

14073



DETERMINACION Y ANALISIS EN EL AMBITO DE LA CONTADURIA GENERAL  
DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, DE LOS PRIN-  
CIPALES PROBLEMAS DE INFORMACION PARA TOMA DE DECISIONES A NI-

VEL SUPERIOR; Informe final -

C. TALOGADO

Mayo de 1974

Ref. Contr. 18/3/74 C.F.I.

Cont. Juan C. Toffani

Aristóbulo del Valle 1743

T.B. 28-0154

Buenos Aires

N. 204

N. 241

Ay. C.F.I.

t!

BUENOS AIRES (CIUDAD)

Q

N. 241

T26

II

## Índice y Contenido

página

Introducción	1
1. INGRESOS	2
2. PROCESAMIENTO INTERNO	3
- Estructuras	4
- Métodos	21
- Personal	23
- Médicos Técnicos	25
- Emisión	28
3. EGRESOS	29
- Oportunidad	30
- Confiabilidad	31
- Relevancia	32

### APENDICE

I a XIII

## I N T R O D U C C I O N

En el presente trabajo se efectúa un análisis de los procedimientos de ingresos y egresos aplicados en la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, desde el punto de vista de la información para la decisión superior.

Se detallan los sistemas y subsistemas endógenos, especialmente los correspondientes a la Contaduría General, separando - cuando ello resultó posible - aquellos relativos a ingresos de los pertenecientes a egresos.

En el rubro ingresos se establecen las estructuras (con carácter general), los métodos, el personal, los medios técnicos empleados y la emisión de información.

En egresos, que es el sector donde se ha localizado el "problema de información" - específicamente en el proceso de afectaciones presupuestarias - se analiza la información desde el punto de vista de su oportunidad, confiabilidad y relevancia.

Seguidamente se sugiere una solución al problema detectado, elegida de entre algunas alternativas.

Los análisis efectuados son completados con cursogramas de procedimientos, gráficos y modelos, incluidos todos ellos en el Apéndice.

*W. A. ...*

## 1. INGRESOS

En su casi totalidad (alrededor del 99%) los ingresos de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires están determinados por los recursos provenientes de los impuestos y tasas de su jurisdicción, a los que deben agregarse aquellas transferencias que recibe de la Nación en virtud del régimen de coparticipación federal y, eventualmente préstamos efectuados por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

Estos ingresos se efectúan a través de un número limitado de instituciones bancarias oficiales, con substancial participación de la Dirección de Rentas, la Dirección de Finanzas - en cuanto a las provisiones se refiere -, el Banco de la Ciudad de Buenos Aires (Casa Central y Sucursales), la Tesorería General, la Contaduría General y la Dirección del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos; organismos todos ellos situados en el radio céntrico de la Capital, pero separados físicamente los unos de los otros, según puede apreciarse en el plano incluido en el Apéndice (página 1), situación que tal como será señalado más adelante, no deja de tener su influencia en el mecanismo de procedimientos de información.

Otros ingresos de menor cuantía están constituidos por las recaudaciones de las Dependencias Descentralizadas - que poseen autonomía administrativa - y que sólo esporádicamente o en pequeña medida tienen alguna relación con la Tesorería General, en cuanto a movimientos de fondos se refiere.

## 2. PROCESAMIENTO INTERNO

Tendiendo a mejor situar los problemas de información o nivel superior, más adelante se detallan las estructuras formales que se hallan relacionadas con los movimientos de fondos, señalándose aquellos casos en que estas estructuras formales son reemplazadas manifiestamente por las informales.

Debe anotarse previamente, que aunque se halla a consideración de la Superioridad, la aprobación de un nuevo organigrama propuesto por la Contaduría General modificando parcialmente su estructura, aquí ha de seguirse el ordenamiento dispuesto por el Decreto N° 1370/70 (EM N° 13770).

En el caso del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos se sigue el Decreto 1205/73 (EM N° 14555).

- E s t r u c t u r a s

En la Contaduría General tienen relación directa con el flujo de ingreso de fondos, las siguientes unidades funcionales:

Departamento de Contabilidad de Recursos

División Contabilización y Balances:

Funciones institucionales relacionadas:

1. Llevar la contabilidad analítica de los ingresos y devoluciones correspondientes a las distintas partidas del Cálculo de Recursos.
2. Confeccionar estados diarios, mensuales y anuales.

Procedimientos aplicados:

Por este departamento pasa toda la información de ingresos, incluidos en el Presupuesto Anual. Se acreditan de acuerdo con su clasificación presupuestaria y a veces aun en forma más analítica, tal como ocurre con los impuestos correspondientes a coparticipación federal.

Recibe información del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, y de las Reparticiones municipales en forma directa sobre los ingresos que éstas hubieren efectuado a la Tesorería General.

Con esa información, preparan el Parte Diario de Recaudaciones, que sirve para facilitar la estructuración del Balance Diario de Ingresos. Este último permite sucesivamente confeccionar luego el Balance Diario por partida de presupuesto a las cuales son acreditados los ingresos del día.

En el mencionado Balance Diario de Ingresos se incluyen también los ingresos transferidos al Banco de la Ciudad de Buenos Aires por el Banco de la Nación Argentina, el Banco de la Provincia de Buenos Aires y la Caja Nacional de Ahorro y Seguro, además de los ingresos recibidos en Tesorería General por intermediación de la Secretaría General. Todos ellos son previamente registrados en un libro auxiliar (diario).

Se confecciona diariamente el parte diario y acumulado de ingresos, el que conformado por el Departamento Contabilidad Centralizada, sirve para confeccionar mensualmente el Balance de Ingresos. Este se confecciona en seis ejemplares que tienen los siguientes destinos: Dirección de Finanzas, Dirección de Rentas, Estadística, Departamento Contabilidad Centralizada, Contador General y Archivo. Este Departamento no cuenta con la información necesaria para confeccionar en fecha el informe quincenal a Sub-secretaría de Economía, a que se refiere el Dec. 14356/72.

Departamento Contabilidad Centralizada

División Afectaciones y Movimientos de Fondos

Funciones institucionales relacionadas:

1. Confeccionar el memorial diario de ingresos y egresos.
2. Confeccionar los asientos de transferencias de fondos y afectaciones.
3. Llevar los libros mayores respectivos.
4. Llevar el registro de ingresos en suspenso.
5. Controlar diaria y mensualmente los pagos con los estados remitidos por el Centro de Procesamiento Electrónico de Datos; las afectaciones con los estados remitidos por el Centro de Procesamiento Electrónico de Datos; los ingresos registrados con los partes del Departamento Recursos y los ingresos en suspenso con la Tesorería General, a fin de su depuración.

División Estados Consolidados

Funciones institucionales relacionadas:

1. Confeccionar los siguientes estados: a) balance mensual del Movimiento de Fondos; b) estado mensual consolidado de ejecución presupuestaria y recursos para el Gobierno de la Nación en base a la clasificación económica nacional; c) balance de resultado financiero; d) estado de ejecución presupuestaria; e) estado mensual de la Cuenta de Inversión; estadística de resultados anteriores; estados comparativos diversos; estados

analíticos de contabilidad referidos a toda la Administración municipal.

De estos estados - establecidos por el Decreto N°1370/70, sólo he constatado la realización del señalado a), demorado por las razones expuestas en página 7.

Los estados b) y d) están atrasados, y los problemas que motivan su imposibilidad de puesta al día se analizan en página 32 y siguientes.

Los demás se han dejado de confeccionar.

#### Procedimientos aplicados:

Con la Caja del día, reciben del departamento Contable de la Tesorería General todos los documentos de ingreso y egreso - expedientes, notas, recibos, etc. - conjuntamente con el parte diario de ingresos de Tesorería, la nota de ingresos confeccionada por el Departamento Contabilidad de Recursos. Confeccionan el diario de movimientos de caja (Ingresos: pagos en efectivo y pagos efectuados con cheque, en ese orden). El pago total en efectivo efectuado por la Caja se reintegra completando el Fondo Fijo que ostenta la Tesorería (actualmente en \$ 80.000). Este diario se hace en una máquina National 33. Previamente se codifican las imputaciones dibujando una T en los expedientes (se escribe el código de ficha o cuenta y el código contable). En realidad los códigos contables son colocados por cada uno de las estructuras destinatarias de los documentos de caja; p.e. el Departamento de Contabilidad de Recursos o el Departamento Presupuesto (Sección Afectaciones y Registraciones).

El Diario de los Movimientos de Caja, se distribuye así: Departamento Contabilidad Centralizada; Subcontaduría General (División Programación y Control con último destinatario: Centro de Procesamiento Electrónico de Datos) y un tercer ejemplar para el copiador (que en realidad hace meses que ha dejado de usarse).

La mayorización de las operaciones se efectúa en fichas

que permiten mensualmente confeccionar el asiento de varios a varios que vuelca toda la información acumulada en el mes al libro Mayor. De aquí sale el Balance de Sumas y Saldos que sirve de base para confeccionar el Balance Consolidado del Movimiento Mensual de Fondos. Es consolidado porque incluye los movimientos de fondos informados mensualmente por las Reparticiones Descentralizadas a través de las Delegaciones Contables. No existen inconvenientes para que esta información esté lista alrededor de 10 días después de finalizado cada mes. Esto es normalmente, pero en la actualidad por problemas de personal existentes en alguna Dependencia Descentralizada (como p.e. el Teatro Colón) el atraso de ésta incide en la aparición del Balance General Consolidado.

El referido balance, después de firmado por el Contador y Tesorero Generales, se remite a la firma del Secretario de Economía e Intendente. Una vez devuelto se publica en Boletín Municipal.

Dirección del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos

Departamento Operaciones

Sección Servicios Especiales

Contabilidad de Presupuesto

**Funciones institucionales relacionadas:**

1. Recibir, controlar, codificar y organizar la entrada de pagos, afectaciones, ajustes, altas, bajas y modificaciones de partidas y demás documentación de contabilidad de presupuesto.
2. Controlar y armar la carga al sistema de información perfeccionada.
3. Controlar y organizar listados de punteo de información cargada al sistema, para su verificación por la Contaduría General.
4. Controlar la ejecución de ajustes a listados de punteo y emisión de balances diarios y mensuales.
5. Remitir a la Contaduría General la información procesada y los documentos originales correspondientes a cada mes balanceado.

6. Mantener coordinación y enlace permanente con la Contaduría General, a fin de formular el Presupuesto por sistema.

División Administración

Funciones institucionales relacionadas:

3. Efectuar el descarbonizado y/o guillotinado del material, según corresponda, acomodarlo, controlarlo y embalarlo.
4. Registrar la producción, preparar los remitos y documentos necesarios de expedición y entregarlos a la Mesa de Entradas para su despacho a los destinatarios.

Aunque la liquidación de haberes del personal municipal constituye uno de los procesos más trascendentes realizados por el C.P.E.D. no se encuentran funciones específicamente relacionadas, sino solamente en forma conjunta.

Llama la atención encontrar en el Departamento Operaciones, Sección Servicios Especiales, una subdivisión encargada singularmente del proceso de Contabilidad de Presupuesto, proceso de mucha menor envergadura. Salvo que su justificación se fundamente en la hasta ahora imposibilidad de conseguir la puesta al día de estos registros. A este tema se refieren las conclusiones de página 32 y siguiente.

Estas rutinas no han sido relevadas. Para una visión panorámica de la ubicación relativa de las distintas unidades funcionales, véanse los organigramas del Apéndice, correspondientes a la Secretaría de Economía, Contaduría General y Tesorería General. Las estructuras comprendidas en el análisis llevan en el organigrama, el rectángulo inferior derecho cubierto en negro.

No obstante que trascienden el ámbito de la propia Contaduría General, se ha considerado prudente consignar también las siguientes unidades funcionales de la Tesorería General, cuyos procedimientos tienen manifiestamente una estrecha interdependencia con los de la Contaduría General y, también por ser las que en cierta forma originan los procedimientos de ingreso en el ámbito municipal.

Departamento Ingresos  
División Recaudaciones

Funciones institucionales relacionadas:

1. Recibir las recaudaciones percibidas por los organismos municipales autorizados al efecto, sean éstas en dinero o en boletas de depósito bancario, otorgando el recibo correspondiente.
2. Realizar el arqueo y posterior depósito bancario del dinero proveniente de las recaudaciones.
3. Depositar los saldos no invertidos por las reparticiones.
4. Comunicar diariamente los ingresos de fondos al Departamento Contable y a quien corresponda de acuerdo a las normas vigentes.
5. Confeccionar cuadros diarios, mensuales y anuales de ingresos, y las estadísticas correspondientes.

División Registros

Funciones institucionales relacionadas:

1. Registrar diariamente los ingresos por recaudaciones propias, de otros organismos municipales y los que le comuniquen los Bancos.
2. Controlar las rendiciones de recaudación, sean presentadas por organismos municipales autorizados al efecto o por los Bancos.

Procedimientos aplicados:

El Departamento recibe dos tipos de ingresos: los que denominan "directos" y los "indirectos". Los primeros son los que recaudan cajeros que dependen directamente de la Tesorería, aunque se encuentren físicamente en otros lugares de la Municipalidad. Los segundos corresponden a otras reparticiones municipales.

Son considerados "directos" los provenientes de la Dirección de Rentas (Patentes); Impuestos Varios; Asuntos Legales y Administración de Inmuebles y Concesiones. Son considerados

"indirectos" los que provienen de: Dirección de Cementerios, Dirección de Tránsito, Impuestos Varios (valores); Impuestos de Higiene; Abastecimiento y Consumo; Limpieza; Inspección General; Deportes; Suministros; Registro Civil; Tribunal de Faltas; Bibliotecas y Planetario.

En ambos casos, los cajeros deben entregar la recaudación diariamente - de lunes a viernes -. En el caso de los "directos" se envían los blindados, que conducen a los cajeros con sus bolsas, después que han cerrado sus respectivas ventanillas.

Al recibir el dinero, se recuenta y si se halla conforme, cosa que ocurre prácticamente siempre, se entrega el recibo correspondiente, quedando dos copias en poder del Departamento.

Al cerrar la Caja para recepción, se recuenta la recaudación del día, al tiempo que se formula una planilla resumen de ingresos habidos en el día. En esta planilla se detallan las distintas reparticiones de donde provienen las recaudaciones y el concepto general a que obedecen. Lleva cuatro columnas para: efectivo, cheques, vales y transferencias, con un resumen general al pié que totaliza esos cuatro rubros.

Al hacerse este arqueo, se "engalletan" o "enfajan" los billetes y se guardan en la caja fuerte hasta el día siguiente - pues se finiquita esta operación después del horario bancario - en que se remite al Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

La planilla de recaudación del día se hace en cuatro ejemplares con este destino: Contaduría General (Departamento Contabilidad Centralizada) - conjuntamente con una copia de los recibos otorgados por la Tesorería en oportunidad de recibir los ingresos; Departamento Contabilidad de Recursos; Dirección de Rentas (Valores) y el último para archivo como constancia de la Tesorería, acompañado éste de los recibos otorgados en el día y cuya copia se remitiera a Contaduría.

El depósito en las distintas cuentas se efectúa como se dijo, al día siguiente, de acuerdo con el origen de los fon-

dos, en las siguientes cuentas: 409-5 Actividades Lucrativas; 410-1 Alumbrado, Barrido y Limpieza; Contribución Territorial y Pavimentos; 412-5 Patentes de Vehículos y 414-9 Ingresos varios.

#### Departamento Contable

##### Funciones institucionales relacionadas:

1. Registrar los ingresos por recaudación y los pagos efectuados por el Departamento Egresos.
2. Efectuar la conciliación de cuentas bancarias.
3. Registrar los cargos efectuados al Departamento Egresos para el pago de haberes.
4. Confeccionar los cheques para pago a proveedores y contratistas, entrega de fondos a distintos organismos municipales, reposición del fondo fijo de Tesorería y el pago de reliquidaciones de sueldos.
5. Confeccionar el parte de cargos en el que se deben registrar las entregas de fondos con cargo de rendir cuentas; efectuando el control de la rendición respectiva, cuando los fondos sean entregados a la misma Tesorería.
6. Realizar balances diarios y mensuales y partes diarios de Caja y Bancos.

##### Procedimientos aplicados:

El Departamento recibe las notas de acreditación del Banco de la Ciudad de Buenos Aires por las transferencias realizadas por la Caja Nacional de Ahorro y Seguro, el Banco de la Nación Argentina y el Banco de la Provincia de Buenos Aires, y también aquellas que corresponden a las recaudaciones efectuadas directamente por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Estas últimas vienen adjuntas a la nota que diariamente emite el Departamento Contabilidad de Recursos, en cuya nota se incluye la recaudación por impuestos de coparticipación federal. Esta nota de ingresos viene por duplicado. Con ella hacen un resumen desglosando un ejemplar - el original - que luego adjuntarán a la Caja del día, archivando el duplicado en el Departamento.

Con toda la información hacen la planilla diaria de ingresos que lleva el total general de ingresos del día. Ella sirve para preparar el resumen diario de ingresos, egresos, caja y Bancos. Este resumen es luego remitido al Departamento Contabilidad Centralizada y conformados informalmente por éste.

#### Delegación del Departamento Contabilidad Centralizada

Este es un apéndice que funciona en la propia Tesorería General. (En el organigrama de egresos se considera separada del Departamento Contabilidad Centralizada solamente por estarlo físicamente. No está prevista esta situación en el organigrama formal).

No obstante que los egresos serán analizados más adelante, por razones de claridad se incluyen a continuación las estructuras de la Contaduría General y Tesorería General que específicamente tienen relación con los mismos:

#### CONTADURIA GENERAL

##### Departamento Contabilidad de Presupuesto

##### 1. División Presupuesto Ordinario

###### Funciones institucionales relacionadas:

1. Controlar en forma integral la ejecución de los gastos por suministros y servicios con cargo al Presupuesto Ordinario y Cuentas Especiales de la Administración Central, formulando las informaciones y/u observaciones que correspondiera.
2. Controlar y liquidar en forma global los haberes de la Administración Central conforme a los antecedentes que suministra la Dirección General del Personal.
3. Practicar las liquidaciones correspondientes a suministros y servicios.
4. Practicar las registraciones contables pertinentes.

##### 1. Sección Afectaciones y Registraciones

1. Llevar la contabilidad analítica de las partidas presupuestarias pertinentes, registrando las distintas etapas del gasto.

2. Suministrar la información referente al estado de las partidas presupuestarias y posibilidades de afectación.
3. Controlar, prestar conformidad o modificar, de acuerdo con la documentación obrante y las registraciones de libros, los balances mensuales de créditos y afectaciones remitidos por el Centro de Procesamiento Electrónico de Datos.

## 2. División Presupuesto Extraordinario (x)

1. Controlar en forma integral la ejecución de los gastos con cargo al Presupuesto Extraordinario, formulando las informaciones y/u observaciones que correspondieren.
2. Practicar las liquidaciones respectivas.
3. Efectuar las registraciones contables.

### 1. Sección Afectaciones y Registraciones

1. Llevar la contabilidad analítica de las partidas presupuestarias pertinentes, registrando las distintas etapas del gasto.
2. Suministrar información referente al estado de las partidas presupuestarias y posibilidades de afectación.
3. Controlar, conformar o modificar, de conformidad con la documentación obrante y las registraciones de libros, los balances mensuales de créditos y afectaciones remitidos por el Centro de Procesamiento Electrónico de Datos.

#### Procedimientos aplicados:

En las secciones mencionadas reciben la documentación hábil para imputar al Presupuesto, que les es remitida por la mesa de entradas del Departamento.

Se realizan cuatro fases de imputación: 1. Preventiva: que es la habilitación para que se inicien las gestiones de adquisición; 2. Provisoria: se concreta con la previa emisión de

(x) Esta División repite prácticamente las funciones de la anterior-en cuanto a afectaciones se refiere- pero se ocupa exclusivamente del presupuesto extraordinario, que incluye las obras públicas en general que revisten ese carácter.

la correspondiente orden de compra; 3. Definitiva: toma como antecedentes la recepción del material o servicio y la factura pertinente y 4. Cumplida: que equivale al pago de la obligación.

Cada una de estas fases se registra contablemente mediante el empleo de dos máquinas de contabilidad National modelo 33, de registro directo. Además de las fichas de cuentas corrientes de cada una de las partidas, se obtiene simultáneamente un diario de operaciones en tres ejemplares con los movimientos de cada día. Un ejemplar se archiva en la sección y los restantes se remiten al Centro de Procesamiento Electrónico de Datos, donde previa perforación y verificación, se obtiene el "imput".

La información acerca de los pagos efectuados se recibe del Departamento Contabilidad Centralizada.

En las distintas fases de afectación se emiten diferentes formularios; así al efectuarse la imputación Preventiva y Provisoria es de color amarillo; cuando se trata de la Definitiva es celeste y Cumplida: verde.

Las secciones registran en estos formularios que se editan en un solo ejemplar los siguientes datos: fecha; n° de identificación del expediente en la ficha de cuenta corriente (desde 1 en adelante); n° de identificación del expediente; n° de partida -8 dígitos-; n° de código contable -7 dígitos- e importe y año del presupuesto -2 dígitos-.

Al cierre del ejercicio se confecciona una lista a máquina de escribir de "pendientes de imputación" en las fases Definitiva y Pago, agrupados por acreedor pero separados por partidas (ello significa que para conseguir el total de un solo acreedor es menester buscarlo en las distintas secretarías y dentro de éstas en las distintas partidas). Ello es así porque una de las limitaciones importantes que presentan los sistemas de registro directo es la imposibilidad de que las fichas de cuentas corrientes sean manipuladas por distintas personas al mismo

tiempo y por lo tanto la única solución que puede encontrarse es sectorizar las tareas y aquí se ha preferido separar el trabajo por Secretarías del municipio.

SubContaduría General

División Programación y Control

Sección Coordinación C.P.E.D.

Funciones institucionales relacionadas:

1. Comunicar al Centro de Procesamiento Electrónico de Datos la información proveniente de los distintos sectores, necesaria para mantener actualizados los registros.
2. Recibir, controlar, conformar y distribuir la información recibida del Centro.
3. Coordinar con el Centro los distintos aspectos de las labores conjuntas.

Procedimientos aplicados:

Los dos empleados que integran la sección y asimismo la división, son los encargados de controlar los errores que se producen al tratar de lograr el "imput" y una vez logrado este. Dada la frecuencia y cantidad de errores producidos, son verdaderos técnicos en la tarea de detectarlos y lograr su corrección. Se ocupan asimismo del enlace físico con el Centro.

TESORERIA GENERAL

Departamento Egresos

1. División Pagos Varios

Funciones institucionales relacionadas:

1. Cumplimentar las órdenes de pago efectuadas por la Contaduría General, de acuerdo con las normas vigentes.
2. Realizar los registros y balances que corresponda.

1. Sección Proveedores y Embargos

1. Cumplimentar el pago a los contratistas y proveedores, de acuerdo con las normas vigentes.
4. Confeccionar los respectivos balances de pagos.

## 2. Sección Reparticiones Municipales

1. Cumplimentar las órdenes de pago, correspondientes a las sumas destinadas a reparticiones municipales, con cargo de rendir cuenta, de acuerdo con las normas vigentes.
2. Efectuar la devolución de impuestos, gravámenes y otros pagos efectuados por contribuyentes; cuando así corresponda.
3. Confeccionar los respectivos balances de pagos.

### Procedimientos aplicados:

Los pagos que realiza este departamento abarcan a: proveedores, contratistas, devoluciones de impuestos, depósitos judiciales, intereses por mora, expedientes con cargo de rendir cuentas, etc.

Desde la Mesa de Entradas se reciben los expedientes o carpetas, acompañados por sus respectivas órdenes de pago. Esta orden de pago incluye siempre 30 expedientes o carpetas. Los expedientes y/o carpetas incluyen las liquidaciones confeccionadas por la Contaduría General, en las que constan los vencimientos para pagos.

La Delegación del Departamento Contabilidad Centralizada en la Tesorería ha controlado previamente las imputaciones y luego hace lo propio con el recibo que es manuscrito por la División Pagos Varios. En realidad lo ve después que se ha asentado el recibo. Luego de este control, se escribe en el dorso del expediente - esquina superior derecha - la fecha de vencimiento; p.e. 10-10 (10 de octubre) a efectos de retenerlos archivados en ese orden. En la actualidad los pagos están atrasados - por razones financieras - alrededor de seis meses. Por esa razón actualmente los pagos se realizan por orden expresa de la Secretaría de Economía, que se publica periódicamente en el Boletín Municipal. En épocas normales los pagos los efectúa directamente la División Pagos Varios de acuerdo con cada uno de los respectivos vencimientos, librando los cheques con 24 horas de anticipación a los mismos.

Los pagos se efectúan en la generalidad de los casos por acreditación en cuenta de los proveedores a través del Banco de la Ciudad de Buenos Aires (Casa Central y Sucursales), donde aquéllos deben poseer obligatoriamente cuenta corriente (Ordenanza 19019/63). A esos efectos se confecciona una planilla por quintuplicado y una vez totalizada se emite el cheque correspondiente para remitirlos al Banco ya mencionado. El destino de los cinco ejemplares es como sigue: Banco de la Ciudad de Buenos Aires, archivo en la División -éste con la conformidad de recepción del original por el Banco-, Departamento Contable de la Tesorería a efecto de chequear posteriormente los montos pagados, Dirección de Finanzas y Departamento Contabilidad Centralizada.

El Banco debe acreditar en cuenta de los proveedores a las 24 horas de recibida la orden (planilla y cheque). Hecho, el Banco remite copia del comprobante de acreditación en cuenta. El original va directamente, por correo, al beneficiario. Los errores que pueden producirse en las acreditaciones, son salvados devolviendo el Banco el importe correspondiente a la cuenta 416-3.

La Delegación del Departamento Contabilidad Centralizada en la Tesorería General, confecciona diariamente una planilla de confección de cheques donde se incluye lógicamente aquel que acompaña la planilla remitida al Banco (la de las cinco copias). De la planilla de emisión de cheques se hacen tres ejemplares: para el Banco, para la Dirección de Finanzas y Contabilidad Centralizada.

Una vez que el Banco ha devuelto todos los duplicados de las notas de acreditación correspondientes a una planilla, se agregan a los respectivos expedientes y con la planilla se incluyen en la Caja del día, remitiéndoles a Contabilidad Centralizada.

Las notas de acreditación de la Casa Central bancaria se reciben a las 24/48 horas, pero las correspondientes a las

sucursales demoran por lo general alrededor de 72 horas. Se constatan casos raros, pero no excepcionales, de 15/30 días de demora.

Existen también pagos a cuenta de ciertas liquidaciones; ello ocurre cuando la misma liquidación incluye dos o más proveedores distintos. En estos casos, los expedientes quedan en el Departamento hasta su finiquitación y mientras tanto, se informa del pago a Contabilidad Centralizada mediante una nota, comunmente denominada Pago a Cuenta.

Desde el punto de vista del flujo de egresos, los otros pagos reúnen similares características, con las pequeñas diferencias propias de sus características particulares.

## 2. División Pagos al Personal

### Funciones institucionales relacionadas:

1. Cumplimentar el pago de haberes al personal municipal; realizando las transferencias a los Bancos, pagando en ventanilla las reliquidaciones y al personal contratado.
2. Controlar los pagos realizados por los Bancos y el balance de pagos en ventanilla.
3. Controlar las rendiciones bancarias de las reparticiones descentralizadas, como así también el reintegro de las sumas no pagadas y la documentación correspondiente.

## 2. Sección Pagos de Sueldos

1. Efectuar las transferencias de fondos a los Bancos, a los efectos de que éstos cumplimenten el pago de haberes al personal.
2. Extraer los fondos necesarios para los pagos en ventanilla.
3. Efectuar los pagos en ventanilla, correspondientes a reliquidaciones, personal contratado y sueldos no cobrados en los Bancos.
4. Depositar donde corresponda las retenciones y aportes jubilatorios de la Comuna, embargos, réditos, préstamos y otras retenciones.

5. Fiscalizar las rendiciones bancarias de las reparticiones municipales, como así también sus reintegros y documentación pertinente.

Procedimientos aplicados:

El C.P.E.D. remite mensualmente las planillas de sueldos discriminadas por Banco, por sucursal y por dependencia municipal a la que pertenecen los agentes listados. Con el original de esta planilla - cuya copia es remitida a cada una de las dependencias municipales correspondientes - el Banco de la Ciudad de Buenos Aires - casa central y sucursales - procede a pagar los recibos de sueldos que presentan los empleados municipales, previamente intervenidos por las reparticiones. Cuando el Banco abona un recibo, se queda con un talón para control y devuelve a través de la casa central toda la rendición del pago mensual de sueldos. Las reparticiones ubicadas en Necochea y Gral. Rodríguez, Provincia de Buenos Aires, son pagadas por intermedio del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Al recibirse la rendición del pago de sueldos de los Bancos, cosa que ocurre frecuentemente con retraso, se controlan los impagos con la devolución que acompaña la rendición proveniente del dinero no utilizado por el Banco. Dichos impagos se mantienen en la División durante 90 días, a la espera de que se presenten los interesados. Luego de ese lapso se ingresa el dinero sobrante y si el interesado se presenta con posterioridad debe realizarse una gestión especial.

El pago de sueldos se efectúa en los tres últimos días hábiles de cada mes y el primero del mes siguiente. Las planillas de pago y las transferencias de fondos para efectuar dicho pago deben encontrarse en los Bancos con 6 días corridos de anticipación a aquella fecha. En el caso del Banco de la Ciudad de Buenos Aires no es necesario hacer la transferencia con tanta anticipación por tratarse del agente financiero de la Municipalidad, y custodia de sus fondos.

Las órdenes de pago correspondientes a sueldos se hallan atrasadas y al no recibirlas esta División, no puede efectuar los depósitos de los descuentos. Existen a veces problemas especialmente con los depósitos judiciales provenientes de embargos de sueldos al personal. A las demás instituciones beneficiarias se les adelantan el 80% de los descuentos del mes anterior, hasta tanto se cuente con la información del total que deberá liquidarse.

En otro orden de ideas, tiene también una relación profunda con la generación del ingreso, la Dirección General de Rentas, pero en habiéndose considerado a aquél solamente desde el momento en que se encuentra acreditado en cuenta de la Municipalidad, las rutinas de la mencionada Dirección General no han sido relevadas, aunque, ello no obstante, oportunamente se mencionará su intervención en la producción de la información de ingresos.

Métodos

La casi totalidad de los ingresos (alrededor de un 98%) se reciben a través de las siguientes instituciones bancarias oficiales:

Banco de la Ciudad de Buenos Aires (Casa Central y Sucursales);  
 Banco de la Nación Argentina (Casa Central y Sucursales);  
 Banco de la Provincia de Buenos Aires (Casa Central y Sucursales); y  
 Caja Nacional de Ahorro y Seguros (Casa Central).

En realidad, todas estas instituciones transfieren los importes recaudados a las cuentas de la Municipalidad, abiertas en la Casa Central del Banco de la Ciudad de Buenos Aires. Otro tanto ocurre con las transferencias que en concepto de coparticipación federal, realiza la Tesorería General de la Nación, por intermedio del Banco de la Nación Argentina.

Las acreditaciones se efectúan en las siguientes cuentas:

- 409-5 Actividades Lucrativas;
- 410-1 Alumbrado, Barrido y Limpieza y Contribución Territorial y Contribución de Pavimentos.
- 412-5 Patentes de Vehículos; y
- 414-9 Ingresos Varios.

Para poder librar sobre estas cuentas son necesarias tres firmas: Tesorero General, Contador General y Director General de Finanzas. Otra cuenta específica para pagos inmediatos - librada conjuntamente por Tesorero y Contador - es utilizada para efectuar los pagos por servicios y suministros.

Para una más acabada comprensión de los procedimientos de ingresos, se incluye en el Apéndice (página A-4) el correspondiente cursograma con su explicación adjunta (páginas A-2 y A-3). El criterio seguido al confeccionar este cursograma - tanto como el de los dos restantes incorporados a este trabajo - es el

de permitir un enfoque general de los procedimientos descriptos, habiéndose sacrificado a veces el detalle, en aras de la claridad de exposición del mismo. Dichos cursogramas, en cuanto a símbolos se refiere, fueron confeccionados en original (luego reducido al 62%), siguiendo los lineamientos del Proyecto 1 de Norma IRAM 34 501. Los símbolos empleados se muestran en el Apéndice (página II).

Los referidos cursogramas se completan con los procedimientos aplicados en las distintas estructuras a que se ha hecho referencia "ut supra" en el capítulo - Estructuras.

- Personal

Se ha tenido oportunidad de apreciar la calidad, seriedad e idoneidad del personal que atiende el circuito de fondos en la Contaduría General y en la Tesorería General.

Su número - en el Departamento Presupuesto Ordinario de la Contaduría General - sería suficiente, salvo porque el régimen de licencias significa una merma de asistencia permanente del plantel, de alrededor del 22%. Siendo éste un promedio (elaborado en base al 30% del personal total y 100% del que corresponde a los departamentos considerados en relación con el flujo de fondos) es menester considerar algunos problemas de insuficiencia que se producen al ocurrir los máximos de licencias o máximos de tareas (p.e. cierre y/o aperturas de ejercicios económico-financieros). Otro es el caso en la División Presupuesto Extraordinario. Aquí en cualquier momento se puede presentar una seria crisis, dependiendo esa posibilidad de la incrementación de las tareas que en la actualidad - debido a la casi paralización de obras públicas - se hallan en un mínimo nivel.

Tal como señalara al comienzo, la distribución geográfica de las unidades funcionales intervinientes, atenta facilitando el auge de alguna de las características negativas de los grupos humanos, considerados éstos desde el punto de vista administrativo. En efecto, la separación de esas unidades facilita la aparición de compartimentos estancos o cuasi-estancos, que deben ser combatidos y eliminados continuamente, haciendo que la comunicación y consiguiente coordinación ayuden y posibiliten la consecución de los objetivos generales comunes.

Existe fundamentalmente un triángulo, cuyos lados son la Dirección General de Finanzas, la Contaduría General y la Dirección del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos, que no se halla, en mi opinión, lo suficientemente "aceitado" como para permitir zanjar algunas de las dificultades que presenta una tarea administrativa de envergadura.

Resumiendo, ya que es prácticamente imposible reducir las distancias y separación físicas existentes, es sí factible que el alto nivel conductivo centre como uno de sus objetivos primordiales, el logro de una efectiva coordinación de esfuerzos y voluntades.

Aunque escapa al tema específico aquí tratado, es posiblemente en la Tesorería Genral, más precisamente en la División Pagos Varios, donde el atraso de varios meses con que transitoriamente se cancelan los gastos y, el celo y control requeridos por la tramitación de las cesiones de deudas, hace necesario el refuerzo del personal afectado a dichas tareas.

- Medios Técnicos

Independientemente de las máquinas de escribir y de calcular convencionales, la Contaduría General cuenta con tres (3) máquinas National, modelo 33, de registro directo y 13 totalizadores cada una. Dos de ellas se emplean para registrar todos los movimientos de afectaciones presupuestarias - ya se trate de las correspondientes al presupuesto ordinario o extraordinario - en todas sus fases: preventiva, provisoria, definitiva y cumplida o pagada. En la máquina restante se efectúan las registraciones del Departamento Contabilidad Centralizada.

El Centro de Procesamiento Electrónico de Datos atiende los siguientes grandes sistemas, actualmente en funcionamiento:

1. Control y Emisión del Impuesto a las Actividades Lucrativas;
2. Control y Emisión del Impuesto de Alumbrado, Barrido, Limpieza, Contribución Territorial y Contribución de Pavimentos;
3. Control y Emisión del Impuesto de Radicación de Vehículos;
4. Transferencia de deudores morosos de A. L., A.B.L. y R.V.;
5. Actualización y emisión del presupuesto anual municipal. (x)
6. Contabilidad del presupuesto municipal. (x)
7. Liquidación mensual de haberes a todo el personal municipal (Administración Central y entes descentralizados).
8. Estadísticas municipales, y
9. Control de recaudación de impuestos y conciliación bancaria.

Dicho Centro cuenta para ello con los siguientes equipos de procesamiento electrónico de datos:

EQUIPO IBM/360 - Modelo 40, integrado por:

- 1 unidad central de procesamiento 2040 (de 128 K);
- 2 lectoras-perforadoras de tarjetas 2540, con sus respectivas unidades de control (lectura: 1000 tj/m; impresión: 300 tj/m)

(x) Interesa específicamente a la Contaduría General.



- 2 impresoras-lectoras de tarjetas 1404 (100 y 600 tj/m respectivamente)
- 14 unidades de discos magnéticos con 2 unidades de control (12 x 2313 y 2 x 2312)
- 6 unidades de cintas magnéticas con unidad de control; 2401
- 1 consola de operación

EQUIPO IBM/360 - Modelo 30, integrado por:

- 1 unidad central de procesamiento 2030 (de 64 K.)
- 1 lectora-perforadora de tarjetas, 2540 (lectura: 1000 tj/m. y perforación: 300 tj/m.)
- 2 impresoras 1403 (1.000 líneas/m.)
- 2 unidades de discos magnéticos con unidad de control 2313
- 6 unidades de cintas magnéticas con unidad de control 2401

Estos equipos que en el momento del relevamiento están en funcionamiento, van a ser reemplazados en fecha inminente por el siguiente:

EQUIPO IBM/370 - Modelo 145, integrado por:

- 1 unidad central de procesamiento 3145 (de 256 K)
- 1 unidad central de teleprocesamiento 2701
- 10 unidades de cintas magnéticas, con 2 unidades de control (3420 y 3803);
- 8 unidades de discos magnéticos, con unidad de control;
- 2 impresoras-lectoras de tarjetas 1404; con sus unidades de control
- 2 impresoras 3211; 2000 l/m y sus unidades de control
- 2 lectoras de tj. 3505; 1200 líneas/minuto
- 1 perforadora-impresora-lectora de tarjetas 3525 (perforación: 300 tj/m)
- 2 consolas de operación, con 2 pares de "modem".

Existen asimismo, otros equipos en la Secretaría de Salud Pública y Tribunal de Faltas, que atienden sus propias necesidades administrativas.

EQUIPOS DE APOYO

20 perforadoras (5: modelo 024-001; 3/026-001; 10/029-B12 y 2/029-B22)

14 verificadoras (4: modelo 056-001; 2/056-002 y 8/059-002)

1 reproductora, modelo 519-001

1 clasificadora, modelo 082-001 y

1 tabuladora modelo 447-F001.

Los equipos de apoyo, con excepción de las 12 perforadoras 029-B12 y B22 y las 8 verificadoras 059-002 que son alquiladas, pertenecen en propiedad a la Municipalidad.

E m i s i ó n

Con respecto a los ingresos, la información a nivel superior es proporcionada en tiempo y forma por la Dirección General de Rentas, de acuerdo con el Sistema de Control de la Recaudación, sistema que aunque aún está pendiente de aprobación superior, es aplicado oficiosamente.

La mencionada Dirección General tiene asignada la responsabilidad de emitir los siguientes informativos:

1. Parte diario de Recaudación (ver Apéndice, página XX);
2. Parte diario Comparativo de Recaudación (ver Apéndice, página XXI);
3. Parte diario para Contaduría General (ver Apéndice, página XXII y XXIII).

Esta información se procesa en forma convencional y se brinda al día a: la Secretaría de Economía, la Dirección General de Finanzas y a la Contaduría General.

### 3. EGRESOS

La Contaduría General interviene en todos los egresos correspondientes a la Administración Central y controla a través del Departamento Delegaciones los que realizan las siguientes Dependencias Descentralizadas:

Dirección General de Mantenimiento

Instituto Municipal de Previsión Social

Teatro Colón

Teatro Municipal General San Martín

Dirección de Suministros.

Estas, atienden sus propias erogaciones y las demás tareas administrativo-contables con la intervención en cada caso de la Delegación "in situ" de la Contaduría General.

Otro tanto ocurre con la Secretaría de Salud Pública que, no obstante pertenecer a la Administración Central, opera desde el punto de vista contable-administrativo, como unidad descentralizada.

O p o r t u n i d a d

La organización vigente está capacitada para cumplir administrativamente a satisfacción, sus compromisos desde el punto de vista del flujo de salida de los fondos (egresos).

Coadyuva con ello, la intervención del Banco de la Ciudad de Buenos Aires que interviene en el 99% de los pagos de sueldos y en el 90% de los pagos restantes.

Donde existe un problema que podría definirse como inveterado es en la imposibilidad de brindar razonablemente en término la información correspondiente a la marcha del presupuesto Municipal perteneciente a la Administración Central, tal como se analiza en página 32 y siguientes.

Aunque, como ya fuera apuntado, la Contaduría General está capacitada para llevar al día las imputaciones o afectaciones de las distintas etapas del gasto municipal, los sistemas utilizados limitan su utilización al ámbito de la propia Contaduría y la información de transferencia que debe ser lograda con la participación del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos, por las causas que se mencionan más adelante en el apartado "Relevancia", se emite desde hace años con un atraso promedio de 4 meses, hallándose en la actualidad en alrededor de 2/3 meses.

## - Confiabilidad

Teniendo en cuenta los distintos pasos analizados, que por oposición permiten un exhaustivo control de los egresos, los sistemas implementados representan en general una razonable medida de confiabilidad.

Los distintos peldaños y autorizaciones en cada una de sus etapas, están representadas en el cursograma de afectaciones que se incluye en el Apéndice (página XIV).

- Relevancia

De todas las registraciones contables y administrativas que practica la Contaduría General, con o sin intervención del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos, es una de las más relevantes la que corresponde a las afectaciones o imputaciones realizadas en base a cada una de las partidas de créditos presupuestarios, ya que ella trasciende su esfera de acción y constituye una de las herramientas esenciales para el acabado control de los negocios municipales.

Como ya se apuntó, estas tareas son realizadas por la Contaduría General con el auxilio de dos máquinas de registro directo, prácticamente al día, reuniendo este subsistema los elementos necesarios para hacerlo eficaz en el aspecto de la imputación de los gastos, en cada una de sus etapas, ya que se obtiene al tiempo de efectuar un registro, el nuevo saldo de la correspondiente partida.

Pero donde se advierte una falla que hasta el presente no ha podido ser solucionada es en el proceso posterior, desde el momento en que esa información es remitida al Centro de Procesamiento Electrónico de Datos y hasta la elaboración de los estados y balances definitivos.

Por diversos factores, tales como:

- falta de coordinación efectiva entre la Dirección General de Finanzas, el Centro de Procesamiento Electrónico de Datos y la Contaduría General;
- el hecho de hallarse solucionado el problema a nivel interno de la Contaduría General;
- abundancia de errores en el "input";
- introducción o modificación de asignaciones presupuestarias sin intervención - a efectos de su correcta designación, ubicación y codificación - de la Contaduría General;
- falta de profundidad en la apreciación de las necesidades de los usuarios;

- escaso contacto "in situ" del personal de Análisis y Programación; con los usuarios (en este caso la Contaduría General);
- desmesurada parcialización y requerimientos de cortes y subtotales, por los usuarios;
- repetición innecesaria de hasta 12 veces de las sumas parciales consignadas en los estados emitidos;
- necesidad de dactilografiar mensualmente alrededor de 3.200 imputaciones de sueldos, cuando éstas podrían ser proporcionadas automáticamente por el sistema de computación, derivándolas del sistema de liquidación de haberes computarizado;
- falta de aclimatación y confianza de los usuarios en las bondades del sistema de computación;
- falta de confiabilidad en el mismo sistema; por todos estos factores, que no representan aisladamente situaciones determinantes, se ha ido deteriorando el sistema involucrado, haciendo que hasta el presente haya resultado imposible lograr la información de transferencia hacia la Dirección General de Finanzas y hacia los Organismos administradores de los créditos, necesarias para que en condiciones aceptables de tiempo y confiabilidad se pueden tomar decisiones con respecto al presupuesto de gastos, en forma global o de cada una de las partidas que lo integran, en forma unitaria.

A mayor abundamiento, la Contaduría General cuenta en todo momento con la información que le brinda el subsistema de máquinas de registro directo, pero la misma se ve prácticamente imposibilitada de reagrupar o tan sólo de transferir toda esa información - que abarca alrededor de 7,000 items - aun cuando se le requiera específicamente.

Es por lo tanto imperativa, la utilización eficiente de las posibilidades que brinda el equipo de procesamiento electrónico de datos y para ello es necesario procurar:

- una compenetración más profunda del personal de la Contaduría (fundamentalmente el Departamento Presupuesto en este caso)

con el sistema, incluyendo el contacto físico con equipos periféricos;

- la eliminación mayor posible de errores en el "input";
- un aumento paulatino de la confianza en las bondades del computador;
- la utilización ascendente del sistema para cubrir no solo las necesidades de información, sino también otras necesidades administrativas (p.e. emisión de constancias de afectación, preparación de "input" para las sucesivas fases de imputación, emisión de las órdenes de pago, etc.).

Los tres primeros requisitos pueden ser cubiertos en mi opinión, por alguna de estas alternativas:

- instalación y utilización por el Departamento Presupuesto de una máquina perforadora-verificadora-sumadora-traductora del tipo IBM 129-003;
- adecuación de las máquinas National, para transferir la información registrada a cinta de papel perforada;
- instalación de una estación de teleproceso.

La relativa magnitud del problema, el costo de los equipos correspondientes y la necesidad de que el personal usuario vaya siendo ganado paulatinamente por el sistema central de procesamiento, inclinan a decidirse por la primera solución apuntada, la instalación de la perforadora-verificadora-sumadora-traductora del tipo IBM 129-003.

Esta solución está condicionada por:

- la posibilidad de poder contar diariamente -sin excepción- con el tiempo de máquinas requerido del C.P.E.D.
- la necesidad y posibilidad de ir incluyendo paulatinamente en el sistema Central, las afectaciones producidas por los organismos descentralizados, que actualmente informan mensualmente, a través de las Delegaciones Contables.
- la posibilidad de evitar el dactilografiado de las imputaciones de sueldos, incorporándolas al sistema de computación derivándolas de los productos de programas en ejecución.

A P E N D I C E



## Símbolos utilizados en los cureogramas

<u>Símbolo</u>	<u>Denominación</u>
○	Operación
□	Control
D	Demora
▽	Archivo transitorio
△	Archivo definitivo
X	Destrucción
◇	Alternativa
▭	Formulario u otro soporte de información
⬡	Proceso no representado
→	Traslado
- - - →	Toma de información
⬇	Conector

## Explicación del cursograma de INGRESOS

- Depto. Contable (1)** Recibe del BCBA las notas de crédito por los cobros efectuados a través del BNA, BPBA y GNAS. Emite nota de ingresos en dos ejemplares: uno se agrega a la Caja y el otro se archiva.
- Depto. Recursos (2)** Recibe del BCBA las notas de crédito por los cobros realizados por su Casa Central y Subsursales. Emite nota de ingresos en 3 ejemplares: 1 y 2 se remiten al Depto. Contable, el 3 para la emisión del parte diario de ingresos acumulados.
- Depto. Contable (3)** Recibe los ejemplares 1 y 2 de la nota de ingresos originada en el Depto. Recursos (2); archiva el 2 y agrega al 1, la nota de ingresos confeccionada en este Depto.; ambos son agregados a la Caja.
- Depto. Ingresos (4)** Recibe los ingresos de las reparticiones municipales; recuenta el dinero y cheques, conformando tres ejemplares de recibo: devuelve uno al interesado, archiva otro y adjunta el tercero a la documentación de caja. Con estos ingresos más los que se reciben por la Secretaría General de la Tesorería, emite el parte diario de ingresos, en 5 ejemplares: 1. para el Depto. Recursos; 2. archivo; 3 y 4 a la Dirección de Rentas y 5 con copia de los recibos (4) de ingresos al Departamento Contable. Al finalizar el día, recuenta el dinero, arquea y prepara el depósito de la totalidad del ingreso directo, en las cuentas del BCBA, casa central.

**Depto. Recursos (5)** Controla el parte diario de ingresos (4) con la información recibida directamente de los organismos municipales de administración centralizada el que una vez conforme lo devuelve para archivo. Los datos del parte se vuelcan a un mayor de ingresos que luego se completa con los ingresos mencionados en (1). Este Mayor es la base para la confección del Balance Mensual de Ingresos, que se emite en 6 ejemplares: 1 a la Dirección de Rentas; 2 a la Dirección de Finanzas; 3 al Contador General; 4 a la Dirección de Estadísticas; 5 al Depto. Contabilidad Centralizada y 6 al archivo.

**Depto. Contable (6)** Con las notas de ingresos (1) y (2) y el parte diario de ingresos (5) emite un resumen general de ingresos el que, conjuntamente con los egresos - que no se incluyen en este cursograma - permite la confección de la Caja del día, que controlada y balanceada, se remite al Depto. Contabilidad Centralizada.

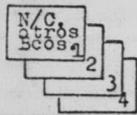
**Depto. Contabilidad Centralizada (7)** Controla la Caja recibida y emite el diario de movimientos de Caja y, sucesivamente, se transcribe al libro mayor de ingresos y egresos para obtener el balance mensual de movimientos de fondos. Este balance se consolida con los recibidos mensualmente de las reparticiones descentralizadas y se confecciona el Balance Consolidado de movimientos de fondos, que una vez autorizado, es publicado en Boletín Municipal. El diario del movimiento de caja se confecciona en tres ejem-

plares que tienen el siguiente destino: 1  
para mayorizar, 2 al C.P.E.D. y 3 al archi-  
vo.

Realizado por:	Fecha:	Código:
J. C. Toffani	Abril 1974	1.0.0

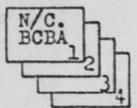
UNIDADES FUNCIONALES		
Varias	Tesorería Gral. Contaduría Gral. Contaduría Gral. Tesorería Gral.	Otras
	Depto:INGRESOS Depto:RECURSOS Depto:CONT.CENTR. Depto:CONTABLE	

Eco C. de B.A.



(1)

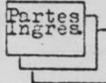
Eco C. de B.A.



(2)

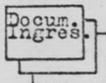
(3)

Organis. Munic. de Adm. Centr.



(5)

Organis. Munic. de Adm. Centr.



(4)

Eco C. de B.A.



a Rentas  
a Rentas (Valores)

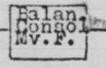
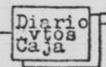
a Rentas  
Finanzas  
Cdor. Gral.  
Estadísticas

Tesorería Gral. Depto: EGRESOS



(7)

Organis. Munic. de Administra. Descentralizada



al C.E.P.D.

a Sec<sup>ría</sup> Economía;  
luego Btín. Municipal

## Explicación del cursograma de EGRESOS

### A) Pagos efectuados por el BCBA

- Div. Pagos Varios (1)** Recibe el expediente o nota con la orden de pago. Llena el recibo a mano, coloca la fecha de vencimiento y archiva transitoriamente en ese orden.
- El día anterior al vencimiento, retira del archivo. Confecciona una planilla de acreditaciones en 5 ejemplares: 1 y 2 los remite al BCBA, el 2 vuelve con sello de recepción; el 3 se remite al Depto. Contable (Tesorería); el 4 a la Dirección General de Finanzas y el 5 al Depto. Contabilidad Centralizada.
- Cuando el Banco remite todas las notas de acreditación en cuenta de una misma planilla, ésta y las notas son incluidas en la Caja y enviadas al Depto. Contable.

### B) Pagos efectuados en ventanilla

- Div. Pagos Varios (2)** Recibe el expediente o nota con la orden de pago. Llena el recibo a mano, coloca la fecha de vencimiento y archiva transitoriamente. El día anterior al vencimiento retira el expediente y lo remite al Departamento Contable solicitando la confección del cheque correspondiente.
- Depto. Contable (3)** Verifica los antecedentes y emite el cheque, el que remite junto con el expediente al Depto. Contabilidad Centralizada (Delegación "in situ" en la Tesorería General).
- Depto. Contabilidad Centralizada (4)** Verifica y confecciona una planilla con los cheques emitidos en el día. El original se remite a la Dirección General de

Finanzas y la copia será luego agregada a la Caja del día.

**Div. Pagos Varios (5)** Recibe la planilla de cheques emitidos, el expediente o nota y el cheque. Hace firmar el recibo por el acreedor y entrega el cheque. Diariamente, hace planilla de pagos en ventanilla para control remitiendo los documentos al Departamento Contable. Mensualmente hace balances de pagos, remitiendo el original a la Secretaría de Economía y archiva el duplicado.

**C) Pagos al Personal:**

**Div. Pagos al Personal**

**(6)** Recibe del C.P.E.D. las planillas de liquidaciones de sueldos y de transferencias. Desglosa, remitiendo a las Reparticiones las listas para entrega de los recibos individuales de cobro y, al BCBA las planillas de pago. El Banco después de haber pagado y balanceado, devuelve los recibos de pago individuales; se controlan los totales pagados y los devueltos y se prepara la rendición general en 4 ejemplares; 1 y 2 van al Depto. Contable; 3 a Contabilidad Centralizada y el 4 se archiva la División.

**D) General:**

**Depto. Contable (7)** Controla las acreditaciones en cuenta remitidos por el BCBA con la planilla de solicitud de acreditaciones recibida con anterioridad (1). Con ellas, con los expedientes o notas "pagados" (planilla de pagos en ventanilla) y rendiciones de sueldos

en su caso, confecciona la planilla de egresos del día, luego el resumen de egresos e incorpora estas salidas a la Caja del día, la que remite al Departamento Contabilidad Centralizada.

**Depto. Contabili-**

**dad Centralizada (8)**

Con la planilla de acreditaciones (1), planilla de cheques emitidos (4) y la copia 3 de la rendición general de sueldos, verifica la Caja (Egresos ) del día. Luego sigue el proceso ya consignado en el Cursograma Ingresos (punto 7).

PROCEDIMIENTO DE EGRESOS

Realizado por:

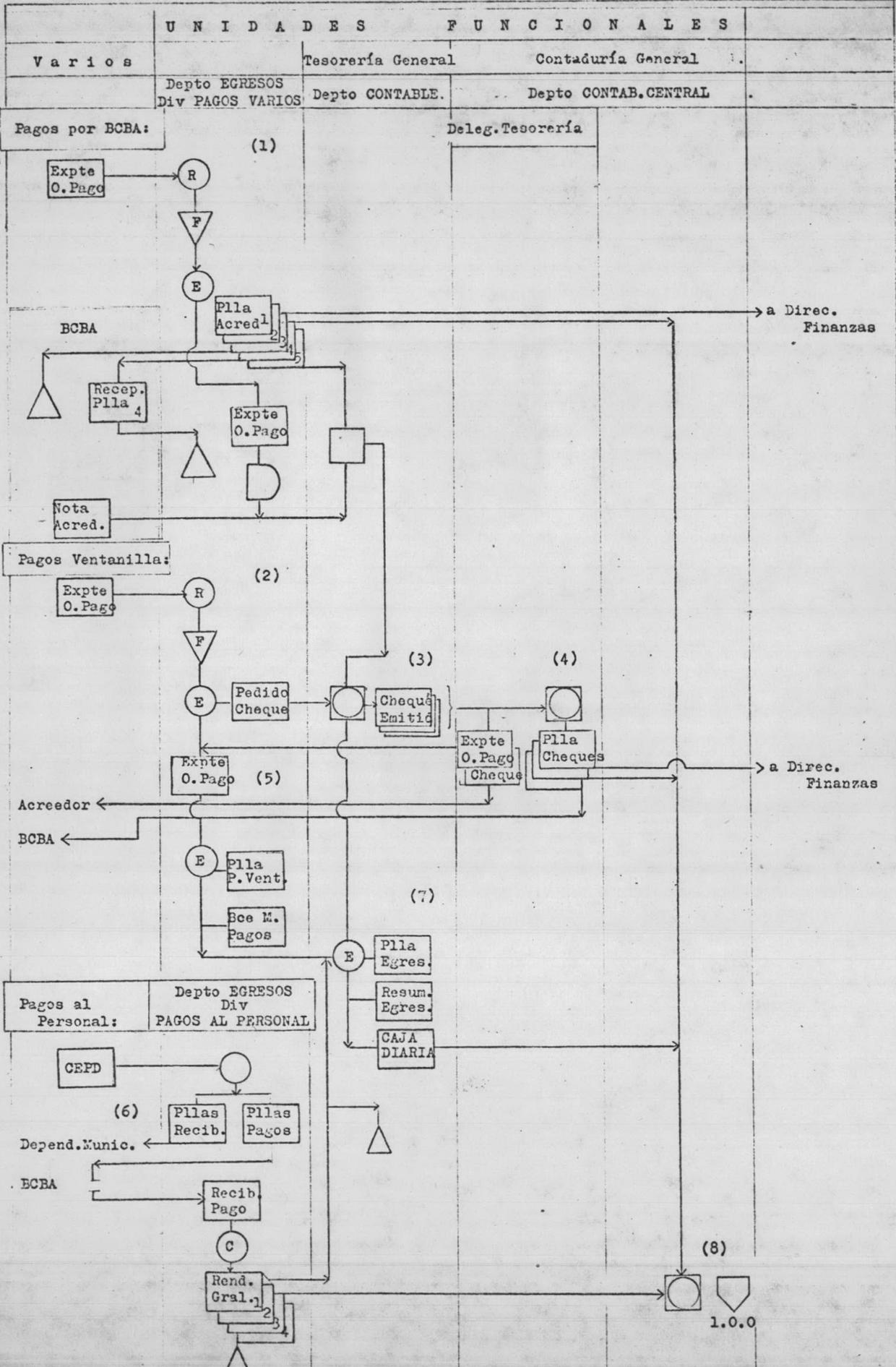
Fecha:

Código:

J. C. Toffani

Abril 1974

2.0.0



## Explicación del cursograma de AFECTACIONES



### A) Imputación preventiva:

Sección Afectaciones (1)  
y Registraciones

Recibe el requerimiento de la repartición o Dirección de Suministros. Revisa conceptos y ubica la partida del presupuesto. Imputa la cantidad estimada en pesos. Si no hay crédito, devuelve el expediente al remitente. Si hay, llena la fórmula amarilla, indicando:

Nº de código contable (equivalente pero distinto al Nº código de computación) de la partida, importe parcial y total a imputar, ejercicio anual y fecha. Contabiliza y devuelve al remitente.

### B) Imputación provisoria:

Sección Afectaciones (2)  
y Registraciones

Recibe por 2da. vez el expediente donde se ha incluido ahora la orden de compra correspondiente. Ajusta la imputación anterior y efectúa la provisoria por el importe de la orden de compra. Contabiliza, devuelve el expediente al organismo interesado (Delegación Contable) o a la Dirección de Suministros, según que la compra sea directa o haya que efectuar la correspondiente licitación.

### C) Imputación definitiva:

Sección Afectaciones (3)  
y Registraciones

Vuelve el expediente con la recepción conforme del material o servicio y la factura correspondiente. Se confecciona el formulario celeste con Nº de có-

digo de partida, fecha e importe. Se contabiliza, se incluye en orden de pago y se remite a la Secretaría de Economía para su aprobación. Cuando regresa, se toma nota y se remite a Tesorería General para su pago.

**D) Imputación cumplida:**

**Sección Afectaciones (4)  
y Registros**

Después de confeccionado del diario de movimientos de fondos, el Depto. Contabilidad Centralizada remite a esta Sección, la documentación de pagos efectuados, desglosada de las Cajas. Aquí se ordenan por partida, se confecciona un formulario en papel color verde y se devuelven a Contabilidad Centralizada, donde se archivan.

**E) Modificación de créditos:**

**Sección Afectaciones (5)  
y Registros**

Se recibe de la Dirección General de Finanzas - mientras tanto otro ejemplar ha ido al C.P.E.D. - la comunicación de modificación de asignaciones, con la que se efectúan las pertinentes contabilizaciones.

Todas estas operaciones que para distintos expedientes y diversos créditos ocurren en un mismo día, son registrados contablemente, obteniéndose un diario de operaciones en 3 ejemplares, al tiempo que simultáneamente se registran las fichas individuales de partidas y sucesivamente por descarga de totales acumulados en los contadores de la máquina de registro directo, las correspondientes fichas maestra.

**F) General:**

**C.P.E.D.**

(6) Recibe dos de los tres ejemplares del diario de operaciones mencionado "ut

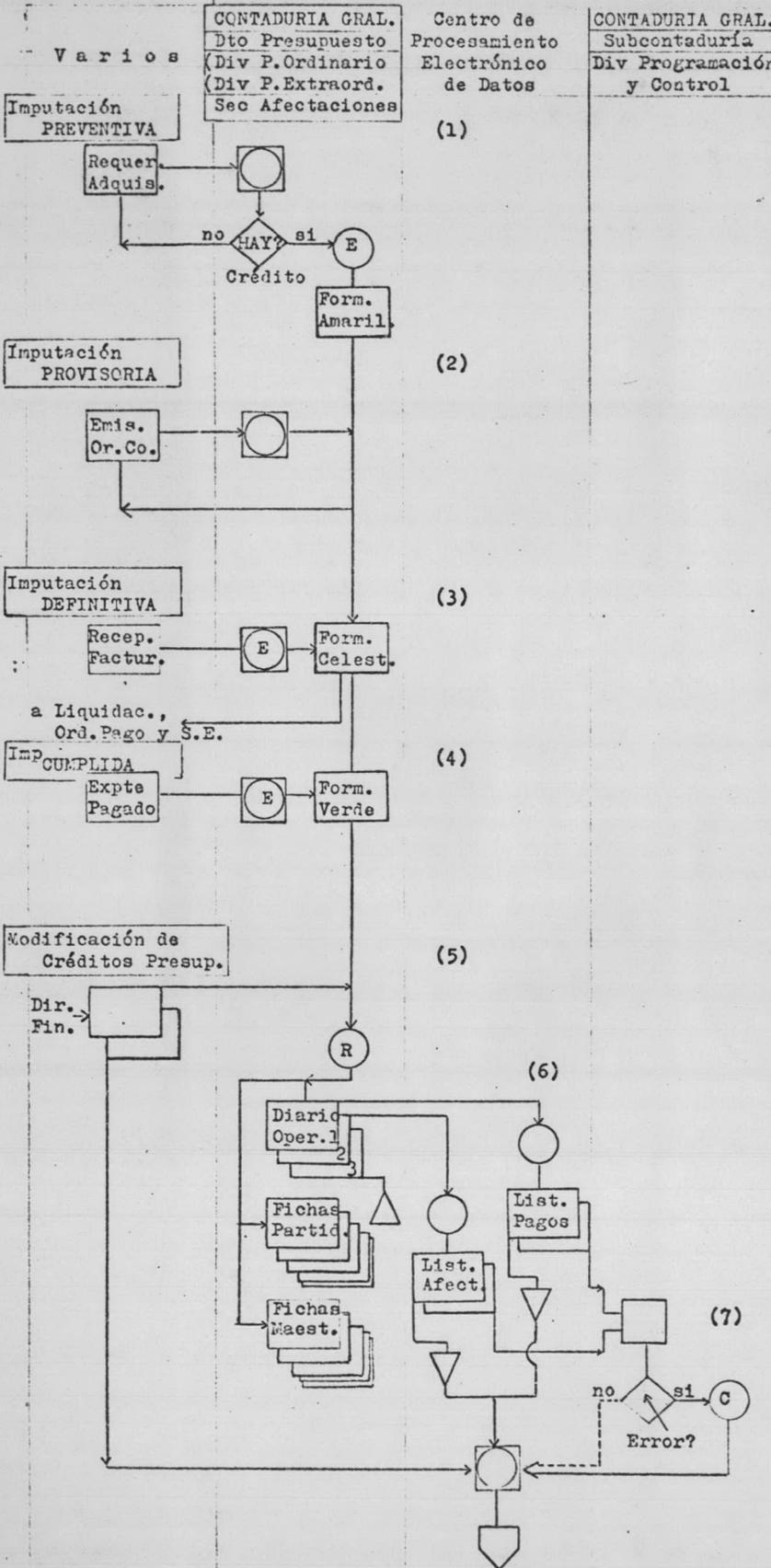
supra" (el restante ha sido archivado en la Sección Afectaciones y Registros). Le llegan a través de la División Programación y Control, con el objeto de producir el "input" para el sistema.

Devuelve uno de estos diarios con un listado de consistencia (uno para afectaciones y otro para pagos) y el restante lo archiva transitoriamente, hasta tanto se corrobore su exactitud por intermedio de la Div. Programación y Control, División esta que tiene a su cargo la revisión y corrección del "input".

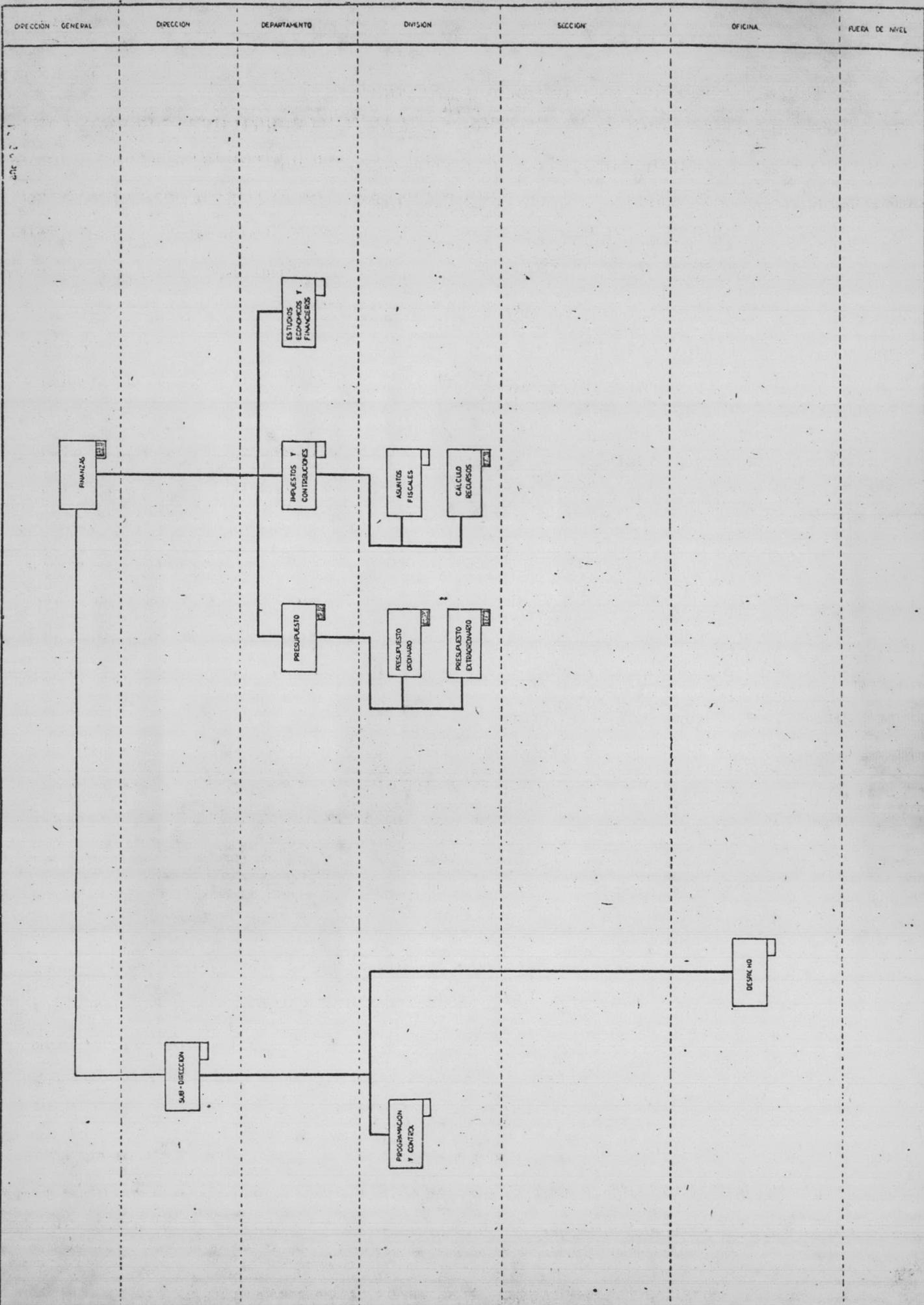
**Programación y  
Control**

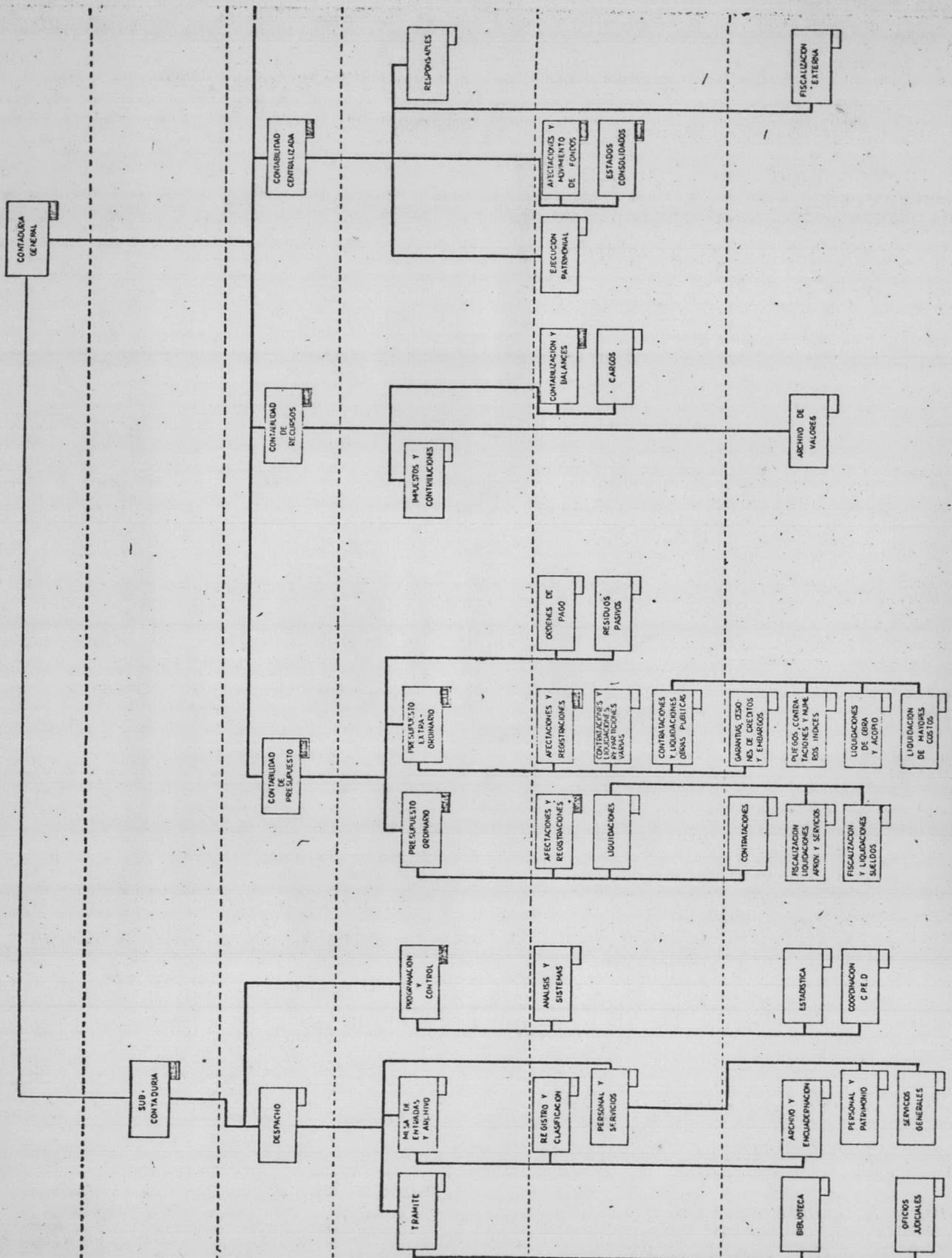
- (7) Revisa los listados recibidos del C.P.E.D. Si están correctos lo comunica verbalmente al C.P.E.D. Si hay error, efectúa las correcciones del caso y remite el listado con las novedades, situación en que el C.P.E.D. quedará en condiciones de producir la información que detalladamente se consigna en el Apéndice (página XIX).

UNIDADES FUNCIONALES











Estados emitidos por el C.P.E.D. para la CONTABILIDAD DE PRESUPUESTO

Formularios Emitidos	Departamentos destinatarios (de la Contaduría Gral.)			Contenido y nivel de análisis
	Cont. Presupuesto	Cont. Recursos	Cont. Centralizad.	
1 D		•	•	Tabulado diario de ingresos. Ingresos corrientes, jurisdicción, impuesto, ítem (sale afectaciones solamente). (°)
2 M		•	•	Tabulado mensual de ingresos. Calculado y a recaudar. Análítico. (°)
3 M		•		Estado de afectaciones (recursos). Id. Id. (con netos: anterior y cierre). (°)
4 M		•		Estado de afectaciones (recursos). Id. Id. (sin netos) (°)
5a M		•		Estado de afectaciones (gastos). Por código contable, hasta subpartida parcial.
5b D			•	Balance diario de afectaciones (gastos y recursos). Caracter, sección, sector, partida ppal. y jurisdicción. Movimientos de pagos del día. Por N° de documento, hasta subpartida parcial.
6 D		•	•	
7A M		•		Balance de créditos y afectaciones (gastos). Por código contable, hasta subpartida parcial.
7a M bis			•	Balance de créditos y afectaciones. Es igual a 5b, pero analítico.
7b M		•		Pendientes de: Resolución/Orden de Pago/Pago/Disponible. Por código contable.
7b M bis			•	Pendientes de: Resolución/Orden de Pago/Pago/Disponible. Análítico = 5b
8 bis M		•	•	Resumen de las afectaciones. Por jurisdicción y partida principal.
9 M		•	•	Resumen de las afectaciones. Por carácter y finalidad.
10a M 10b M		•	•	Controles mensuales de afectaciones y pagos diarios. Carácter, sección, sector, partida ppal. y jurisdicción.
11a D		•	•	Movimientos de transferencias del día. Por N° de código contable hasta part. subparcial.
11b D		•	•	Id. Id.

Emisión: D=diaria; M=mensual.  
(°): en la actualidad no son emitidos.



MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Dirección General de Rentas  
Dpto. Control de Recursos

PARTE DE RECAUDACION

Año 1974

Día 22 Mes 5

RUBRO	D I A		ACUMULADO	
	PARCIAL	TOTAL	MES	AÑO
<b>ACTIVIDADES LUCRATIVAS</b>				
Banco Municipal	1.430.484,00			
Banco Nación	2.430.284,27			
Tesorería D. G. A. Juríd.				
Banco Provincia	2.917,00			
C. N. A. Postal		3.863.685,27	209.570.777,40	714.069.641,1
<b>ADICION DE VEHICULOS</b>				
Banco Municipal	133.458,05			
Banco Nación	68.189,81			
Tesorería D. G. A. Juríd. Dpto. Automots.				
Banco Provincia		201.647,86	4.982.588,90	151.343.223,5
C. N. A. Postal				
<b>B. TERRITORIAL Y PAV.</b>				
Banco Municipal	538.252,89			
Banco Nación	45.805,73			
Tesorería D. G. A. Juríd. Dpto. Automots.				
Banco Provincia	39.043,20	623.101,82	22.608.599,08	249.923.899,1
C. N. A. Postal				(1)
<b>IMPUESTOS NACIONALES</b>				
<b>DEPARTAMENTOS</b>				
Nota N°		---	22.792.074,00	152.444.831,45
<b>TOTAL GENERAL</b>		4.688.434,95	259.954.039,38	1267.781.595,31
<b> EJERCICIO ANTERIOR</b>		4.187.404,68	179.005.083,94	877.982.779,37
<b> DIFERENCIA</b>		+501.030,27	+80.948.955,44	+389.798.815,94

IX

(1) Débito de \$ 863.107,03, del Bco. Nación, Acreditaci'ón del 26-4-74, correspondiente a la cta. de ENTTEL.



MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

DIRECCION GENERAL DE RENTAS

DPTO. CONTROL DE RECURSOS

**Cuadro Comparativo de Recaudación**

Año 1974

Día 22 Mes 5

RUBROS	RECAUDACION			CALCULADO EJERCICIO 197	
	DIA	MES	AÑO	MES	AÑO
<b>ACTIVIDADES DECRETIVAS</b>					
Año 1974	3.863.685,27	209.570.777,40	714.069.641,12		
.. 1973	3.530.779,44	140.307.603,86	459.361.172,34		
Diferencia	+332.905,83	+69.263.173,54	+254.708.468,78		
.. por %	+ 9	+ 49	+ 56		
<b>A.B.L. TERRITORIAL Y PAV.</b>					
Año 1974	623.101,82	22.608.599,08	249.923.899,18	(1)	
.. 1973	512.437,48	13.137.185,99	222.873.540,63		
Diferencia	+110.664,34	+8.471.413,09	+27.050.358,55		
.. por %	+ 22	+ 64	+ 12		
<b>RECAUDACION DE VEHICULOS</b>					
Año 1974	201.647,86	4.982.588,90	151.343.223,56		
.. 1973	144.187,76	4.327.208,93	118.588.560,78		
Diferencia	+57.460,10	+655.379,97	+32.754.662,78		
.. por %	+ 40	+ 15	+ 27		
<b>IMPUESTOS COMPARTIDOS</b>					
Año 1974	----	22.792.074,00	152.444.831,45		
.. 1973	----	21.233.085,16	77.159.505,62		
Diferencia		+1.558.988,84	+75.285.325,83		
.. por %		+ 7	+ 97		

(1) Débito de \$ 863.107,03, del Bco. Nación, Acreditación del 26-4-74, correspondiente a la cta. de ENTEL.

D.G.R. Control de Recursos

ENTE RECAUDADOR	FECHA DE TRANSFER.	IMPORTE TRANSFERIDO	IMPORTE RECIBIDO	DIF. a RECIBIR BCO.		ENVIADO AL C.P.E.D.		DIFERENCIA		Orígin.	COMP. No	COMISIO
				En más	En menos	No. Rto.	Cont. de Val.	Valor	En Cant.			
Banco Municipal	10-5					505	5711	7.784.400,70			88	
	13-5	16.707.293,68	16.707.293,68			512	15	10.016,22	1552.371,42	SI		
	-					513	5	18.270,83	1125.279,59	SI		
	-					514	6	1.355,62		SI		
Banco Nación	6-5					310	11	2.044,28				8
	7-5					304	1	171,44				2
	8-5					305	10	4.487,57				11
	-					309	11	9.073,81				10
	14-5					301	799	3.413.035,73			86	1.890
	15-5					307	529	5.905.924,92			87	11.829
16-5					306	244	2.670.293,37			87	5.363	
Banco Provincia	15-4					132	1	6.912,96				0
	15-5	11.830.014,71	11.861.331,88	31.317,67		127	3310	6.351.129,78		SI		320
	-					128	749	5.510.202,10		SI		74
	16-5	1.037.109,35	1.037.109,35			129	342	1.037.109,35		SI		34
	17-5	533.617,20	538.553,57	4.936,37		130	131	533.617,20		SI		13
-						131		4.936,37		SI		0

<b>Total</b>	106.034,8	270.087,97	270.087,97	270.087,97	168	877	270.087,97	19.574
A.B.L., C.T. y P.								
Banco Nación								
Banco Provincia								
XXXXXXK								
<b>Total</b>	389.958,04	358.431,57	358.431,57	358.431,57	1305	1305	357.801,57	42
Rad. Vehiculos								
Banco Municipal								
Banco Nación								
Banco Provincia								
C.N.A. Postal								
<b>Total</b>	704.444,47	665.570,95	665.570,95	665.570,95	1921	1921	665.570,95	574
<b>Total General</b>	31.202.436,95	31.168.291,00	31.168.291,00	31.168.291,00	1510834	1510834	30.954.77	20.196

FIRMA  
CONTADURIA.

FECHA DE RECEPCION

14073

Buenos Aires, junio 27 de 1974.)

Al señor Jefe del  
Area de Organización Administrativa  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
Licenciado Dr. Carlos A. Dominguez Melet  
S/D

Objeto: ampliar información Exp. 6109

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme al señor Jefe adjuntando 3 ejemplares de las aclaraciones relacionadas con los puntos consignados en los anexos I y II del acta del día 24 de este mes, correspondiente al estudio: Determinación y Análisis en el ámbito de la Contaduría General de la Municipalidad de Buenos Aires, de los principales problemas de información para la toma de decisiones a nivel superior.)

Hallo propicia la oportunidad para saludarlo con atenta consideración,

AGREGADOS: lo que se menciona en el texto.)

JUAN CARLOS TOFFANI  
CONTADOR PÚBLICO NACIONAL  
V° XX F° 213 C. P. C. S. CAP. B. 1974

## ANEXO I

### 1.) Aclarar que es el Presupuesto Extraordinario (pág.13).

Es el que contiene - anualmente - la totalidad de las erogaciones para la realización de las obras públicas en el ámbito municipal. Por contraponición, el presupuesto ordinario es el que involucra las erogaciones corrientes, consumidas en el desarrollo de las funciones a su cargo.)

### 2.) Efectuar una apreciación del método empleado para los ingresos (pág.21).

Se considera aceptable teniendo en cuenta que la información a nivel superior es proporcionada en tiempo y forma.)

### 3.) Apreciar como afectarían a los Ingresos y Egresos:

#### - El nuevo organigrama en estudio (pág.3).

Ya que el referido organigrama tiende a re-estructurar funciones internas propias de la Contaduría General, no afectará "prima facie" el sistema global de Ingresos y Egresos.)

#### - El sistema de Control de Recaudación pendiente de aprobación (pág.28).

Este sistema es el que se aplica actualmente en forma oficiosa.)

### 4.) Indicar las posibles soluciones a los siguientes problemas en la medida que afecten las informaciones para la toma de decisiones a nivel superior (objeto del estudio).

#### - Funciones repetitivas de la División.

#### Presupuesto Extraordinario (pág. 13).

Esta dualidad ha de ser eliminada - en cuanto al registro de las afectaciones se refiere - al procesarse el "input" en el propio Departamento Presupuesto, tal como fué sugerido a fojas 34.)

Aunque las demás tareas son definidas en forma similar para ambas Divisiones, ellas difieren substancialmente en la medida en que son distintas las técnicas de inversión de los gastos corrientes y de las obras públicas.)

#### - Atrasos en las órdenes de pago de sueldos (pág.20).

Este problema podría ser relativamente sencillo de resolver si su solución se coordinara con la de las afectaciones y en la medida

ANEXO I - 2

en que éstas se obtengan como un subproducto del sistema de procesamiento de sueldos por el C.P.E.D. (ver pág. 33, 4º párrafo y 34, último párrafo).

- Demoras del Departamento Contabilidad Central con referencia a los estudios indicados en pág. 5 con excepción del de Ejecución Presupuestaria que se encuentra aclarado en pág. 32.

El estado mensual consolidado de ejecución presupuestaria y recursos para el Gobierno de la Nación se halla íntimamente ligado al de Ejecución Presupuestaria. De ahí podría intuirse su demora. No afecta la información para la toma de decisiones a nivel superior.

- No confección por parte del Departamento Contabilidad Central con referencia a estudios indicados en pág. 5.

Su supresión no afecta la información mencionada en el párrafo anterior.

5) Indicar si toda la información generada a través de las áreas obedece a objetivos determinados. Esto se solicita en razón de observarse información repetida en diversos aspectos.

La respuesta es afirmativa en las actuales circunstancias. La incorporación paulatina y general de las registraciones al C.P.E.D. (ver pág. 34, 4º párrafo) ha de ir eliminando sucesivamente la repetición del "input".

6) Aclarar si el Egreso e Ingreso de información se tomó dentro de los puntos Egresos e Ingresos.

Efectivamente, en los procedimientos explicitados se ha tenido fundamental, prioritaria y permanentemente presente los sistemas informativos. Existe tal relación de causa a efecto en la materia, que es improbable obtener en forma distinta, un claro panorama para establecer su diagnóstico.

ANEXO II  
(Sistemas)

- 1.) Aclarar para que llega el Diario de Movimientos de Caja al C.P.E.D.  
(pág.6).

Llegaba para control, cuando éste era efectuado parcialmente en el C.P.E.D.- Desde que dicho control lo hace la División Programación y Control, ahí queda el ejemplar de que se trata.)

- 2.) Aclarar que en la descripción de la configuración de la Model 30,  
falta especificar la consola de operaciones (pág.26).

De acuerdo.)

- 3.) Aclarar cuando se habla de los discos magnéticos en la /370 Mod.  
145, el modelo de los mismos (pág. 26).

Se trata de: 2 x 3333 y 6 x 3330.)

- 4.) Aclarar cuando se habla de que los usuarios tomen contacto físico  
con los equipos periféricos si se quiere descentralizar la perfor-  
verificación (pág.34).

La idea sugerida es instalar un periférico en el Departamento Presupuesto, para el caso específico de la contabilidad presupuestaria, sin rozar la configuración central del equipo, incluidos sus actuales periféricos.)

- 5.) Aclarar en base a que estándares se determina el contratar una  
129-003 (pág.34).

Las novedades diarias que ingresan al sistema del C.P.E.D., oscilan alrededor de 800 tarjetas con un promedio de 15/20 perforaciones cada una.)

- 6.) En el cursograma de ingresos (parte gráfica) aparece un símbolo  
no descrito previamente.

Indica bifurcación.)