado, en su Artículo 5° establecía sanciones respecto al incumplimiento de lo establecido en el Artículo 3° y 4° del mismo, siendo cada Servicio Administrativo Financiero pasible de sufrir la interrupción de la intervención de expedientes por parte de la Contaduría General de la Provincia, como así también la suspensión de las remesas por parte de la secretaria de Estado de Hacienda y Crédito Público.

Actualmente, y teniendo en cuenta el proceso de transición por la cual se encuentra inmerso la provincia, de momento todavía no existe normativa que regule o norme los tiempos de presentación de la ejecución presupuestaria como las formas de la misma, pero a diferencia de cómo se venía trabajando en la provincia, y al implementarse un nuevo sistema integrado de información financiera, en base a la implementación de la Ley 3755 y modificatorias, toda la información necesaria se encuentra en el sistema E-Sidif, por consiguiente dicha información, tanto el Tribunal de Cuentas, como la Contaduría General de la Provincia y la Subsecretaría de Presupuesto dan como válida la información allí contenida, permitiendo este sistema confeccionar reportes de acuerdo al nivel de detalle u objetivo que se pretende lograr.

3. Diagnostico

A partir del planteamiento del problema respecto a los tiempos por el cual cada organismo del estado, específicamente el Ministerio de Salud y Ambiente que es el organismo bajo estudio en el presente trabajo, se comenzó a determinar de qué manera se podría identificar y ver de forma más clara donde estaba fallando la actual modalidad empleada para reunir, procesar y brindar la ejecución presupuestaria en los tiempos y formas que los órganos rectores establecían.

Para poder diagnosticar e identificar cual problema era el común denominador a la hora de establecer la razón por la cual el Ministerio no era eficiente al momento de cumplir



con la normativa, se acudió a diversas herramientas, por ejemplo se recurrió a fuentes primarias de información a través de encuestas realizadas a los diferentes integrantes de las diversas áreas que dependen de la Dirección Provincial de Administración del Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz ya que son ellas las que participan en el proceso de ejecución presupuestaria. A partir de las encuestas que se realizaron de manera anónima (a los fines de poder garantizar a cada una de las personas que participaban la libertad para contestar y la transparencia respecto a lo que conocían del tema planteado en dicho cuestionario) se obtuvieron datos significantes ya que se interrogo a los diferentes integrantes de cada una de las mismas.

Las encuestas fueron de carácter cualitativo y cuantitativo ya que a partir de ellas se le consulto a los encuestados que entendían por diversos temas, que tarea cumplían ellos en el área , como así también si pensaban que se debería mejorar algo para optimizar el normal funcionamiento del área, consultándole si entendían la implicancia que tenían la tarea que ellos realizaban respecto al resto de las áreas con las cuales interactuaban, como así también se preguntó si ellos sabían a ciencia cierta cuanto tiempo les demandaba la tarea que se les asigna en el día a día y la importancia que tenía en el proceso administrativo habitual.

Dichas encuestas fueron confeccionadas con el fin de entender y comprender si todos los actores involucrados en las diversas etapas del presupuesto, si comprendían la magnitud de la incidencia de su labor diario en el proceso de ejecución presupuestaria, entendiendo que cada pieza es fundamental cuando hablamos de la integración de los sistemas de administración financiera del sector público tal como plantea la Ley 24156 a nivel nacional y la ley 3755 a nivel provincial, dándole a cada etapa del proceso administrativo la especial importancia que se merece.

Se les consulto acerca de los tiempos que ellos empleaban en la tarea que realizaban, como así también si consideraban que el tiempo que ellos tardaban era lógico o se podía optimizar, en caso de que contestaran que se podía optimizar, se les consulto de qué manera pensaban que sería posible. La optimización de los tiempos para cumplir con el objetivo de la labor diaria es de vital importancia consultarlo con el personal que desarrolla la tarea día a día ya que quien mejor que ellos que están en el "campo de batalla".



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



Como fuente secundaria de información se le consulto a los dos órganos rectores los cuales establecieron las formas y tiempos respecto a cómo se debía presentar la ejecución presupuestaria, es decir se consultó a la Contaduría General de la Provincia y a la Subsecretaría de Presupuesto ya que son ellos quienes reciben la información por parte de todos los organismos del estado de la Provincia de Santa Cruz. Se llegó a la conclusión que no era solo el Ministerio de Salud y Ambiente quien se demoraba en la presentación de la Ejecución Presupuestaria Mensual y del Cierre de Ejercicio Anual, sino que era un factor que se repetía en la mayoría de los Sistemas Administrativos Financieros de la Provincia, por consiguiente esto demuestra que hay que analizar la forma de implementar un cambio a los fines de corregir estos desvíos que existen los cuales provocan un mayor tiempo para el cumplimiento de la normativa vigente.

Como resultado de las encuestas realizadas en el Ministerio de Salud y Ambiente se pudo llegar a la conclusión que la mayoría de los integrantes de las áreas las cuales intervienen en el proceso presupuestario desconocían su implicancia en el mismo, por consiguiente, hay una desinformación por parte de los mismos ya sea por falta de capacitación en el tema o por falta de interés o por otra causa. Lo mencionado anteriormente es de suma relevancia ya que da el puntapié inicial para iniciar en el estado un proceso de formación el cual implique que cada actor se sienta parte del todo el proceso administrativo del expediente en su conjunto y no solo el "limitarse" a hacer su tarea porque "eso fue lo que le asignaron"; consultado a los encuestados, muchos de ellos expresaron que tal o cual tarea la realizaban de esa manera "porque siempre se hizo así" sin tener normativa o fundamento legal por el cual lo hacían, por consiguiente se llega a la conclusión que muchos de los mismos solo eran ejecutores de ordenes que emanaba la autoridad superior.

Luego se procedió a encuestar específicamente al área de Presupuesto la cual es la encargada de llevar a cabo los controles presupuestarios respecto a las etapas del mismo, ya que son ellos quienes formulan el presupuesto, controlan reservas del crédito, compromiso, ordenados a pagar y el pago de los compromisos asumidos.



En el área de presupuesto se observó cómo era la entrada, el procesamiento y la salida de información. Se pudo ver que para registrar cada etapa del presupuesto contaban con un sistema de registro llamado SIIF (sistema de integrado de información financiera) en el cual se cargaban la etapa de la reserva del crédito, el compromiso y el ordenado a pagar, pero falta una parte fundamental que es la del Pagado, donde dicha etapa no se encuentra disponible en el sistema, por consiguiente todo el procesamiento de lo que se abonó ya sea a través del tesoro provincial como de recursos que tienen afectación específica o transferencias internas, debían ser cargados a mano. Por consiguiente, al cargarse los datos de lo que efectivamente fue abonado de manera manual, la carga, control y procesamiento de la información se hace lenta y trae como consecuencia una mayor demora en la presentación de la ejecución presupuestaria.

Cuando se habla de la integración de los sistemas, se refiere a que todo lo mencionado anteriormente funcione en conjunto, es decir que se entienda que cada sistema (compras, presupuesto, contabilidad, tesorería) contribuye a mejorar en algún aspecto el resto de los sistemas, se debe cambiar la perspectiva de que actúan por separado y entender que, si un proceso administrativo dentro de un sistema funciona mal, directa o indirectamente se encuentra afectando al otro. Por ejemplo: Si el sistema de presupuesto realiza una proyección errónea respecto al monto asignado a las diferentes partidas presupuestarias, lo más probable es que el sistema de compras falle ya que si quieren realizar una compra en tal partida y la misma no fue presupuestada, deben recurrir a una modificación presupuestaria lo cual conllevaría a una demora en el tiempo por el cual se puede realizar una reserva del crédito para poder hacer frente a la adquisición que se pretende lograr.

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior, si el sistema de compras del organismo no se organiza de manera correcta, tendremos un problema con el sistema de presupuesto, ya que la programación de las cuotas de Compromiso y Devengado irían desfazadas y lo que podría ser peor, quedarse sin cuota lo que conlleva a plantearles a la Oficina Provincial de Presupuesto una reprogramación de cuota la cual conlleva por consiguiente una demora en el proceso.



Asimismo, por ejemplo, una operación de compra que se registre en un mes posterior al cual se llevó a cabo la misma, implicaría que el sistema de contabilidad este registrando operaciones con fecha posterior a la real, por consiguiente, la contabilidad de la Administración Central (siempre enfocándonos en el Ministerio de Salud y Ambiente) se encontraría desfasada, por consiguiente, perdería la sustancialidad de la información y dejaría de ser transparente y confiable por ejemplo.

Por otra parte, si mencionamos al sistema de tesorería, un atraso en el pago por cualquier motivo conlleva a que las cuotas de pagado se pierdan, por consiguiente, en relación a los compromisos asumidos, serían más abultados por el solo hecho quizás una de las razones sea la falta de orden respecto a las obligaciones a cancelar. Lo mencionado anteriormente impactaría directamente en el sistema de presupuesto ya que son ellos quienes piden reprogramación de cuota, quizás por compromisos que se podrían haber abonado y quedaron incorrectamente imputados en el periodo lo que conlleva a una utilización de cuota sin sentido alguno.

Por todo lo expuesto anteriormente, se deja en claro que la interacción e integración entre los sistemas es de suma importancia para el correcto funcionamiento de cualquier organismo del estado, en el presente trabajo, el organismo bajo análisis es el Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz. También, en base a las fuentes secundarias a las cuales se consultaron, en este caso a los órganos rectores de la provincia, se llega a la conclusión que la mejora de los procedimientos que intervienen en la ejecución presupuestaria contribuiría a la nueva etapa de modernización y agilización de tareas del sector público de la provincia de Santa Cruz, al cual se está apostando actualmente.

Dicho cambio que se plantea es un proceso que es obvio que no va a ocurrir de un día para el otro, pero con la implementación de la nueva Ley de Administración Financiera, y esta nueva etapa a la cual se apunta hacia la modernización y agilización de los procesos administrativos que se realizan actualmente en la Administración Pública Provincial, iremos hacia una provincia aún más transparente donde la información sea confiable y oportuna, donde los destinatarios de la información ya sean internos o externos contarán con la información cuando ellos lo deseen como debe ser, ya que la administración pública trabaja



en pos de mejorar la vida del ciudadano, atender sus necesidades, por consiguiente es al ciudadano a quien debemos rendirle cuentas de cuando, como, cuanto y porque se gasta en lo que se gasta.

Cuando hablamos de presentar la ejecución presupuestaria en tiempo y forma es de suma importancia para llevar a cabo una gestión financiera que sea efectiva y transparente en cualquier organización, ya sea pública o privada. Sirve para llevar un control financiero respecto a los ingresos y gastos reales en comparación con los presupuestados lo cual proporcionara una visión clara de cómo se están utilizando los recursos financieros y si están alineando con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad. Al tener acceso a la ejecución presupuestaria de manera oportuna, se podrá tomar decisiones basadas en datos concretos, permitiendo realizar modificaciones presupuestarias en función de las necesidades y recursos disponibles.

Teniendo en cuenta que cuando se formula el presupuesto se establecen metas físicas, la presentación la ejecución presupuestaria en tiempo y forma permitirá evaluar si se están cumpliendo los objetivos que se establecieron, en caso de existir desviaciones significativas, se podrán tomar medidas correctivas para evitar desviaciones mayores y garantizar que se alcancen los resultados deseados.

Todo lo mencionado anteriormente es esencial para mantener la transparencia en el uso de los recursos financieros, ya sea para usuarios internos como los externos los cuales deben tener acceso a información de manera clara y actualizada sobre cómo se está administrando el dinero del ciudadano.

En resumen, la presentación oportuna de la ejecución presupuestaria es esencial para un manejo financiero de manera responsable, para toma de decisiones efectivas y poder cumplir con los objetivos del Ministerio de Salud y Ambiente, proporcionando una imagen precisa que facilita la planificación y control adecuado para el futuro.



4. Propuesta de Intervención

Por todo lo mencionado en las páginas anteriores se logró llegar a la conclusión que en base a que el actual sistema con el cual cuenta la Administración Pública de la Provincia de Santa Cruz, y a la información allí contenida respecto a las etapas del presupuesto, no se encuentran allí cargada la etapa del pagado ya sea lo abonado con fuente del tesoro provincial, como así también las fuentes con afectación específica ni transferencias internas. Por consiguiente, el problema que se deberá resolver es el de incluir al sistema o bien contratar otro sistema, para poder contar con un sistema integrado que contenga toda la información necesaria para la Ejecución Presupuestaria de los organismos del estado.

El objetivo de la propuesta que se detallara a continuación será la de simplificar los tiempos que demora el área de presupuesto al momento de tener que presentar la información que los órganos rectores solicitan, ya que al no contar con un sistema que brinde la información necesaria respecto a todas las fuentes con las cuales el organismo se financia, se hace imposible poder completar las planillas contenidas en los Anexos de la normativa vigente. Por consiguiente, no se logra cumplir con los plazos estipulados lo cual conlleva a ser pasibles de sanciones, corte de remesas, entre otras.

Para resolver el problema que se describió anteriormente se plantea la implementación de un sistema informático que sea más integrado y abarcativo, por consiguiente simplificaría el proceso, teniendo en cuenta que hoy en día, el sistema actual se ingresan datos respecto a las etapas de compromiso y devengado, por consiguiente queda afuera del mismo el pagado, en consecuencia dichos datos se procesan de manera manual, favoreciendo al atraso en la culminación y presentación de la ejecución presupuestaria mensual.

En base a toda la investigación del presente trabajo final de especialización, se llegó a la conclusión que la implementación de un sistema integrador que permita a todas las áreas



que intervienen en el proceso de ejecución presupuestaria tengan acceso a la carga de información en un mismo lugar, tendrá como consecuencia una optimización respecto al tiempo que se demora el organismo en presentar la ejecución, por consiguiente será confeccionada de forma más ágil, más eficiente y más transparente.

Se realizó una búsqueda de sistemas a implementar para mejorar lo expuesto, se llegó a la conclusión que el mejor programa encontrado es el Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF) el cual es utilizado por la Administración Pública Nacional desde hace varios años el cual facilitan y promueve la gestión de la Administración financiera que se orienta a resultados.

El E-Sidif refleja un mayor alcance a las necesidades de la realidad de los organismos, en cuanto al registro de las operaciones alcanzadas por este circuito. Este concepto implica que los comprobantes de gestión sirvan de soporte al registro de los comprobantes de la ejecución presupuestaria y/o contable. El mismo involucra conceptos tales como la planificación y proyección a lo largo de un ejercicio, seguimiento de los circuitos a través de los expedientes, el reflejo del registro de todas las transacciones que afecten o puedan afectar el patrimonio del ente.

Promueve un cambio conceptual en la forma de registro de las gestiones, permite registrar el gasto imputado a distintas Fuentes de Financiamiento y/o Clase de Gasto, de manera que el registro de las operaciones refleje fielmente la gestión, sin la necesidad de desdoblamientos para el registro en el sistema. Por lo cual, se asociarán a los ítems del comprobante atributos que actualmente pertenecen a la cabecera de los comprobantes de gestión.

FUENTE: Resolución N°81/2012 secretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación

Para lograr implementar el sistema E-Sidif en la provincia se realizará un análisis detallado de los requisitos del sistema. Esto implica identificar las necesidades específicas



del organismo, los usuarios que lo utilizaran, que software y hardware se necesita para que dicho sistema tenga el rendimiento que se espera ya que es fundamental evaluar diferentes opciones y seleccionar aquella que mejor se adapte a las necesidades y posibilidades del Ministerio de Salud y Ambiente, se deberá evaluar la capacidad de integrar el E-Sidif con el actual sistema utilizado SIIF a los fines de ver la posibilidad de migrar los datos allí contenidos.

Una vez que se evaluó que es posible llevar adelante la implementación del E-sidif en el Ministerio, se deberá personalizar el mismo para que se ajuste específicamente a los procesos de trabajo del organismo siempre centrándonos en garantizar la eficiencia del proceso de ejecución presupuestaria y facilitar la generación de informes precisos y oportunos.

Para poder implementar de manera exitosa un nuevo sistema, requeriremos de una capacitación adecuada del personal que lo utilizará ya que todos los usuarios involucrados deberán recibir la formación necesaria sobre cómo utilizar el sistema correctamente, cómo ingresar datos de manera precisa y cómo acceder a los informes relevantes teniendo en cuenta que la ejecución presupuestaria implica manejar información financiera sensible por consiguiente es crucial implementar medidas sólidas de seguridad para proteger los datos y evitar el acceso de personal no autorizado. Esto incluye el uso de autenticación adecuada, cifrado de datos y restricciones de acceso según roles y responsabilidades.

Antes de poner en funcionamiento el sistema, es fundamental realizar pruebas exhaustivas para asegurar su correcto funcionamiento y minimizar lo máximo posible de errores. Las pruebas deberán incluir escenarios reales y simulaciones de situaciones potenciales para garantizar el correcto funcionamiento del sistema.

Una vez implementado el mismo, será vital contar con un soporte técnico y monitoreo continuo para resolver cualquier problema que pueda surgir y garantizar un funcionamiento fluido del sistema a lo largo del tiempo, por consiguiente, será de suma



importancia que el equipo de la DGSIAF (Dirección General de Sistemas Informáticos de Administración Financiera) los acompañe en esta primera etapa de implementación.

Concluimos que un sistema que se encuentre bien implementado mejorara significativamente la eficiencia y la transparencia en el proceso presupuestario.

Para poder evaluar la implementación del E-Sidif para poder optimizar los tiempos de presentación de la ejecución presupuestaria vamos a medir el rendimiento del sistema y su impacto en los procesos presupuestario del Ministerio de Salud y Ambiente. Debemos controlar:

- Cumplimiento de los plazos: uno de los indicadores clave respecto al problema que se planeo es el cumplimiento de los plazos establecidos para la presentación de la ejecución presupuestaria establecidos por los órganos rectores, para ello debemos comparar la fecha en la cual se presentaba antes y después de la implementación del E-Sidif para identificar si se tuvo mejoras significativas.
- Reducción de tiempo empleado en las tareas del área: Se deberá analizar el tiempo que se empleaba para realizar tareas que se relacionaban con la ejecución presupuestaria, como por ejemplo la consolidación de datos o la revisión de la información para no presentar datos erróneos a los órganos rectores, etc.
- Eficiencia en la carga de datos: se deberá evaluar el tiempo que se emplea para cargar los datos en el nuevo sistema, ya que dicho sistema puede manejar grandes volúmenes de datos de manera rápida, por consiguiente, implicará una mejora en los tiempos de presentación.
- Experiencia de los usuarios del sistema: podremos reunir la opinión del personal que utiliza el sistema para conocer su percepción respecto a la eficacia y



facilidad de uso, si están satisfechos y cómodos ya que ellos son un factor clave para el éxito de la implementación.

- Medir errores o discrepancias que surgen durante el proceso de ejecución presupuestaria respecto al anterior procesamiento que era manual y ahora sería automatizado ya que si el sistema funciona de manera eficiente debería ayudar a reducir errores y facilitar la corrección de los mismos.
- Analizar costos y beneficios para determinar si la inversión en el nuevo sistema informático se justifica respecto a las mejoras logradas en los tiempos de presentación y en otros aspectos relacionados con el procedimiento administrativo de la administración pública.

La evaluación deberá ser continua y estar enfocada en obtener datos objetivos y cuantificables ya que con la misma podremos identificar áreas para mejorar, realizar ajustes en caso de ser necesario y así poder asegurar que el sistema informático está contribuyendo de manera eficaz en mejorar los tiempos de presentación de la ejecución presupuestaria.

Cronograma de Implementación del E-Sidif

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
Encuestas a las diferentes áreas	X					
Análisis del tiempo en para realizar la ejecución y método aplicado	X	X				



Evaluación de soluciones		X				
Evaluación de costos y factibilidad de implementación de posibles soluciones al problema encontrado		X	X			
Evaluación de la implementación del sistema nuevo				X		
Corrección de desvíos en la correcta utilización				X		
Reglamentación del Sistema					X	
Comienzo de la utilización del sistema como herramienta obligatoria para la ejecución					X	X

5. Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación llevado a cabo en el presente trabajo de especialización respecto al marco general de lo que era un presupuesto y sus etapas, analizando específicamente la Ejecución del mismo, se planteó el hecho de evaluar si era posible la optimización del tiempo para presentar la ejecución presupuestaria debido al actual atraso para cumplir con los tiempos establecidos actualmente para la presentación de la misma.



Tras un profundo análisis respecto a las herramientas con las cuales se contaba, se evaluó la posibilidad de implementar un sistema utilizado a nivel nacional el cual integra todas las etapas del presupuesto lo cual sería una gran salida a tan semejante problema como lo es el no cumplir con la normativa vigente, teniendo en cuenta las sanciones a las cuales se arriesga el organismo que recaigan sobre él.

Averiguando, se logró identificar que en la administración pública nacional se utilizaba un sistema llamado E-Sidif el cual reunía las condiciones necesarias para el problema que se quería resolver, por consiguiente, se iniciaron los trámites correspondientes respecto a todos los requisitos que debía cumplir la provincia para poder hacer un convenio entre la Nación y la Provincia de Santa Cruz para poder implementar el sistema en nuestra provincia.

Después de un largo proceso por el cual se tuvo que implementar una Ley de Administración Financiera que establezca claramente los objetivos de la provincia respecto a la transparencia y confiabilidad de la información que brinda a los usuarios interesados en la información que la misma emana, se logró la implementación de un sistema informático que permitía que todo ese procesamiento de la etapa presupuestaria que le faltaba al anterior sistema, se solucionara mediante la incorporación del E-Sidif lo que trajo como consecuencia que se pueda lograr el tan ambicioso objetivo que se propuso en un principio el cual era optimizar los tiempos que se demoraba el organismo en presentar a los órganos rectores la ejecución presupuestaria mensual.

El lograr de manera exitosa el objetivo de implementar un nuevo sistema para así poder presentar la ejecución presupuestaria en tiempo y forma, implica contar con los datos presupuestarios de manera oportuna, evitando retrasos y cumpliendo con los plazos establecidos por los órganos rectores de la Provincia. Cabe mencionar que una presentación en tiempo y forma permite una administración más eficiente de los recursos financieros ya que permite a las autoridades tomar decisiones oportunas basadas en información



actualizada, por consiguiente, permite optimizar la asignación de fondos y evitar desviaciones.

El Ministerio al entregar de manera oportuna los informes presupuestarios fomenta la transparencia dentro del organismo ya que todo aquel que lo desea podrá acceder a la información relevante en el momento que lo necesite y podrá comprender mejor de qué manera se está utilizando el presupuesto del organismo. Esto fortalece la credibilidad y confianza tanto para los usuarios internos como externos del organismo.

Que el organismo presente en los plazos establecidos la ejecución presupuestaria asegura que el mismo cumpla con los requisitos legales y regulaciones pertinentes, evitando posibles sanciones y multas.

A partir de la implementación del sistema E-Sidif en la provincia se notó un cambio notable respecto a la agilidad por la cual se pueden crear informes, la transparencia de la información, la optimización de los tiempos no solo de la información de la ejecución presupuestaria, sino que cualquier informe que uno necesite exportar para poder analizar se obtiene de manera simple y rápida. Sumado a la nueva Ley Provincial y a las diferentes capacitaciones que fueron brindadas a través de la Universidad de Buenos Aires para poder comprender cada Sistema de la Administración Financiera del Estado, el gobierno provincial sigue apostando a la capacitación del personal para tener así un estado con agentes que se encuentren a la altura de las circunstancias, y que cada persona entienda que no es un área separada del resto, sino que la integración entre las mismas es fundamental para que el organismo funcione de la manera más óptima posible.

A lo largo de estos años, desde que se comenzó con el presente trabajo final de especialización del posgrado en Administración Financiera del Sector Público han sido innumerables la cantidad de capacitaciones a las cuales los agentes pudieron acceder, ya sea del nuevo sistema, de la nueva ley o de otras herramientas que le faciliten la labor diaria. Cabe destacar que el gobierno provincial ha invertido mucho tiempo y recursos en dichas



capacitaciones, estando al alcance de cualquier persona que trabaje en la administración pública provincial.

El presente trabajo es de suma importancia ya que abarco no solamente al Ministerio de Salud y Ambiente sino a todo el ámbito de la Administración Pública Provincial, hoy todos los organismos del estado que cargan sus datos al E-Sidif cosa que antes algunos organismos no estaban incorporados al anterior sistema.

Es de suma importancia destacar que el presente trabajo final si bien cumplió su objetivo, no basta con quedarse que se implementó este sistema para optimizar los tiempos de presentación de la ejecución presupuestaria, sino que es el puntapié inicial para otras líneas de acción que surgirán a lo largo de este nuevo enfoque y proceso de cambio por el cual está atravesando la provincia, que como se dijo anteriormente, el cambio comenzó con una Ley Provincial de Administración Financiera que es relativamente nueva en cuanto a su plena vigencia y continuo con la implementación de un sistema informático que abarque todos los puntos clave en relación a una administración financiera confiable y transparente.

Cabe destacar que el alcance del presente trabajo final se limitó exclusivamente en implementar un sistema informático que le permita al organismo optimizar los tiempos de presentación de la ejecución presupuestaria, es decir que el objetivo principal del trabajo fue diseñar, desarrollar e implementar una solución tecnológica que automatizara y agilizara el procesamiento de los datos incluidos en la ejecución presupuestaria que anteriormente se realizaban de manera manual.

Se realizó una investigación y selección de la tecnología adecuada ya que se analizaron diferentes sistemas informáticos y software que se encontraban disponibles en el mercado para identificar cual era aquel que mejor se adaptaba a las necesidades y requerimientos del ministerio. Como así también se evaluaron aspectos técnicos relacionados con el desarrollo del sistema, la integración con el otro sistema que existía en la provincia y la implementación de uno nuevo.



Cabe destacar que la implementación del E-Sidif fue posible gracias al plan de capacitación que se llevó a cabo para el personal que iba a utilizar el sistema informático ya que se debía garantizar que todo aquel usuario que lo utilice debía comprender cómo utilizarlo.

Es importante destacar que, al limitarse el presente trabajo únicamente a la implementación del sistema, se pudo haber omitido otros aspectos relacionados con el presupuesto. Sin embargo, el enfoque respecto a la implementación del sistema informático representa un paso crucial para mejorar la eficiencia y precisión en la presentación de la ejecución presupuestaria y sentar las bases para un proceso presupuestario que sea más efectivo en general.

6. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Fuente: Ministerio de Economía de La Nación. ¿Qué es el Presupuesto? https://www.economia.gob.ar/onp/presupuesto_ciudadano/seccion1.php
- Fuente: Ministerio de Economía de la Nación. Presupuesto Abierto. Ciclo Presupuestario. <https://www.presupuestoabierto.gob.ar/sici/como-se-elabora-el-presupuesto>.
- Fuente: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Etapas del Proceso Presupuestario. <https://fptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-4/etapas-del-proceso-presupuestario/>.
- Fuente: Ley 24156- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>
- Fuente: LEY N° 3.755/21 LEY N° 3.810/22 (modificatoria LEY N° 3.755/21)
DECRETO REGLAMENTARIO N°1.678/22-



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



[https://www.santacruz.gob.ar/documentos/economia/Contaduria_General/T.O. Ley_3755-Ley3810-Dto1678\(LAF_y_Reglamentacion\).pdf](https://www.santacruz.gob.ar/documentos/economia/Contaduria_General/T.O._Ley_3755-Ley3810-Dto1678(LAF_y_Reglamentacion).pdf)

- FUENTE: Resolución N°81/2012 secretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas de la Nación