

0
N. 241
A 22
Inf. Fin. Def.
CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES

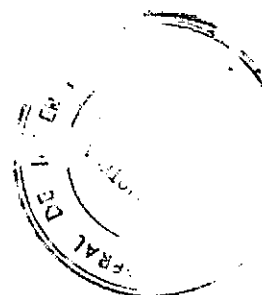
26895

ADECUACION DEL AREA FINANCIERA
EN LA
MUNICIPALIDAD DE ROSARIO
- SECTOR TESORERIA -

0
N. 241
A 22
Inf. Fin. Def.

ALDO HERNAN ALONSO

1980 ~ 1981

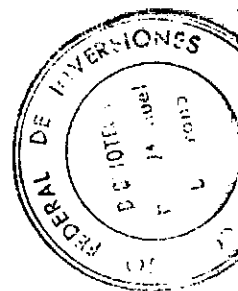
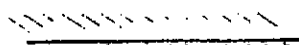


C O N T E N I D O



PRESENTACION

CAPITULO I : Metodología de trabajo y etapa de relevamiento de información (Informe Parcial N° 1).....	Pag. 1
CAPITULO II : Descripción, interpretación y evaluación de la situación imperante (Informe Parcial N° 2).....	Pag. 2
CAPITULO III: Definición de propuestas su instrumentación (Informe Final N° 5)	Pag. 3
CAPITULO IV : Adiestramiento (Informe Complementario).....	Pag. 4
CAPITULO V : Acta de la reunión final del grupo de funcionarios que colaboraron en la realización del trabajo.....	Pag. 5



PRESENTACION

La tarea desarrollada a lo largo de trece meses cuyas diversas etapas fueron referidas en cinco (5) informes, requiere de una síntesis que destaque contenidos o caracterís ticas más salientes a los efectos de soslayar los aspectos mas engorrosos o rutinarios vinculados con el proceso a través del cual se detectaron y definieron alternativas, se analizaron y perfeccionaron opciones, y se pulieron detalles que facilitaron su instrumentación.

También contribuye a la pertinencia de esta versión compendiada el deseo de facilitar el acceso a comentarios, aná lisis y propuestas referidas a una materia sobre la que no se cuenta con los antecedentes que por lo general registran otros temas más frecuentemente abordados, no obstante la relevancia que hoy unánimemente se le reconoce. Va implícito en esta reflexión el anhelo de que constituya una referencia válida toda vez que se decida una instancia de análisis y superación del mismo tipo de problemas en cualquier otra repartición o jurisdicción.

En tal entendimiento, esta presentación final contiene información producida con relación a: a) metodología de trabajo seguida, y etapa de relevamiento de información (Informe Parcial N°1); b) descripción, interpretación y evalua ción de la situación imperante (Informe Parcial N° 2); c) defi nición de propuestas y su instrumentación (Informe N° 5 Final) y, d) al adiestramiento y condicionantes reconocidos (Informe Complementario).

...///

...///

Se agrega asimismo un acta que recoge la posición de funcionarios de la Municipalidad de Rosario que colaboraron en la realización del trabajo, respecto de las distintas propuestas.

Finalmente, se entiende este un lugar propicio para reiterar la satisfacción derivada de la convicción de haber satisfecho adecuadamente los objetivos que animaron la realización de este trabajo, orientado como repetidamente se ha dicho, a una materia inexplicablemente relegada y no solo en el ámbito municipal.

C A P I T U L O I

METODOLOGIA DE TRABAJO Y ETAPA DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION

ADECUACION DEL AREA FINANCIERA
EN LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

SECTOR: TESORERIA

Informe Parcial N°1

De acuerdo con el plan de trabajo oportunamente aprobado, se ha dado cumplimiento a las tareas de la Etapa 1, "Relevamiento de información", paralelamente, y atento a la naturaleza del trabajo, también se registraron significativos avances respecto de la tarea 2 de la misma etapa, "Diagnóstico y presentación de propuestas".

A continuación se brinda una síntesis de la acción desarrollada, de la organización de la tarea y de las reflexiones preliminares que los pasos ya cumplidos permiten exteriorizar.

1) Viajes realizados

En cumplimiento de la programación original, se efectuaron dos (2) viajes a la ciudad de Rosario, a saber:

1er viaje: 26 al 28 de Agosto, ambos días extremos inclusive

2do viaje: 9 al 12 de Septiembre, ambos días extremos inclusive

El primer contacto personal con funcionarios de la Municipalidad de Rosario, se realizó conjuntamente con un funcionario del Area Modernización del Estado, Gerencia de Estudios y Proyectos, del Consejo Federal de Inversiones (CFI).

2) Desarrollo de entrevistas y formalización de la colaboración de funcionarios municipales.

En ocasión de cada estadía en Rosario, se han mantenido reuniones con los responsables de las siguientes dependencias de la Municipalidad de Rosario:



Secretaría de Hacienda

Contaduría General

Tesorería General

Dirección de Contabilidad de la Tesorería General

Dirección General de Presupuesto

Centro de Auditoría y Reforma Administrativa

Dirección General de Finanzas

Dirección de Contabilidad y Administración de la Receptoría General

Dirección de Contabilidad Central

Dirección General de Contabilidad Central y Patrimonial

Dirección de Sistema de Computación de Datos

En una primera rueda de reuniones con los responsables de tales unidades organizativas, se les impuso de los objetivos del trabajo a realizar, de la metodología que se seguiría y de la necesidad de contar con su amplia colaboración. El unánime convencimiento respecto de la necesidad de producir modificaciones en procedimientos y prácticas que al presente conspiran en contra de una mayor eficiencia administrativa, favoreció indudablemente la muy positiva recepción dada al inicio de las tareas a las que adhirieron con expresiones de evidente conformidad.

No obstante ello, se entendió necesario formalizar el compromiso que debían asumir los funcionarios más estrechamente vinculados al objeto del trabajo respecto de la necesidad de brindar información y de la participación en las reuniones convocadas al efecto.

La propuesta en tal sentido elevada se vió plenamente satisfecha con el Decreto N° 2005 de fecha 17/9/80, que con las firmas del Señor Intendente Municipal y del Secretario y Subsecretario de Hacienda ha respaldado la reali

9

zación del trabajo a través de la designación de los funcionarios cuya nómina consta en la copia que se adjunta del citado decreto.

Dichos funcionarios han participado en sucesivas reuniones con el suscripto, y han cumplido en remitir la información que al momento no obraba en su poder; no obstante esta información está limitada a la disponible, por cierto incompleta y deficiente en ciertos casos que más adelante se individualizarán.

Interrogatorios previamente programados y la grabación de reuniones convocadas con objetivos preestablecidos, como asimismo la discusión de procedimientos actuales y opciones alternativas, han demostrado constituir medios adecuados para lograr una adecuada participación de las partes interesadas.

3) Información relevada

Con referencia al cumplimiento de los pasos previstos en el plan oportunamente aprobado, esta primera tarea estuvo específicamente dedicada al relevamiento de la información necesaria para permitir un diagnóstico adecuado de la actual situación, al análisis de las debilidades existentes y la posterior identificación de opciones orientadas a su superación.

Al respecto, solicitó y obtuvo la información que seguidamente se indica, agrupada por categorías globales:

a) Aspectos institucionales

Sobre el particular, fue comentada la estructura organizativa de la Municipalidad en sus niveles superiores (no está disponible una versión actualizada de la actual), lo que permitió reflejarla según constará en el próximo informe.

A nivel Dirección, se cuenta con la organización básica y definiciones de funciones de las siguientes unidades organizativas:

- Tesorería General
- Contaduría General
- Dirección General del Presupuesto
- Dirección General de Finanzas
- Dirección General de Liquidaciones
- Dirección General de Compras y Suministros
- Dirección de Contabilidad Central y Patrimonial

b) Antecedentes Normativos

El trabajo se enmarcará en las disposiciones contenidas en:

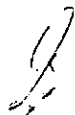
- Ley organica de municipalidades
- Ordenanza de Contabilidad
- Código tributario municipal (1979)
- Ordenanza impositiva anual (1980)

Estos antecedentes ya han sido analizados al presente.

c) Procedimientos de gestión y registración

A este respecto, se han podido verificar las prácticas seguidas en la actualidad en lo referido al proceso de autorización, ejecución y registración como asimismo las informales pautas existentes en la materia de programación, muy limitadas en materia de gestión o manejo de fondos.

También ha sido analizada la documentación interna que sirve de soporte de registraciones o de fuente de información para Tesorería, Contaduría, Centro de Cómputos, etc., como por ejemplo: -minutas de Contaduría



- minutas de Tesorería
- partes de Pago
- estados de Tesorería
- movimientos de cuentas corrientes
- resúmenes de recaudación

Por estar íntimamente vinculados a los aspectos de procedimiento, se ha considerado asimismo el número y carácter de las cuentas corrientes en uso, conciliaciones efectuadas, prácticas seguidas por los bancos, etc.

Además, se han revisado los pliegos de bases generales y particulares para los llamados a licitación, las condiciones usuales de contratación para la provisión de bienes y servicios bajo otras modalidades, las condiciones, montos y oportunidad de remesas a responsables, etc.

d) Dotación

Un aspecto de vital importancia a ser tenido en cuenta en diseño, programación e instrumentación de los procedimientos a que deberá sujetarse la administración del flujo de fondos, está dado por los medios disponibles por parte del sector específico.

Al respecto, se ha tomado conocimiento de la dotación de personal de Tesorería, su número, calidad, funciones asignadas y rotación como asimismo el equipamiento existente.

En relación con ello, se ha cuantificado el esfuerzo demandado por el funcionamiento regular del sector, en función de indicadores tales como:

- expedientes ingresados
 - pagos efectuados
 - confección de minutas
- 

Estos indicadores, usados a título preliminar con el propósito general de relevamiento de la situación actual, serán analizados junto con otros respecto de su aptitud para integrar el conjunto de indicadores que más adelante deberá proponerse con el objeto de permitir el adecuado seguimiento y control de la gestión.

4) Aspectos coyunturales

Al tiempo que se da inicio al presente trabajo se está llevando a cabo una redefinición de los programas actualmente empleados por parte del Centro de Computos en lo referido a procesos de registración de los movimientos de fondos como asimismo de las modificaciones de orden presupuestario.

Tal circunstancia ha resultado ser particularmente propicia para compatibilizar distintos requerimientos, objetivo al que han sido dedicadas numerosas reuniones en las que ha podido participar el suscripto.

Un ejemplo de lo anteriormente aludido es el procedimiento ya en vías de instrumentación, acordado para que quede formalmente reflejado en la registración correspondiente, el stock de libramientos de pago en Tesorería, hasta el presente impedido por el diferente criterio con que Contaduría y Tesorería llevaban sus registros: cheques pagados y cheques emitidos respectivamente.

5) Detección de areas-problemas

Si bien cae fuera del objetivo del presente informe un detalle de aspectos que hacen al cumplimiento total de la presente etapa del trabajo-"relevamiento, análisis y diagnóstico de la situación actual"-, el que será elevado a la culminación de la misma, se entiende oportuno indicar temas en los que se centralizará la atención, el análisis y la consideración de opciones. Así

por ejemplo, se ha detectado la necesidad de :

- a) definir y poner en funcionamiento medios o instrumentos de programación de ingresos y egresos.
- b) diseñar y poner en práctica herramientas de control de operaciones con bancos y de detección de la situación financiera a un instante dado.
- c) revisar la actual estructura organizativa y la asignación de funciones con el objeto de considerar la posibilidad de reunir funciones caracterís ticas de la gestión financiera (en sentido de ejecución de tareas conducentes a un objetivo ya definido), diferenciándolas de las relativas al planeamiento y programación por un lado, y al control por el otro.
- d) analizar la posible intervención de Tesorería en una instancia previa, es decir, en la toma de decisiones respecto de la gestación de compromiso en lo que atañe a la oportunidad y condiciones de pago, aspectos éstos respecto de los que posee información indispensable, propia de la unidad orgánica respectiva, y que no debe ignorarse si se pretende una óptima administración de los fondos.
- e) intentar posibles eliminaciones de duplicaciones en el vuelco de informa ción, oblando la que en la actualidad inserta Contaduría y que luego rei- tera Tesorería.
- f) diseñar y sistematizar un conjunto de indicadores referidos a la gestión financiera, por ejemplo indicativos del esfuerzo realizado, del grado de eficiencia, y de ambos aspectos a la vez, de liquidez dinámica, etc.
- g) asegurar la disposición de información homogénea, suficiente y oportuna por parte de las unidades organizativas que dependan de datos de igual na turaleza, lo que al presente no se logra.
- h) explicitar técnicas apropiadas para elaborar proyecciones sobre evolucio- nes futuras de ingresos, egresos y otros datos a base de hipótesis más probables, ajustes aconsejables y la consideración de los probables desvíos.

- i) determinar el grado de suficiencia o insuficiencia de la unidad de procesamiento de información empleada y de su empleo.
- j) señalar pautas a seguir en lo referido a reemplazos o incorporaciones y de capacitación o perfeccionamiento del personal.

6) Análisis comparativo

Al mismo tiempo que se fue relevando información correspondiente a la Municipalidad de Rosario, y ante la identificación de aspectos que surgen como susceptibles de un mejor tratamiento, se han estudiado experiencias realizadas en las municipalidades de Buenos Aires y de La Plata, lugares en los que se han tratado de superar similares problemas, en particular la operativa en bancos y el alcance de la actuación de éstos en el proceso de efectivizar derechos u obligaciones del ente municipal como asimismo el diseño y forma de empleo de los distintos soportes de información.

7) Aspectos metodológicos

Por último, se quieren dejar señaladas ciertas pautas referidas a la metodología de trabajo, ya que las mismas imprimirán rasgos característicos al desarrollo del trabajo entre ellas merecen destacarse:

a) Participación activa de los agentes de la repartición

Se entiende un propósito esencial lograr la participación activa y sin reservas de los agentes de la administración municipal tanto en la etapa de relevamiento y diagnóstico como en la discusión y selección de alternativas. Al respecto; se ha señalado ya que un Decreto Municipal ha dado materialización a este propósito, que en la etapa en curso de ejecución se viene cumpliendo en medida ampliamente satisfactoria.

Más adelante, en la instancia de análisis de cursos de acción que se hayan identificado como alternativas atractivas y sobre todo en la insti-

b) Progreso continuado y realimentado

Se ha previsto elevar informes detallados sólo a la finalización de las distintas etapas para dar lugar a que en el transcurso de las mismas se logre satisfacer el propósito de un continuo proceso de superación y perfeccionamiento de las ideas, contra lo que hubieran conspirado los "cortes" originados por la elaboración de informes mensuales por ejemplo

c) Enfoque directo y pragmático

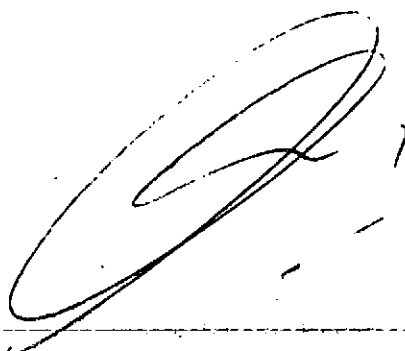
Dejando de lado estilos de corte académico o de alta abstracción, lo que podría llegar a motivar alguna pérdida de preciosismo formal, se pretenderá atacar en forma directa los problemas cuya superación se demuestre conveniente en la etapa de diagnóstico y análisis.

d) Instrumentación simultánea

En atención a la formal y efectiva participación de funcionarios y agentes municipales en las distintas etapas del trabajo, se irán instrumentando -poniendo en práctica- las medidas o procedimientos aceptados y aprobados en los niveles pertinentes, ganado tiempo y seguridad en lo que hace a la aplicación de las conclusiones que se van logrando en particular cuando resulta conveniente una etapa de prueba previa a su adopción definitiva.

Esto implica que el trabajo verá avanzar a distintas etapas de su programación en forma simultánea y no sucesiva; en todos los casos posibles.

BUENOS AIRES, 30/10/80.



C A P I T U L O I I

DESCRIPCION, INTERPRETACION
Y EVALUACION DE LA SITUACION
IMPERANTE

CONTENIDO

PRIMERA PARTE: ANALISIS DESCRIPTIVO

- I) Marco normativo de la administración financiera municipal.
- II) Aspectos institucionales y de estructura organizativa.
 - 1) Niveles superiores
 - 2) Secretaría de Hacienda
- III) Tesorería General
 - 1) Estructura orgánica
 - 2) Misiones y funciones
 - 3) Dotación de personal
 - 4) Operaciones en cuentas corrientes
- IV) Síntesis de la operatoria de la Tesorería General y de dependencias cuyas funciones se vinculan a la administración de fondos y valores.
 - 1) Tesorería General
 - a) Naturaleza de su función
 - b) El flujo de fondos
 - c) Documentos, comprobantes y soportes de información
 - d) Registración de movimientos y suministro de información
 - e) La situación de la Tesorería General
 - 2) Dirección General de Rentas
 - 3) Contabilidad Central
 - 4) Dirección de Auditoría y Reforma Administrativa
 - 5) Centro de Computos
- V) Aspectos cuantitativos
 - 1) Recaudación
 - a) Según origen y mes
 - b) Totales mensuales

- 2) Movimiento de Órdenes de Pago
- 3) Evolución de la antigüedad de la deuda
- 4) Evolución del estado del tesoro

SEGUNDA PARTE: INTERPRETACION Y EVALUACION

I) Aspectos institucionales y de estructura administrativa

- 1) Sobre la estructura organizativa de la Secretaría de Hacienda
- 2) Sobre la estructura organizativa del area administración de fondos y valores

II) Recursos humanos y materiales

III) Aspectos operativos

- 1) Carencia de planificación y programación
- 2) Insuficiencia del Estado del Tesoro
- 3) Falta de control sobre la situación de disponibilidades financieras
- 4) Participación de la Tesorería General en instancias de decisión
- 5) Número de cuentas corrientes
- 6) Aspectos de procedimiento
 - a) Duplicación en el vuelco de información
 - b) Demoras en la disposición de fondos
 - c) Atención continuada de proveedores
 - d) Firmas de Órdenes de Pago
- 7) Equivalencias entre las clasificaciones presupuestaria y contable de cuentas
- 8) Control de gestión

TERCERA PARTE: IDENTIFICACION DE OPCIONES PARA PERFECCIONAR LA ADMINISTRACION DE FONDOS Y VALORES

I) Aspectos institucionales y de estructura organizativa

II) Aspectos operativos

- 1) Planificación, programación y control de

la gestión de tesorería

- a) Estado de Caja y Bancos
 - b) Estado documentado de Tesorería
 - c) Estado proyectado de Tesorería
 - d) Pronóstico financiero
- 2) Intervención de la Tesorería General en instancias de decisión
 - 3) Cuentas corrientes
 - 4) Aspectos de procedimiento
 - 5) Control de Gestión

- - - - -

PRIMERA PARTE

ANALISIS DESCRIPTIVO

I) MARCO NORMATIVO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA MUNICIPAL.

Las disposiciones más generales sobre los municipios y los responsables de la administración financiera municipal, sus derechos y obligaciones, alcance y formalidades a observar en sus actos, sobre la estructura y organización administrativa, régimen contencioso-administrativo y otros aspectos esenciales del régimen municipal se hallan en lo que se ha llamado en ocasiones legislación supra-municipal, la que alude ya sea general o específicamente a la gestión municipal. Tales normas son tanto nacionales (Constitución Nacional, Código Civil, Leyes, Decretos) como provinciales (Constitución Provincial, Leyes, Decretos).

Dado el alcance de este trabajo, cobra interés señalar las fuentes de legislación supra-municipal con incidencia directa en la gestión financiera de la Municipalidad de Rosario. En tal entendimiento, y si bien / la Constitución de la provincia de Santa Fé hace referencia a las características esenciales de la institución municipal, sus órganos, atribuciones y competencias, recursos financieros y relaciones con el gobierno provincial, debe quedar indicado que, a los efectos operativos, la referencia inmediata a que deben remitirse // los responsables de la gestión financiera de la municipalidad de Rosario, como ocurre en todas las provincias,

//..

//..

es la Ley Orgánica de Municipalidades (ANEXO I). Esta // Ley provincial Nº 2756/39, ha sufrido numerosas modificaciones, entre las que se han relevado, a partir del texto ordenado en 1968, las leyes Nºs 6509/69, 6664/71, /// 6665/71, 7102/79, 7334/74, 7889/76, 8301/78, y los decretos provinciales Ns. 0743/76 y 4015/78.

En tales normas se encuentran los fundamentos de disposiciones más específicas detallados en la legislación de origen municipal, respecto de contrataciones y enajenación de los bienes y rentas municipales, sobre formalidades para contraer empréstitos, efectuar compras, / contratar trabajos, instalaciones, reconstrucciones, etc, (arts. 6º al 12º) destino de las rentas (art. 13º) competencia de los organismos municipales en materia hacendística, bienes públicos, sistema rentístico, presupuesto y contabilidad (Cap. V y Cap. VI), responsabilidad de funcionarios y empleados del municipio (Cap. VII), régimen contencioso-administrativo (Cap. VIII) y otros.

Dedicada específicamente a materias directa o indirectamente vinculadas al tema objeto de este trabajo, la Ordenanza de Contabilidad (Decreto-Ley de la Provincia de Santa Fé Nº 2650/57, Decreto Municipal Nº 19975 del mismo año) establece el régimen al que debe sujetarse la gestión patrimonial-financiera de la Municipalidad de Rosario: "Art. 1º: Todas las operaciones patrimoniales y/o financieras de la Municipalidad de Rosario se //

//..

regirán por la presente ordenanza de Contabilidad y por las disposiciones reglamentarias que se dicten...." Dicha norma ha sido posteriormente modificada en aspectos parciales por los Decretos Municipales Ns. 44.881/72 y 47.901/73 y por la Ordenanza Nº 2272/79 (ANEXO II).

No obstante que como se verá, esta Ordenanza de Contabilidad hace escasas e insuficientes previsiones/ respecto de lo que hoy se entiende por función de Tesorería (lamentablemente una observación que cabe generalizar al régimen municipal argentino en general), es importante destacar aquellas en que explícitamente se han abundado aspectos que con mayor o menor especificidad, establecen reglas o pautas que la definen, caracterizan y orientan. En tal caso comencemos señalando que los movimientos de fondos que registra Tesorería en su contabilidad específica (se lleva en forma simultánea con Contaduría) constituyen ingresos y egresos, conceptos ambos esencialmente financieros y no deben confundirse con recursos y gastos, vocablos de naturaleza económica, distinción que más adelante se tornará evidente y esencial.

Sus primeros capítulos están dedicados específicamente al presupuesto general (carácter anual, universalidad, clasificación de gastos y recursos, etc.). Una primera disposición que resulta de importancia para más adelante intentar obtener algún indicador referido a la eficiencia de Tesorería es la que obra en el art. 8º, que /

//..4

//..

estipula la obligación de que los intereses y las amortizaciones correspondientes a los servicios de la deuda pública figuren por separado. El art. 89 de la reglamentación (D. 28120/62) también se refiere a este tema.

Otra norma de la misma ordenanza determina que la ejecución presupuestaria en materia de recursos y gastos sigue criterios diferentes:

- a) de Caja o de "lo percibido" en materia de recursos: se imputan al ejercicio de que se trate los recursos efectivamente ingresados a la receptoría municipal durante el mismo y hasta el 31 de diciembre de ese año.
- b) de "lo devengado" en materia de gastos: se imputan a un ejercicio dado todas las erogaciones legítimamente comprometidas hasta el 31 de diciembre de ese año.

Esta constatación, que reitera una situación corriente cualquiera sea la jurisdicción observada (nación, provincias, municipios), origina casos que inciden directamente en la función y situación de Tesorería, a través de variables no controlables por ésta, casos que deberán tenerse en cuenta al interpretar indicadores que hagan uso del saldo de "residuos pasivos", del financiamiento / que un ejercicio provee a otro, stock de libramientos impagos, etc. Por el art. 329 se instituye, en ámbito de la Contaduría General un CONSEJO CONSULTIVO, presidido por el Contador General y que integran los Directores: Gene

//..

///..

ral de Finanzas, de Rentas, de Computación y Método y de Tesorería, además de otros directores que a su juicio designe el Contador General.

Dicho consejo debe reunirse periódicamente con el objeto de "estudiar, considerar y proponer normas tendientes al perfeccionamiento de la organización contable, y al mejor contralor de los ingresos y egresos generales de administración.

La particular naturaleza de la función de Tesorería explica, por otra parte, la necesidad de la intervención que cabe al encargado de la función de control (Contador General) respecto de su desenvolvimiento. Así por ejemplo, el art. 339 estipula entre sus ítems:

- a) Intervenir en todas las operaciones económicas-financieras de la Municipalidad, llevar la contabilidad central de la ejecución del Presupuesto y de las variaciones patrimoniales;
- b) Atender el control interno de los ingresos y egresos de la administración;
- f) Practicar arqueos periódicos en la Tesorería, Recepción, y en todas las dependencias que manejen valores;
- i) Liquidar e imputar al Presupuesto en vigencia los créditos que deban pasar a Tesorería para su pago;
- k) Redactar los informes de carácter económico-financiero y los estados estadísticos correspondientes a la rendición de cuentas de cada ejercicio clausurado;
- l) Fiscalizar todos los actos de los agentes municipa-

//..

les que afecten al Tesoro o patrimonio de la Municipalidad;

n) Estudiar las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y recursos humanos;

Otro artículo (el 34º), asigna a Receptoría (en la actualidad Rentas) y a sus agentes la responsabilidad de la percepción de todos los impuestos, tasas, rentas y créditos de cualquier naturaleza a favor de la comuna, a cuyos efectos la autoridad municipal puede celebrar convenios con entidades financieras (controladas por el Banco Central) para que actúen como agentes recaudadores. Los fondos percibidos en forma directa o por cuenta de la Municipalidad deben ser ingresados íntegramente a Receptoría (Rentas) antes de la expiración del siguiente día hábil de su recepción, aunque "el Departamento Ejecutivo puede ampliar dicho término cuando requisitos especiales del sistema de recaudación así lo aconsejaren" (art. 37º).

La misma norma prevee las formalidades de percepción y registración que deben ser observadas.

La receptoría, a su vez, debe depositar diariamente en el Banco Municipal el importe recaudado, haciendo entrega a Tesorería de la boleta del depósito correspondiente, además del detalle de lo recaudado que debe girar a Contaduría y a la misma Tesorería clasificado según rubros abiertos en el cálculo de recursos.

La disposición de los fondos así ingresados a Tesorería deben realizarse "preferentemente con cheques" (Decreto Municipal Nº 28.120 de 1962, reglamentario de la O. de C., art. 59º), pero nunca se debe efectuar un pago di-

//..

//..

recto a acreedores ni entrega de fondos a terceros o a funcionarios de la administración, sin la previa intervención o liquidación de la Contaduría General y una orden escrita firmada por el Intendente Municipal y el Secretario de Hacienda. Esta última debe contener:

- a) Fecha y número de orden, a cuyo efecto se abrirá una numeración para cada año financiero.
- b) El nombre de la persona, entidad o autoridad a // quien se manda hacer el pago o la entrega.
- c) La cantidad expresada en letras y números.
- d) La causa u objeto.
- e) El tiempo en que ha de verificarse si corresponde a una obligación con plazo fijo.
- f) La imputación a la partida que corresponda.

Las órdenes de pago caducan administrativamente de no ser abonadas antes del 31 de diciembre del año si guiente al del ejercicio al que pertenezcan; cuando por cualquier causa no pueda hacerse efectiva una orden de / pago, su titular tendrá derecho a exigir un certificado oficial (O. de C., art. 63º).

La intervención de toda entidad, funcionario, em pleado o persona en la percepción de dinero o la recepción de bienes por cuenta de la Municipalidad, su inver sión como asimismo su administración o disposición defi nitiva los hace responsables, quedando obligados en tal carácter a la rendición documentada de cuentas ante la Contaduría General (O. de C., art. 64º), alcanzando su responsabilidad a las sumas que se dejan de cobrar, sal

//.. 8

//..

vo demostración de ausencia de negligencia (art. 65º).

La "Rendición de Cuentas", cuya confección está a cargo de la Contaduría General, incluye respecto de la // competencia específica de Tesorería:

- a) Detalle de las cuentas impagas, con indicación del acreedor y su importe, con o sin orden de pago.
- b) Resultado financiero del ejercicio.
- c) Movimiento de Caja y Cuentas Bancarias.

El decreto reglamentario (D.M. 28.120/62) logra a clarar algunos conceptos aunque en general no avanza lo suficiente (ANEXO II). Respecto del tema aquí considerado, nos interesa señalar su definición de Tesorería: "Es la / repartición central por cuyo intermedio deben egresar todos los fondos de la comuna, ya sean en efectivo, documentos, valores o títulos en la forma y tiempo que determine la Orden de Compra" (art. 58º). Por el mismo artículo, se entiende por Tesorero General "el funcionario responsable por todos los fondos que reciba y por todos los pagos que realice". El artículo 59º, a su vez, estipula que los pagos deben realizarse preferentemente con cheques y que // "los libros de ingresos y egresos de la Tesorería General deberán cerrarse diariamente, a los efectos de confeccionar un detalle diario del movimiento de fondos, el que se rá presentado en el día a la Secretaría de Hacienda y Administración".

Por otra parte, el art. 34º de la misma reglamentación define la repartición encargada de la función Re-

//..

caudación, tan estrechamente ligada a la función Tesorería e integrante del concepto de ésta última en otros ámbitos. Lo hace en estos términos: "La Receptoría es la repartición central por cuyo intermedio deben ingresar los fondos de la Comuna, ya sean en efectivo, documentos, valores o títulos, en la forma y tiempo que determina la Ordenanza de Contabilidad". El responsable de la misma, es denominado por la / misma reglamentación y en el mismo artículo, Director General de Rentas, funcionario responsable conjuntamente con / sus agentes, "de la recaudación e ingreso de los recursos que se verifiquen por las reparticiones a su cargo, como / también de las sumas que dejaren de percibir, salvo que se justifique, en forma fehaciente, que no ha existido negligencia de su parte".

II) ASPECTOS INSTITUCIONALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL

1) NIVELES SUPERIORES

En épocas de normalidad institucional, el gobierno municipal está constituido, básicamente por dos órganos, ambos electivos: el Consejo Municipal (legislativo) y el Departamento u Órgano Ejecutivo o Administrativo, a cuya cabeza se halla el Intendente Municipal. Este es secundado, en Rosario por sus secretarios, a saber:

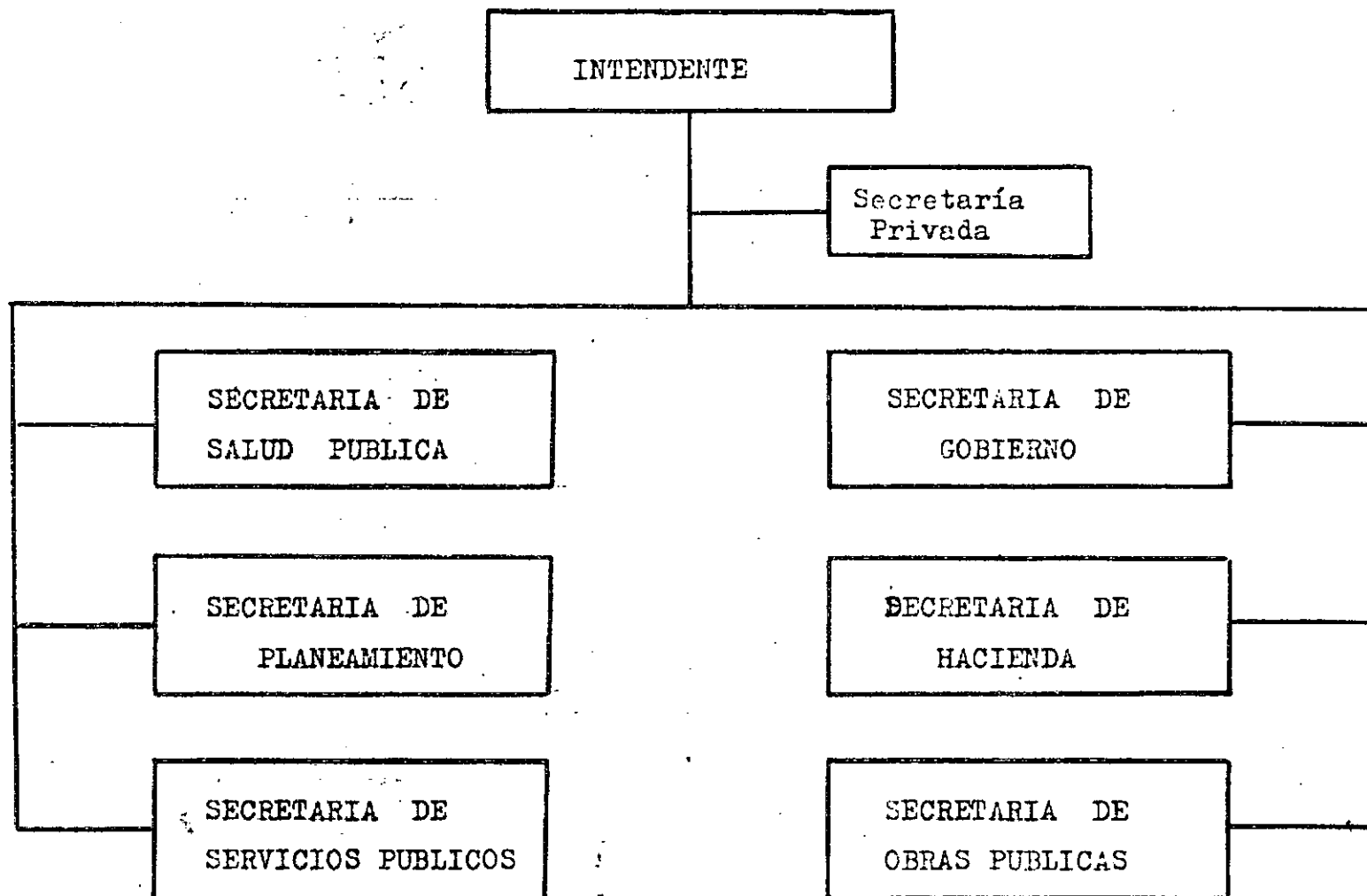
- 1.) Secretario de Planeamiento
- 2.) Secretario de Obras Públicas
- 3.) Secretario de Gobierno
- 4.) Secretario de Hacienda
- 5.) Secretario de Salud Pública
- 6.) Secretario de Servicios Públicos

Estos secretarios son designados, pueden ser removidos por el propio Intendente Municipal, y son los que refrendan sus decisiones, instrumentadas en decretos o resoluciones.

La estructura orgánica municipal, en sus niveles superiores puede representarse en consecuencia tal como lo refleja la figura 1.

2) Secretaría de Hacienda

La Secretaría de Hacienda, a su vez, cuenta con una estructura organica-funcional que, si bien al presente no se la encuentra reflejada en forma integral, en ningún documento oficial, puede ser representada tal como



como lo refleja la fig.2, donde se ubican las reparticiones que gozan de niveles de dirección como mínimo. En el ANEXO III pueden encontrarse las representaciones y la descripción de misiones y funciones de aquellas dependencias respecto de las cuales ha sido factible obtenerlas (con excepción de Tesorería General, repartición que por ser objeto central de este trabajo es considerada en particular en el punto siguiente), a saber:

- 1.)Contaduría General
- 2.)Dirección General de Presupuesto
- 3.)Dirección General de Finanzas
- 4.)Dirección General de Contabilidad Central y Patrimonial
- 5.)Dirección General de Liquidaciones
- 6.)Dirección General de Compras y Suministros
- 7.)Dirección General de Rentas
- 8.)Dirección de Auditoría y Reforma Administrati

III) Tesorería General

a) Estructura Organica

La Tesorería General de la Municipalidad de Rosari presenta una estructura que se representa en la fig.3 Como se aprecia allí, consiste básicamente en la desagregación de dos direcciones dependientes en forma directa del Tesorero General (nivel 23), a saber:

- Dirección de Pagos (Nivel 22)
- Dirección de Contabilidad y Administración- (Nivel 22).

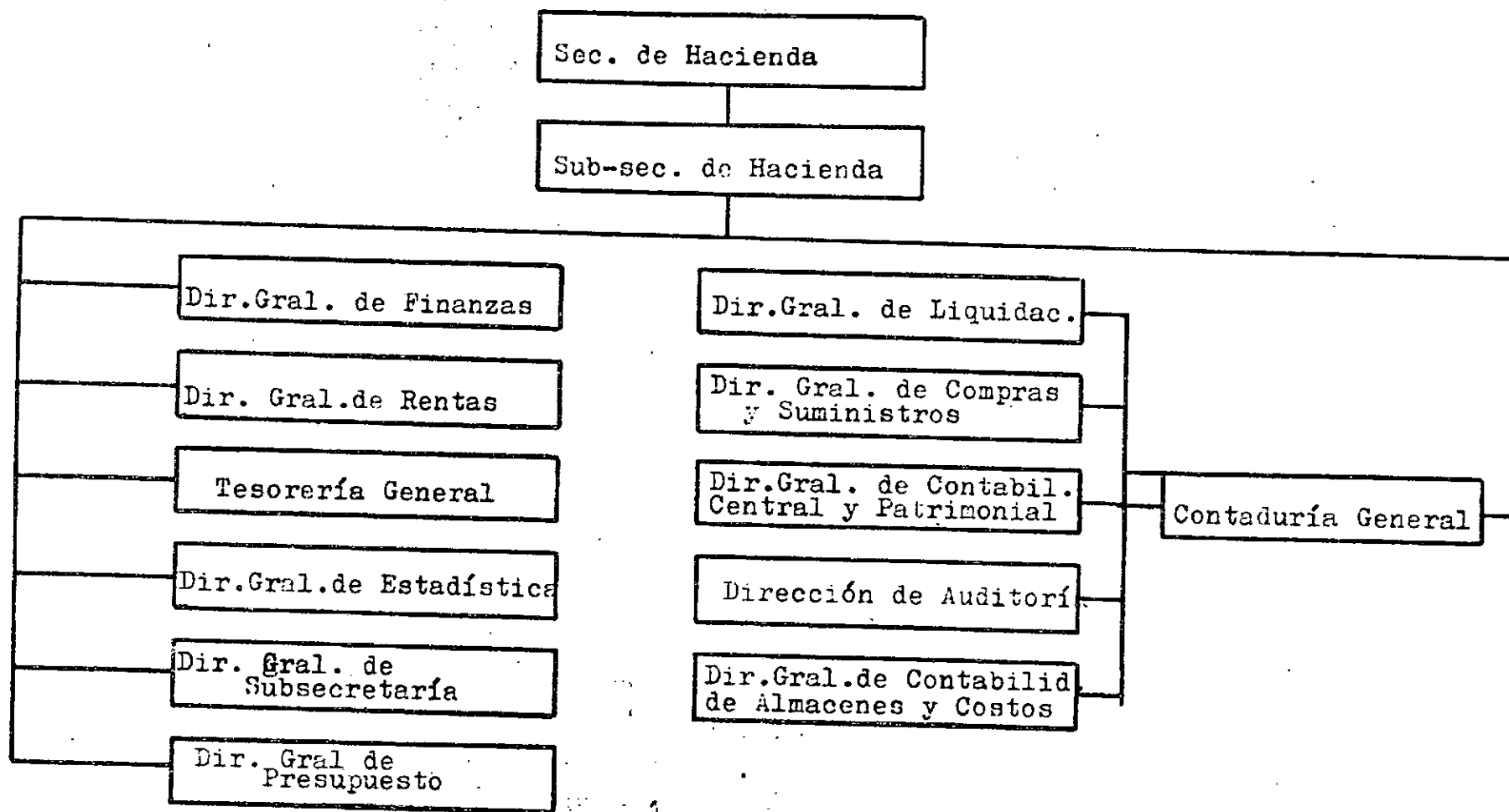


FIG. 2 : Estructura Orgánica de la Secretaría de Hacienda

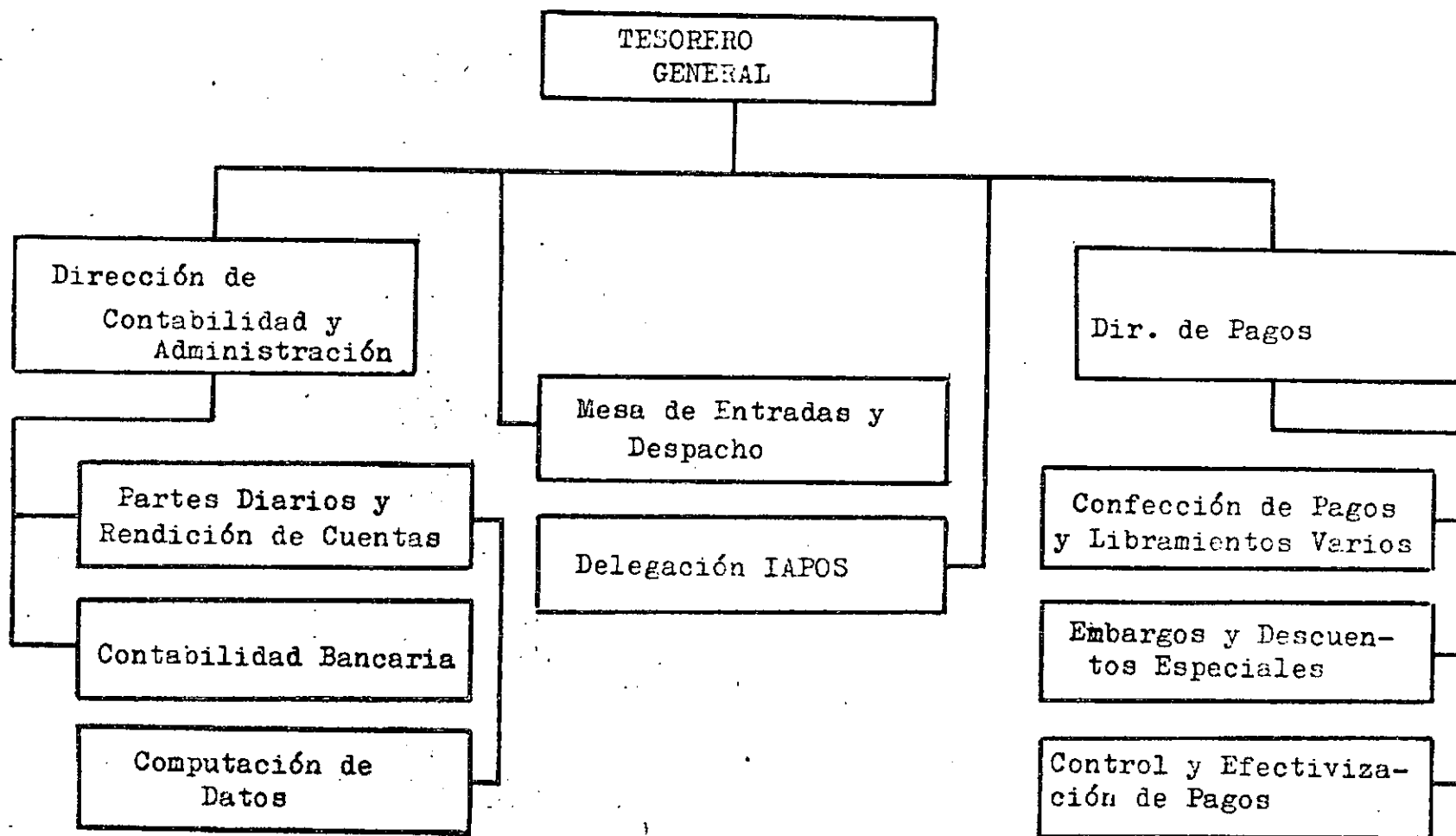


FIG. 3 : ESTRUCTURA ORGANICA DE LA TESORERIA GENERAL

b) Misiones y Funciones

1.) Tesorero General

Determina pautas y normas de acción. Coordinación, supervisión y control de las dos Direcciones. Reporta al Departamento Ejecutivo.

2.) Dirección de Contabilidad y Administración

A cargo de la Tesorería General en ausencia del Tesorero. Organiza, controla y supervisa el sistema contable de la Tesorería. Informa de la gestión de la Dirección General y rinde cuentas de la misma, a través de Departamento de PARTES DIARIOS Y RENDICIONES DE CUENTAS. Reporta al Tesorero General.

3.) Dirección de Pagos

Tiene a su cargo la preparación, contralor y efectivización de toda la gestión de pagos de la Tesorería. Control y pago de deducciones de sueldos y /jornales, embargos judiciales, otorgamientos de anticipos de sueldos y descuentos especiales. Reporta al Tesorero General.

4.) Partes Diarios y Rendiciones de Cuentas

Es de su responsabilidad todo lo concerniente a la copaginación de la rendición de cuentas de la gestión de la Tesorería, respecto a ingresos y pagos a través de la oficina de Computación de Datos. Reporta a la Dirección de /Contabilidad y Administración.

5.) Embargos y Descuentos Especiales

Sus funciones consisten en la preparación y efectivización de/ todos los descuentos de haberes, embargos y otros de carácter especial. Mantiene relaciones con las entidades beneficiarias de dichos descuentos, para

conciliación y control de aportes y depósitos. Reporta a la Dirección de Pagos.

6.) Contabilidad Bancaria

Registra y controla todo el movimiento del sistema bancario de la Tesorería, procediendo a la respectiva conciliación mensual de todas sus cuentas corrientes. Informa mensualmente del estado de disponibilidades. Reporta a la Dirección de Contabilidad y Administración.

7.) Delegación de IAPOS

Tiene a su cargo todo lo concerniente al control de afiliados, altas y bajas, control de descuentos, ventas de chequeras de prestaciones. Depende de la Dirección de Contabilidad y Administración y rinde cuentas a la Delegación de IAPOS de Rosario.

8.) Confección de Pagos y Libramientos Varios

Ejecuta la política de pagos impuesta por el Tesorero General, procediendo a la emisión de los valores cancelatorios pertinentes, de todas las obligaciones de la Dirección. Reporta al Director de Pagos.

9.) Control y Efectivización de Pagos "Mostrador"

Su función consiste en el control final de los pagos y la efectiva entrega de los valores cancelatorios, exigiendo el cumplimiento de las formalidades de pago, impuestas por las disposiciones vigentes. Reporta a la Dirección de Pagos.

10.) Computación de Datos

Esta sección, tiene a su cargo todo lo relativo a la preparación de la información de la gestión de ingresos y pagos, al Sistema de Computación de Datos. Prepara la

información, la perfora, verifica y procesa. Depende del Departamento de Partes diarios y rendiciones de cuentas. Reporta a la Dirección de Contabilidad y Administración.

11.) Mesa de Entradas y Despacho

Tiene a su cargo el despacho diario de la Tesorería. Registra el movimiento de expedientes. Mantiene el archivo de la Dirección General. Reporta al Director de Contabilidad y Administración.

3) Dotación de Personal

Un total de 20 agentes integran la dotación de personal que cumple tareas en la Tesorería General. Sólo uno de ellos posee título universitario; otros once (11) han completado el ciclo secundario (un 55% del total), de los cuales seis (6) lo han cumplido en la rama comercio (peritos mercantiles).

Corresponde señalar que el funcionario con título profesional como asimismo los agentes con nivel secundario completo, han ingresado en época relativamente reciente a la Tesorería General.

En cuanto a la antigüedad en la Repartición, se observa la situación que expone el cuadro 1).

ANTIGÜEDAD EN T.G.	AGENTES	% del Total
Hasta 1 año inclusive :	9	45%
De 2 a 4 años "	15	25%
De 5 a 7 " "	3	15%
De 8 a 10 " "	-	-
De 11 a 13 " "	1	5%
De 14 a 16" "	-	-
De 17 a 20" "	1	5%
De 21 o más años "	1	5%

CUADRO 1.

No puede dejar de llamar la atención que un 45% de la dotación total solo acredite una antigüedad en la repartición de un año o menos. Si se observa cuántos agentes tienen una antigüedad menor a 5 años, se tiene que ellos son 14, o sea un 70% del total de 20 agentes.

Por otra parte, solo cuatro (4) de la totalidad de la dotación, o sea un 20%, han ingresado a la Municipalidad para ser asignados directamente a la Tesorería General. El resto (el 80% restante) provienen de distintas oficinas pero no puede ignorarse la escasa afinidad que respecto de las tareas propias de la Tesorería General puede inferirse de prestaciones efectuadas en Parques y Paseos o Mayordomía por ejemplo.

Respecto de la edad, el promedio es de poco más de 35 años, seis agentes acreditan 50 o más años, siete no ha cumplido aún 25 años (el cuadro 2 brinda la información en forma particularizada por agente).

ORDEN	Nº de LEGAJO	EDAD	ANTIGÜEDAD		ESTUDIOS		CURSADOS		REPARTICION de Ingreso a la Municip.	REPARTICION de Origen
			TOTAL	En T.G.	Prim.	Secund.	Sec. Parc.	Comerc.		
1	100.412	54	34	20	x				Pavimentos	Estadística
2	100.473	54	36	25	x		4º	Si	Talleres centrales	Finanzas
3	107.170	23	6	3	x		3º	Si	O. Publicas	O. Publicas
4	104.688	24	6	8m.	x	x		no	Cont. y Presup.	Cont. y Presup.
5	104.772	32	11	11	x	x		Si	Tesoreria	—
6	101.553	56	34	7	x		3º	Si	Sanitarias	CATASTRO
7	104.005	27	2	8m.	x	x		Si	Inventario	Inventario
8	Contratado	27	6	6	x	—	—	—	Tesoreria	—
9	107.857	29	1	1	x	x		no	Tesoreria	—
10	107.317	50	10	7	x		4º	Si	Personal	Personal
11	100.049	56	23	4	x	x		no	Hosp. Central	Mesa Entradas
12	108.464	22	1	3m.	x	x		Si	Precios y Cost.	Plan. Urbano
13	Contratado	19	9m.	2m.	x		3º	no	Computación	Computación
14	104.555	30	11	2	x	x		Si	Mayordamia	Mayordamia
15	100.124	50	30	4	x	x		Si	Parques y Paseos	Com. e Ind.
16	100.277	44	2	1	x	x		no	Estadística	Estadística
17	107.137	24	10	1	x			no	Parques y Paseos	Gobierno
18	107.933	24	8	3	x	x		Si	Parques y Paseos	Parques y Paseos
19	Contratado	23	4m.	4m.	x	x		no	Tesoreria	—
20	104.422	36	5	1	x	Contador	Publico	Nac.	Auditoria	Auditoria

CUADRO II : DOTACION DE PERSONAL DE LA TESORERIA GENERAL

4) Operaciones en Cuentas Corrientes

La gestión de la Tesorería General, en cuanto a volumen de tarea y significación financiera desde el punto de vista de la hacienda municipal podría-dada la actual definición de sus funciones- ser groseramente inferida a partir del movimiento registrado en las cuentas corrientes conque se opera, ya que:

- a) Su cometido está limitado a las tareas propias de una repartición "por cuyo intermedio deben egresar todos los fondos de la Comuna,..."(D.M.- N°28120/62, art.58).
- b) "Los pagos deben efectuarse preferentemente con cheques" según lo explicita el art.59 del D.M.- N°28.120/62, además de ser imperativo por razones operativas.

Al respecto debentenerse en cuenta todos los aspectos que se vinculan a la operación de cuentas corrientes. Así por ejemplo, trabajar con un alto número de ellas implica costos significativos derivados de la necesidad de incluirlas en los diferentes listados en uso, del manipuleo de múltiples chequeras, planillas y archivos, de la dificultad de lograr un saldo óptimo (desde el punto de vista de la eficiente administración del efectivo por parte del Municipio, en particular de la Tesorería General) de la multiplicación de verificaciones y conciliaciones requeridas, etc.

Por tal razón, se incluye en este lugar un listado y somera descripción de las cuentas corrientes que la Tesorería General mantiene con entidades bancarias de la localidad

a) Banco Municipal

En la actualidad existen 17 cuentas corrientes abiertas en el Banco Municipal, de las cuales 2 prácticamente no se usan:

11-15/8- Ley de Hipódromos

11-222/22- Agente pagador Serie "A"

Se indican a continuación las que tienen significación operativa, sirviendo su denominación para ilustrar los conceptos que pueden originar sus respectivos movimientos (se explicitan los casos en que dicha identificación no es tan clara).

11-2/8 Es la cuenta corriente de uso más corriente y generalizado

11-3/5 "Efectivos": Se debita por los depósitos de garantía efectuados por terceros; se acredita por su devolución.

11-62/2 "Sueldos y jornales ingresados": es una cuenta de uso transitorio que se debita en ocasión del reingreso de impuestos de sueldos no cobrados en su momento por su titular.

11-214/7 "Sueldos y Jornales Mensuales"

11-215/4 "Escuela Luis María Drago": es una cuenta especial en la que se reciben fondos de origen provincial con un destino específico.

11-225/3 "Emisario 9"; Se reciben fondos de la provir

cia destinados a la construcción específica quedando así identificados los débitos y créditos, respectivamente.

11-290/1 "Sueldos y Jornales Mensuales"

11-337/9 "Cobranza por cuenta y orden Municipal de Rosario": es una "cuenta puente" en la que ingresan los fondos remitidos por los bancos recaudadores.

11-342/3 "Pago de sueldos y Jornales Mensuales"

11-347/8 " Pago de vales anticipo de sueldos": Se la debito ante ingresos por transferencias y se la acredita por la emisión de cheques entregados contra vales.

11-644/6 " Comisión Mundial/78": recibe las remesas del EAM 78.

11-647/7 " Pago de Sueldos y Jornales Complementarios"

11-649/1 " Fondo Municipal Pav.Repav.Des.Ilum. y Obras Complementarias": recibe el ingreso del crédito respectivo y se la acredita por los importes correspondientes a los certificados de Obra.

11-655/2 " Gastos Varios Decreto 396/79": Se la emplea para pagar compras menores; se alimenta con transferencias.

11-660/6 "Nueva Sede de la Municipalidad de Rosario ingresan a esta cuenta los fondos provenientes de la venta de propiedades del patrimonio municipal, acreditándose los pagos de las certificaciones de obra.

b) Banco Provincial de Santa Fé

22923/04 "Coparticipación s/impuestos nacionales y provinciales", recibe las remesas de la provincia y se acredita por transferencias a la 2/8.

Hasta hace poco tiempo, existían 27 cuentas abiertas (19 en el Municipal, 8 en el Provincial). A sólo título referencial, se señala que la Municipalidad de La Plata opera con cuentas corrientes, Resistencia con 5, Buenos Aires con 8, Tandil con 4).

En la Capital Federal, 6 cuentas abiertas en el Banco Municipal ingresan el producido de los distintos tributos, otra tiene por objeto canalizar los "reintegros a terceros" y la restante es la utilizada para librar contra ella la generalidad de los cheques, que son firmados por el Tesorero General y el Contador, la de éste considerada como su intervención en los pagos. Los movimientos internos entre las cuentas se efectúan por Ordenes de Transferencia confeccionadas por la Tesorería General, firmadas por el Tesorero General, el Contador General y el Director de Finanzas.

IV) SINTESIS DE LA OPERATORIA DE LA TESORERIA GENERAL DE
DEPENDENCIAS CUYAS FUNCIONES SE VINCULAN A LA ADMINIS-
TRACION DE FONDOS Y VALORES

1) TESORERIA GENERAL

a) Naturaleza de función de la Tesorería General

Ubicada la función de la Tesorería en el do minio -vasto por cierto- de lo que hoy se entiende por administración financiera, puede decirse que la misma se limita a la administración de disponibilidades, correspondiendo estas a los clásicos rubros de Caja y Bancos.

A esta conclusión se arriba cuando se conside- ra que: 1) la función recaudadora, según lo dispone la Ordenanza de Contabilidad, su reglamentación y las pro- pias normas que establecen las misiones y funciones de las dependencias municipales, está asignada a la Direc- ción General de Rentas; 2) en relación a los pagos, su función es meramente ejecutora de decisiones adoptadas en otras dependencias que en su mayor parte, incluyen aspectos que hacen a la oportunidad del pago. Sólo pue- de, en ocasiones, diferir algún pago.

Así pues, se ha podido ya apreciar (punto - III.2 de este informe), que la definición de sus funci- nes puede ser resumida como sigue:

- a) Confección- emisión- de documentos de pagos y li- bramientos varios.

- b) Efectivización y control de pagos
- c) Registración y control del movimiento de bancos
- d) Otras tareas de tipo fundamentalmente administrativo, tales como la atención de "mesa de entradas y despacho"; preparación, perforación y verificación de la información referida a ingresos y egresos que procesa Computación de Datos.

Así pues, si bien el tema movimiento de fondos, fluir de fondos, fuentes y usos de fondos, etc., abarca la temática referida a ingresos y egresos, la actual estructura orgánica y definición de funciones de las dependencias vinculadas a tales aspectos nos limitará a centrarnos -en esta parte del informe al menos - a lo concerniente a egresos.

Para comenzar, debe quedar claro desde el inicio que la función de la Tesorería General es de naturaleza financiera en sentido estricto, esto es, que los conceptos allí manejados-ingresos y egresos-se apartan de otros muchas veces- y erróneamente- identificados con ellos, tales como recursos y gastos conceptos éstos de naturaleza económica.

En esta distinción nace la discrepancia existente (conceptual y por lo general cuantitativa) entre las cifras exhibidas por un estado o balance de Tesorería y un estado de ejecución del presupuesto. Este se refiere a recursos, y según vimos en el capítulo I, su ejecución indica aquellos que se efectivizaron (del total calculado para el año), pero el Tesoro podrá haber inc en el mismo período recursos cal-

culados y autorizados para ejercicios precedentes.

Del mismo modo, los gastos o erogaciones de un ejercicio incluyen los compromisos contraídos hasta el último día del año (31 de diciembre), incluidos o no en órdenes de pago, mientras que los egresos del Tesoro indican pagos -entregas de fondos- referidos a erogaciones (gastos e inversiones) del ejercicio o de otros precedentes.

De todas formas, si bien se hará referencia permanente en lo que sigue a ingresos y egresos, se insiste en que los primeros son meras transferencias que hace Rentas (organismo recaudador) a la Tesorería, o sea que ya constituyen fondos municipales (o depositados por terceros en la Municipalidad) que hacen disponibles para Tesorería (salvo los pertenecientes a ^{3ros} _^) cuando la referida transferencia interna los "ingresa" a la misma, proceso que es prolijamente descripto por la contabilidad.

Así vista, la Tesorería General constituye una especie de camara o receptaculo en el que permanentemente debe encontrarse la diferencia entre lo aportado por sus "afluentes" (recursos provenientes de Rentas Generales, Rentas Especiales o Fondos de Terceros) y lo descargado (pagado) por entregas a proveedores de bienes o servicios a la Municipalidad, tal como lo refleja la figura 4.

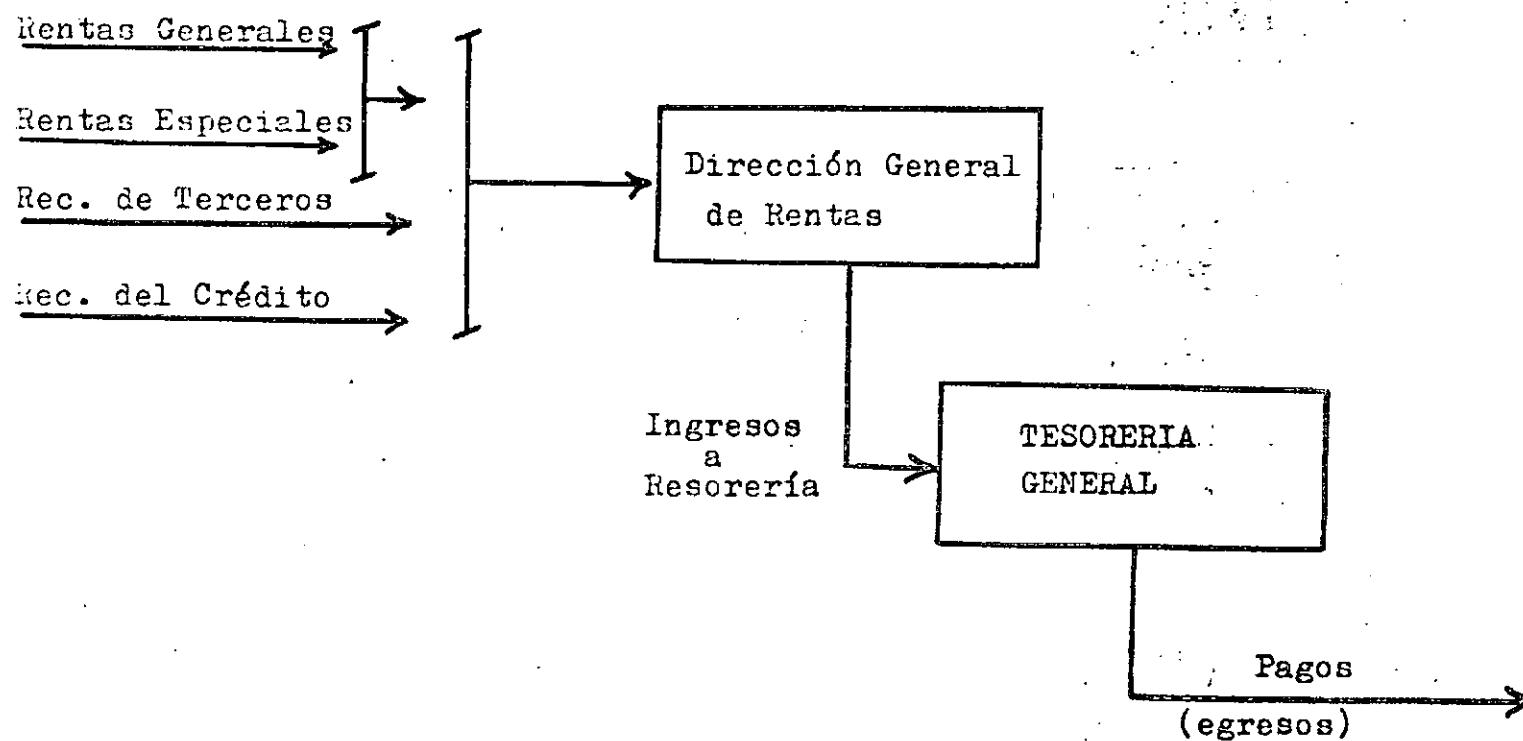


FIG. 4 : FLUIR DE FONDOS A TRAVES DE LA TESORERIA GENERAL

b) El Fluir de Fondos

Como ya ha sido expresado, la fuente de origen de los fondos ingresados a la Tesorería General es, en todos los casos, la Dirección General de Rentas, repartición que hace de intermediario - en el sentido estricto del término - entre las fuentes u origen de los recursos municipales efectivizados por los organismos competentes y la Tesorería General, repartición que en definitiva debe disponer de ellas para cumplir con los compromisos correspondientes

Las disponibilidades de Tesorería, proviene entonces de depósitos efectuados por la Dirección General de Rentas, quien informa a Tesorería sobre los ingresos a las distintas cuentas (siguiendo indicaciones de ésta), quedando en tal momento disponibles para la Tesorería General. Allí nace debe en consecuencia inferirse, su responsabilidad por la administración de tales fondos.

Sin embargo; es necesario explicitar que existe un tipo de ingreso que responde directamente a la iniciativa y a la eficiencia con que el Tesoro General Administra los fondos a su cargo : los intereses ganados por colocaciones temporarias e instituciones financieras. De todas formas, el ingreso referido, según una operación autorizada por el Secretario de Hacienda, se concreta en un depósito efectuado también por la Dirección Gene

ral de Rentas en las cuentas que la Tesorería General haya indicado.

Respecto de los egresos, los mismos constituyen el uso de sus disponibilidades autorizado sucesivamente por un contrato (compromiso) y la respectiva liquidación y Orden de Pago. El pago efectuado por la Tesorería General es, en definitiva, el cumplimiento o ejecución de la Orden de Pago, con lo que se pretende dejar bien claro que la Tesorería General no puede decidir destinos o usos definitivos de fondos, a cuyo respecto solo podría incidir sobre la oportunidad en que se efectúan.

c) Documentos, Comprobantes y Soportes de Información

Los ingresos tienen como documento probatorio y soporte de la respectiva información, a las boletas de los depósitos efectuadas por la Dirección General de Rentas. La acreditación por el Banco de tales depósitos en las cuentas abiertas por la Tesorería General (con la autorización del Secretario de Hacienda) implica la posibilidad de girar contra las mismas.

Los egresos, como queda dicho, constituyen la ejecución o cumplimiento de una Orden de Pago firmada por el Secretario de Hacienda y el Intendente Municipal. Estos pagos se instrumentan, por 1

general (salvo los gastos pequeños efectuados por Cajas Chicas) a través de cheques emitidos a nombre del acreedor identificado en la liquidación -Orden de Pago- con la cláusula no a la orden y válidos para ser depositados en cuenta abierta a nombre del titular a cuya orden haya sido librado

d) Registración de Movimientos y Suministro de Información

Los movimientos de fondos a cargo de la Tesorería General (ingresos, egresos y transferencias entre las distintas cuentas corrientes) deben quedar, y quedan naturalmente, reflejados en registros contables que debe llevar dicha dependencia, además de ser informados a la Contaduría General la que por su intermedio toma conocimiento y registra- el último paso que debe ser cumplido respecto de un compromiso: su pago.

No obstante, se reitera en el ámbito de la Municipalidad de Rosario una situación que es dable observar en gran cantidad de organismos o entidades, públicas y privadas: la información requerida para la toma de decisiones no reconoce como fuente u origen a los estados o registraciones que responden al imperativo legal de *llevarlos*.

A este último efecto, la Contaduría Central recibe de Tesorería General, a través del Centro de Computos, dos listados diarios denominados -

"rendición de Cuentas" y "Estado de Bancos", ambos ilustrados en el ANEXO IV, a través de sendas copias. En el primero se informan los pagos efectuados por la Tesorería General. Allí aparecen encolumnados los si guientes datos:

- código de cuenta, según clasificación comun de Contaduría y Tesorería.
- número de cheques
- número de documento (si este es el caso)
- número de cuenta bancaria
- fecha
- número de asiento
- número de expediente
- código
- número de liquidación
- número de comprobante de caja
- importe en pesos

En el segundo listado diario se informa:

- número de expediente
- código de caja
- código de proveedor
- número de cuenta
- número de documento
- número de cheque
- número de liquidación
- ingresos (pesos)
- egresos (pesos)

Debe aclararse que este estado de cuentas corrientes bancarias permite obtener el saldo resultante del cotejo entre los ingresos y los libramientos de cheques. Obviamente, esta información no satisface las necesidades de la Tesorería General en materia financiera propiamente dicha (saldos en Caja y Bancos, disponibilidades efectivas en cada cuenta, proyecciones para el futuro, etc): ella se basa en cheques emitidos y, como se entenderá, existe en todo momento una cantidad variable de cheques pendiente de entrega. No obstante ello, por el momento no se lleva en la Tesorería General un registro actualizado de su stock.

La información recogida por estos listados emitidos por el Centro de Cómputos es producida por la Tesorería General a través del llenado (manual) de la "minuta de Tesorería" cuyo formulario se exhibe en la hoja siguiente, destinándose un ejemplar para cada ingreso o egreso. Los datos que allí se insertan son una reiteración de los que ya obran, en el mismo expediente, en la "minuta de contabilidad", excepto aquellos que "originalmente" dispone la Tesorería, como por ejemplo el número de cheque.

Dicha información es perforada también en la Tesorería General, repartición que al recibir del Centro de Computos los listados provisorios debe verificar su corrección y, eventualmente, producir (perforar) las correcciones que pudieran ser necesarias.

MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

TESORERIA GENERAL

S	PARTIDA										D V

F E C H A					

MOVIMIENTO					

COD.		

EXPEDIENTE					ARO

ASIENTO				D V

I M P O R T E									

CUENTA BANCARIA					
06					

C PROVEEDOR					
19					

NRO. DOCUMENTO					
25					

C NRO. LIQUID.					
28					

NRO. LICITACION					
30					

NRO. OBRA					
32					

ZONA					
34					

NRO. GAL.					
35					

NRO. CHEQUE									
36									

CERTIFICADO									
40									

REP. DEP.			
43			

CAR.	JUR.	U.	ONG.	F.
45				

FIN.	PR.	PA.	S.	P.	DET.
47					

CLAVE	GRUP.	SUBG.	CTA.
50			

FECHA VENC. DOC.					
53					

CONFECCIONO

CONTROLO

PERFORO

OBSERVACIONES: _____

Fuera del circuito que tiene como unidad procesadora al Centro de Cómputos, la Tesorería General lleva un registro diario (extra contable) sobre los libramientos de cheques con indicación de su número, cuenta corriente, importe, beneficiario y concepto del pago (ver ilustración en ANEXO IV). No se discriminan por cheque sólo los anticipos de sueldos y ajustes complementarios de sueldos.

Otra información que actualmente se dispone es la referida al stock de Ordenes de Pago recibidas en Tesorería General y las pagadas. Como se puede inferir de esta enumeración el Tesorero General descansa, en su operatoria diaria, en una información que debe procesar mentalmente y de acuerdo con lo que su experiencia le permite interpretar, a los efectos de traducir la escasa, inadecuada y desactualizada información de naturaleza contable de que dispone y no la de orden financiero que requiere. Como último recurso, un llamado telefónico al banco es el medio que pretende disimular una evidente insuficiencia e inadecuación informativa....

c) La situación de la Tesorería General

A base de la información sobre ingresos y egresos a que se ha hecho referencia a la que se suma la referida a obligaciones

cuyos comprobantes ya obran en la Tesorería General, esta dependencia emite un documento mensual llamado "Estado del Tesoro": consiste, básicamente, en una clasificación y cuantificación "ordenada y sistemática" (según se la ha interpretado hasta el presente) de las disponibilidades y de las obligaciones.

Su estructura, a base de los items agregados mas importantes, es la siguiente:

- a) Activo disponible
- b) Pasivo exigible
- c) Resultado (a-b)
- d) Activo no disponible
- e) Pasivo no exigible

Por "activo disponible" se entiende la suma de disponibilidades efectivas (dinero y "cuasi-dinero") en poder de la Tesorería General a la fecha de emisión del ESTADO, para atender las obligaciones de pago a su cargo, básicamente, saldos en caja y en cuentas corrientes bancarias abiertas a nombre de la Tesorería General. No incluye en consecuencia montos sobre los cuales no se esté aún en condiciones de girar, ni colocaciones a plazo en el mercado financiero.

ciero, ni egresos que tienen destinos específicos (afectados) que impiden su libre disposición, como tampoco fondos de terceros (caso de depósitos en garantía).

El "pasivo exigible" está dado por la sumatoria de las obligaciones de pago a cargo de la Tesorería General en condiciones de ser cumplimentadas.

En correspondencia con lo anticipado respecto de activos disponibles, no se incluyen en este pasivo obligaciones que cuentan con recurso, especialmente afectados.

Tampoco lo integran obligaciones documentadas que no hayan alcanzado aún su fecha vencimiento ni los residuos pasivos sin libramientos.

Sin adecuado rigorismo, se incluyen en cambio las Ordenes de Entrega de Fondos a Reparticiones (Responsables). En realidad, son meros anticipos y no obligaciones con acreedores ciertos por gastos ya efectuados.

Este pasivo es ordenado o clasificado por concepto y por antigüedad, según plan de cuentas actualmente uniforme para la Contaduría General y la Tesorería General.

Del cotejo entre "activos disponibles" y "pasivos exigibles" se obtiene un primer concepto.

de resultado, susceptible de ser interpretado según datos correspondientes a activos no disponibles y a pasivos no exigibles.

"Activos no disponibles" son ingresos que si bien no se han efectivizado, por su certidumbre e inmediatez y por estar documentados en instrumento en poder de la Tesorería, son interpretados como recursos con alto grado de liquidez, cuya disponibilidad sólo debe esperar el transcurso de un plazo conocido.

El "pasivo no exigible" es aquél que se tornará exigible con sólo completarse el trámite administrativo, pero que ya cuenta con un acreedor cierto. También integran este concepto los "residuos pasivos" sin libramiento pero aún vigentes. Su emisión se hace al último día de cada mes. En cuanto a los formularios empleados, se usan los que se han adjuntado como ANEXO V de este trabajo. Además su expresión cuantitativa puede ser observada en los puntos que siguen.

2) Dirección General de Rentas

La Dirección General de Rentas, es el único organismo recaudador de los conceptos establecidos por la Ordenanza General Impositiva que se conforma de acuerdo al cálculo anual de Recursos.

La recaudación en sí, se puede desagregar en tres grupos básicos:

a) Sellados

b) Valores emitidos por computación

c) Valores emitidos por Gravámenes Especiales

(Dirección General de Finanzas)

a) Las tasas de actuación administrativa, llamadas habitualmente sellados, se recaudan mediante máquinas "timbradoras", ubicadas estas en la Recaudación Central como así también en las Delegaciones existente en otras Dependencias y su mecánica es la siguiente

El cajero responsable de cada una de ellas debe confeccionar diariamente su "ingreso", donde indica el total recaudado y los conceptos que dieron origen a los mismos.

El verificador, dependiente del Recaudador General realiza diariamente el contralor de lo declarado y prescinta los valores que son remitidos diariamente al Banco mediante camiones blindados.

b) Algunos conceptos de la Ordenanza General Impositiva, como ser, "Tasa general de inmuebles", "Derecho de registro e inspección" y "Contribuciones de mejoras", por sus características, son emitidos por el Sistema de Computación y Datos, en formularios continuos los que son remitidos por diversos sistemas a los contribuyentes, quienes a su vez, realizan sus

pagos en la Dirección General de Rentas o en los Bancos habilitados al efecto (aproxímadamente cuarenta bocas receptoras entre Casas Centrales y Sucursales) y se procesan de la siguiente manera:

Una vez efectuados los pagos, estos se "asienta por personal de la Dirección de Rentas, mediante máquinas perforadoras, y una vez registrado el ingreso por montos y conceptos en cintas auditoras, se remiten esta a Sistema de Computos de Datos para que proceda a su acreditación a las cuentas particulares de los contribuyentes y a sus nominaciones específicas, las que previamente han sido debidamente debitadas en el momento de su emisión y por consiguiente, completado su ciclo.

De esta manera el Sistema de Computos y Datos mantiene un archivo de cada contribuyente con los valores debitados, los cancelados y las deudas pendientes.

c) Este sistema se utiliza para la recaudación de valores que por sus características no pueden ser emitidos en forma masiva, ya que se tratan de valores que varían según los períodos, declaraciones juradas de los contribuyentes, tramitaciones por expedientes etc..

Estos valores tienen un importante porcentaje dentro del total de la recaudación general y los débitos ó cargos son realizados por la Dirección de Gravámenes Especiales, dependiente de la Dirección General de Finanzas.

Estos valores son cobrados por la Dirección General de Rentas mediante máquinas cuyos totales diarios se clasifican por conceptos. Estos listados se remiten a la Dirección General de Gravámenes Especiales donde se cancela el débito oportunamente originado.

En todos los casos, tanto los débitos o cargos como los créditos o cobranzas, son legalizados por la Dirección de Intervenciones, dependiente de la Dirección General de Contaduría que es la que tiene asignada la función de control de las actuaciones.

a),b),c) Todos los cajeros tienen la obligación de confeccionar un ingreso diario (con el total cobrado por cada concepto y el total general) y de acompañar el citado "ingreso" con el detalle analítico de lo cobrado para el caso c); se remiten a la Sección Balance donde se codifican e incorporan al computador a través de la perforación del balance diario de recaudación. Por éste se asignan los fondos a la Dirección General de Tesorería.

Tal información es remitida diariamente al Centro de Computos; mensualmente se obtienen los listados que se exhiben a título ejemplificativo en el ANEXO VI.

3) Contabilidad Central

La Contabilidad Central registra contablemente la totalidad de las operaciones económico-financieras del municipio.

Es obvia en consecuencia su vinculación con aquellas dependencias responsables de la administración de fondos y valores o con conceptos estrechamente relacionados.

Así por ejemplo, con información relativa a Rentas (cálculo de recursos, montos estimados por cuenta, recaudación diaria, etc), contabiliza:

<u>Cálculo de Recursos</u> <u>a Ejercicio XX</u>	(Asiento de apertura)
---	-----------------------

<u>Valores recaudados</u> <u>a lo calculado de Recursos</u>	(Por lo recaudado)
--	-----------------------

Respecto de la Dirección de Presupuesto (su ejecución es la que da origen, en última instancia a los movimientos de fondos), registra por ejemplo las etapas de lo comprometido y mandado a pagar, antecedentes de la etapa final del pago a cargo de la Tesorería General. El Estado Mensual de las Partidas Presupuestarias recoge en asientos un proceso ejemplificado sumariamente como sigue:

<u>Ejercicio XX</u> <u>a Presupuesto de Gastos</u>	(Asiento de apertura)
---	--------------------------

<u>Presupuesto de Gastos</u> <u>a Deuda sin libram.de Pago</u>	(Compromiso definitivo)
---	----------------------------

<u>Deuda sin librar. De Pago</u> <u>a Deuda con libram.de Pago</u>	(Mandado a pagar)
---	----------------------

Más concretamente referido al cometido de la Tesorería General, el Balance Diario emitido por el Centro de Computos refleja los siguientes :

Asientos:

<u>Bancos</u> a Valores Recaudados	(Depósitos en Ctas. Corriente)
<u>Deuda con libram. de Pago</u> a Bancos	(Cheques emitidos)

4) Dirección de Auditoría y Reforma Administrativa

Además de la función que le es propia y que por tal razón se considera innecesario indicar, esta Dirección centraliza los resúmenes de cuenta bancarios, los que son distribuidos a los titulares de las cuentas previa presentación de la conciliación del mes anterior, las que son verificadas selectivamente.

Operativamente, su tarea en lo que respecta a la administración de fondos y valores, se traduce fundamentalmente en arquezos de cajas en la Municipalidad y fuera de ella y verificaciones de los movimientos de fondos.

5) Centro de Cómputos

Ya se ha aludido al funcionamiento del Centro de Computos, repartición que dispone de un equipo NATIONAL

CRITEION 8.500.

Respecto de la función de la Tesorería, esta dependencia define el ingreso de la información requerida según programas por ella diseñados, a los efectos de procesarla y emitir los listados a que ya se ha hecho referencia, o sea la rendición de cuentas y el estado de bancos. Como también se adelantó, la información ingresa por tarjetas perforadas por la propia Tesorería General, que también verifica la corrección de los listados provisionales y levanta los errores que pudieran existir.

Para dar una idea del tiempo requerido para que la información sobre ingresos y egresos esté disponible - una vez procesada - para la Tesorería General, se señala que los depósitos efectuados por Rentas (en cuentas indicadas por Tesorería) durante el día de AYER, son HOY perforadas y remitidas por Tesorería al Centro de Comptos, y MAÑANA se tendría el listado provisional con dichos movimientos.

V) ANALISIS CUANTITATIVO

1) Recaudación (millones de pesos)

a) Recaudación según origen, por mes

Rentas Generales

MES	RECURSOS CORRIENTES		RECURSOS DE CAPITAL	TOTAL
	Jur. Mun.	Otros Jur.		
Enero	7.843	132	—	7.975
Febrero	8.744	4.467	21	13.232
Marzo	11.728	3.154	—	14.882
Abril	12.118	7.906	9	20.033
Mayo	11.608	5.741	—	17.349
Junio	13.184	9.033	—	22.217
Julio	21.801	8.638	—	30.439
Agosto	10.250	8.855	—	19.105
Septiembre	25.621	10.542	—	36.163
Octubre	21.931	10.956	—	32.887
Noviembre	23.395	12.134	10	35.529
Diciembre	21.804	8.224	189	30.217
TOTAL DE RENTAS GENERALES				279.600

Rentas Especiales

MES	RECURSOS CORRIENTES		REC. DE CAPITAL	TOTAL
	Jur. Mun.	Otros Jur.		
Enero	—	1.340	—	1.340
Febrero	—	—	—	—
Marzo	—	1.153	—	1.153
Abril	—	—	—	—
Mayo	7	5.563	470	6.040
Junio	—	—	—	34
Julio	53	—	1.000	1.053
Agosto	4	—	3.000	3.004
Septiembre	26	—	3.000	3.026
Octubre	—	—	3.000	3.000
Noviembre	—	56	2.511	2.567
Diciembre	10	5	—	15
TOTAL DE RENTAS ESPECIALES				21.232

b) Total Recaudado e Ingresado

MES	RECAUDADO		TOTAL	FONDOS DE TERCEROS	TOTAL INGRESADO
	REC. GENERAL	REC. ESPECIAL			
Enero	7.716	1.340	9.056	1	9.057
Febrero	13.232	—	13.232	45	13.307
Marzo	14.882	1.153	16.035	45	16.080
Abril	20.053	—	20.053	80	20.133
Mayo	17.349	6.040	23.389	69	23.458
Junio	22.217	34	22.251	73	22.324
Julio	30.439	1.053	31.492	411	31.903
Agosto	19.105	3.004	22.109	466	22.575
Septiembre	36.163	3.026	39.189	519	39.708
Octubre	32.887	3.000	35.887	587	36.474
Noviembre	35.529	2.567	38.096	676	38.772
Diciembre	30.022	15	30.043	789	30.832
TOTALES:			300.832	3.791	304.623

2) Movimiento de Ordenes de Pago

Ordenes de Pago ingresadas y pagadas, en millones de pesos

MES	INGRESADO (a)	PAGADO (b)	% (b)/(a)
<u>Año 1979</u>			
Sept.	12.908,6	10.739,7	83,2
Oct.	14.324,7	18.445,9	128,8
Nov.	16.290,7	14.969,2	91,9
Dic.	8.182,4	11.335,0	138,5
TOTAL	51.706,4	55.489,8	107,3
<u>Año 1980</u>			
Enero	13.641,1	9.308,0	68,2
Feb.	18.926,2	23.274,3	123,0
Marzo	12.461,0	20.822,4	112,8
Abril	24.709,0	19.697,5	79,7
Mayo	28.205,7	22.159,0	78,6
Junio	16.215,4	31.343,9	193,3
TOTAL	101.158,4	126.605,1	105,4

3) Evolución de la Antigüedad de la Deuda del Tesoro

a) Segundo semestre de 1979

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.
Deuda total						
(pesos)	10.434	12.611	9.444	9.642	12.061	11.430
Hasta 30 días	40%	39%	52%	49%	65%	63%
31 a 60 días	39%	23%	15%	19%	8%	16%
61 a 90 días	6%	29%	5%	5%	7%	5%
91 a 180 días	14%	6%	25%	26%	18%	7%
más de 180 días	1%	3%	3%	1%	2%	10%

b) Primer semestre de 1980

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Deuda total						SIN
(pesos)	15.823	11.665	13.859	13.090	19.345	DATOS
Hasta 30 días	36%	17%	41%	82%	56%	
de 31 a 60 días	42%	26%	(10%)	8%	36%	
de 61 a 90 días	9%	27%	17%	(5%)	2%	
de 91 a 180 días	8%	21%	5%	12%	6%	
más de 180 días	6%	9%	18%	1%	1%	
Nota: las relaciones entre paréntesis informan sobre adelantos del importe de los respectivos Ordenes de Pago que aún no completaron el trámite						

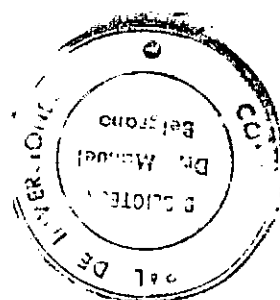
x Nota: las relaciones entre paréntesis informan sobre adelantos del importe de las respectivas Ordenes de pago que aún no completaron el trámite

4) Evolución del Estado del Tesoro

Con información contenida en los Estados de Tesorería que mensualmente emite la Tesorería General, se han elaborado para los meses en que dichos estados están disponibles, los medios que se pueden apreciar seguidamente, los que se rían comentados en la segunda parte de este informe.-

EVOLUCION DEL ESTADO DEL TESORO (2do. semestre de 1979)

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	MILLONES \$	%	MILLONES \$	%	MILLONES \$	%	MILLONES \$	%	MILLONES \$	%	MILLONES \$	%
(I) ACTIVOS												
I.1) Activos Disponibles	777,6	97,2	1.176,4	99,6	2.025,1	99,8	6.667,1	48,1	8.879,1	99,9	5.319,1	62,8
I.2) Activos No Disponibles	22,2	2,8	4,9	0,4	4,3	0,2	7.184,4	51,9	10,6	0,1	3.143,8	37,2
I.3) Total Activos	799,8	100,0	1.181,0	100,0	2.029,4	100,0	13.851,5	100,00	8.890,3	100,0	8.462,9	100,0
(II) PASIVOS												
II.1) Pasivos Exigibles	10.434,4	80,9	12.611,0	88,5	9.443,7	69,6	9.601,5	67,2	12.060,9	72,6	11.827,4	76,1
II.2) Pasivos No Exigibles	2.467,4	19,1	1.641,6	11,5	4.119,7	30,4	4.683,3	32,8	4.558,3	27,4	3.610,2	23,9
II.3) TOTAL PASIVOS	12.901,8	100,0	14.252,6	100,0	13.563,4	100,0	14.284,8	100,0	16.619,2	100,0	15.437,6	100,0
(III) SUPERAVIT (+) O DEFICIT (-)												
III.1) Act. Disp - Pas. Exig.	(9.656,8)		(11.434,6)		(7.418,6)		(2.934,4)		(3.181,2)		(6.208,3)	
III.2) Act. TOTAL - Pas. TOTAL	(12.102,0)		(13.071,3)		(11.534,0)		(433,3)		(7.728,9)		(6.629,9)	
(IV) TOTAL DE ORDENES DE PAGO PENDIENTES												
Personal	2.691,1	25,8	5.516,5	43,7	3.753,6	39,7	4.445,2	46,0	3.940,3	32,8	11.428,7	58,7
Bienes y Servicios	2.906,3	27,9	3.749,6	24,7	3.203,5	33,9	2.345,8	24,3	6.172,5	51,8	3.514,8	18,1
Transferencias	1,0	—	55,7	—	361,7	3,8	60,3	1,3	376,3	3,1	32,5	0,2
Trabajos Públicos	3.916,6	37,6	2.289,9	18,2	1.566,7	16,5	2.373,0	24,6	1.367,9	11,3	538,5	2,8
Deuda Pública	—	—	196,9	1,6	199,4	2,1	4,1	0,6	6,0	—	3,5	—
Aportes a Organismos	209,5	2,0	125,0	1,0	—	—	122,0	1,2	17,9	0,1	3.759,9	19,3
Residuos Pasivos	455,4	4,4	324,9	2,6	324,8	3,4	251,0	2,6	208,5	1,7	189,8	1,0
Ordenes de Entrega	254,5	2,1	353,5	2,8	43,9	0,5	39,9	0,4	33,5	0,3	1,6	—
PASIVO EXIGIBLE	10.434,4	100,0	12.611,0	100,0	9.443,7	100,0	9.641,4	100,0	12.060,9	100,0	11.467,3	100,0



EVOLUCION DEL ESTADO DEL TESORO (1er. semestre de 1980)

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	Mill. \$	%	Mill. \$	%	Mill. \$	%	Mill. \$	%	Mill. \$	%	Mill. \$	%
(I) ACTIVOS												
I.1) Activos disponibles	4.198,6	61,3	4.888,2	94,4	2.964,5	36,4	—	0,0	4.918,9	97,8		
I.2) Activos no disponibles	2.645,3	38,7	111,2	5,6	5.186,0	63,6	1.620,9	100,0	111,3	2,2		
I.3) TOTAL ACTIVOS	6.843,9	100,0	4.999,4	100,0	8.150,5	100,0	1.620,9	100,0	5.030,2	100,0		
(II) PASIVOS												
II.1) Pasivos exigibles	15.361,4	79,3	11.475,0	79,0	9.113,7	36,4	13.137,6	44,3	17.977,4	44,3		
II.2) Pasivos no exigibles	4.017,8	20,7	3.050,1	21,0	15.913,6	63,6	16.525,7	55,7	22.587,9	55,7		
II.3) TOTAL PASIVOS	19.379,2	100,0	14.525,1	100,0	25.027,3	100,0	29.663,3	100,0	40.565,3	100,0		
(III) SUPERAVIT(+) o DEFICIT(-)												
III.1) Act. Disp - Pas. Exig.	(11.163,1)		(9.586,8)		(6.149,2)		(13.137,6)		(13.058,5)			
III.2) Act. Total - Pas. Total	(12.529,6)		(12.525,7)		(16.876,8)		(28.042,4)		(35.535,1)			
(IV) TOTAL ORDENES DE PAGO PENDIENTES												
Personal	5.655,2	35,7	5.574,0	47,8	5.609,9	61,2	8.522,5	65,1	9.423,9	52,4		
Bienes y Servicios	4.572,6	28,9	4.615,7	39,6	6.630,3	72,8	5.416,1	41,4	6.301,3	35,2		
Transferencias	64,1	0,3	157,7	1,4	66,8	0,7	166,9	1,3	673,6	3,7		
Trabajos Públicos	236,6	1,5	954,4	8,2	785,3	5,7	—	—	414,5	2,2		
Deuda Pública	3,8	0,1	4,2	—	3,2	—	—	—	1.715,5	—		
Aportes a Organismos	4.957,9	31,3	—	—	—	—	2.251,2	17,2	—	—		
Residuos Pasivos	264,5	1,7	190,7	1,6	190,7	1,4	143,6	1,1	143,6	0,9		
Ordenes de Entrega	77,8	0,5	24,9	0,2	573,5	4,3	48,4	0,4	672,3	3,6		
PASIVO EXIGIBLE	15.823,1	100,0	11.665,2	100,0	13.859,7	100,0	13.089,7	100,0	19.344,7	100,0		

(sin
datos)

SEGUNDA PARTE

INTERPRETACION Y EVALUACION

I - ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Si bien este trabajo no tiene por objeto específico abordar el problema de la estructura y organización administrativa de la MUNICIPALIDAD DE ROSARIO, la circunstancia de que tales aspectos influyen decisivamente en la eficiencia de la administración en general y de la administración de fondos y valores en particular, constituye fundamento suficiente para que el tema no quede marginado.

1) SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA.

La actual estructura de la Secretaría de HACIENDA de la Municipalidad de ROSARIO reproduce una situación tan generalizada como contraproducente, evidenciada por el "achataamiento" de la estructura resultante de un proceso caracterizado por la necesidad de paliar atrasos en las remuneraciones de las diferentes categorías escalafonarias a través de designaciones en los niveles más altos en la estructura. Este proceso se ha visto influido, indudablemente, por el urgente requerimiento de personal técnicamente capacitado para satisfacer las exigencias de una gestión cada vez más compleja y en expansión. La evolución seguida ha derivado en la existencia de ocho (8) reparticiones con nivel de Dirección General dependientes directamente del Secretario y del Subsecretario de HACIENDA, que pueden considerarse trece (13) con sólo incluir las direcciones dependientes -con similar rango- de la Contaduría General.

2) SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL AREA ADMINISTRACION DE FONDOS Y VALORES.

Respecto de este sector en particular, es dable observar que el proceso seguido no ha observado debidamente aspectos relevantes erigidos, llevados a la categoría de "principios" por la teoría y técnica de las organizaciones. Así por ejemplo, es notoria la confusión entre funciones de planificación y de ejecución. También aparecen ignoradas las diferencias entre funciones de control y de decisión, con lo que se originan casos de funcionarios que deben controlar sus propios actos, vulnerando consagradas pautas de organización.

A través de las opciones que se sugerirán en la tercera parte de este informe con el objeto de superar estos problemas, se podrán inferir los casos concretos que aquí están siendo aludidos, y que no se explicitan aquí para evitar posibles interpretaciones sobre voluntades que pudieron haber orientado tendencias o procesos que en rigor deben considerarse frutos de un accionar que se ha caracterizado por la búsqueda de soluciones parciales y pragmáticas a determinados problemas con la previsible consecuencia de desequilibrios en las relaciones entre autoridad y responsabilidad, entre funciones de planificación y de ejecución, como asimismo en la pérdida de la unidad e integridad que conviene preservar para las áreas básicas que a través de un proceso de delegación llevan a cabo las funciones administrativas en general.

Más en particular, es sensible la pérdida de importancia relativa, o de jerarquía funcional -aunque no sea tan evidente formalmente- de las unidades organizativas responsables de la administración financiera municipal, tanto en lo concerniente a la obtención (percepción de recursos), como a su disposición (cumplimiento de pagos) y a su conservación y eficiente administración.

II - RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

La situación que se ha pretendido reflejar en párrafos anteriores encuentra un lógico correlato en la dotación de factores disponibles por la Tesorería General, entre los que haremos somera referencia al medio o ubicación física, a la dotación de personal y al equipamiento con que cuenta.

Respecto de la dotación de personal, la descripción realizada en la primera parte de este informe resulta suficientemente ilustrativa, por lo que sólo se harán breves referencias en este lugar.

No podrá asimilarse a la Tesorería General a aquellas reparticiones cuyas funciones han sido recientemente definidas. No obstante ello, un 70% de su personal acredita una antigüedad inferior a 5 años siendo de un 45% la proporción de los que aún no han llegado a los 2 años. Además, un 80% del total de agentes provienen de distintas oficinas (entre ellas Parques y Paseos, Mayordomía, muy poco afines por cierto con Tesorería en relación a las funciones) desde las cuales han accedido -por pase- a la Teso

rería General, siendo solo el 20% restante la proporción de los que han ingresado a la Municipalidad para ser asignados, específicamente, a la Tesorería General. La actual dotación de 20 agentes es superior a la que venía registrando hasta la adopción de los actuales medios de procesamiento electrónico de la información, ya que las tareas de perfoverificación de la misma se efectúan en la misma Tesorería General.

Dicha dotación es insuficiente, cuantitativa y cualitativamente. Ello queda dramáticamente demostrado cuando en repetidas ocasiones en que las tareas se ven incrementadas (caso de los últimos meses) se debe suspender la emisión de documentos esenciales, tales como los Estados de Tesorería, la evolución de la antigüedad de la deuda, etc. En estos casos, se recurre a reasignaciones de tareas y horas extras entre otros arbitrios, con la consiguiente pérdida de precisión y seguridad derivada de la falta de habitualidad sino de las necesarias aptitudes.

Más en particular, es notoria la falta de un analista-programador que sirva de nexo entre esta dependencia y el Centro de Cómputos.

Por otra parte, la implementación de las opciones que más adelante se enuncian justificarán sobradamente un incremento del número de agentes con el requerido nivel de capacitación.

Si bien se aprecia que el equipamiento de la dependencia debe ser asimismo mejorado, la referencia concreta sobre el particular se hará una vez decididas las alter-

nativas que se aconsejará instrumentar.

Por último, se considera necesario incluir algunas reflexiones sobre el lugar ocupado. El mismo representa una superficie de aproximadamente 92 m². de los cuales unos 73 m². están destinados a oficinas, en dos plantas. En realidad, la falencia que al presente se hace notoria está referida más a la distribución que a la superficie total, que obliga a que en recintos pequeños se efectúen simultáneamente tareas tales como perforación, tecleo de máquinas calculadoras y de escribir, atención de público, la verificación (tildado) de listados en alta voz, etc., lo que resulta en un medio muy poco adecuado para llevar a cabo tareas de las características que son típicas en reparticiones de esta naturaleza.

III - ASPECTOS OPERATIVOS.

1) CARENCIA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION.

Una de las falencias más notorias en lo relativo a la administración de fondos y valores es la ausencia de medios o instrumentos de planificación de ingresos y egresos, situación que los actuales responsables del area se encargan de señalar, además de apoyar todo intento que permita superarla.

Es ilusorio, evidentemente, pretender una gestión satisfactoriamente eficiente en esta materia si no es posible disponer de una razonable proyección de saldos de disponibilidades y flujos de ingresos y de compromisos para el futuro, aunque más no sea por un corto plazo hacia adelante.

En rigor de verdad, lo que actualmente existe es muy poco, y de nada sirve a este respecto pues recoge información histórica respecto de disponibilidades, y es parcial además de poco rigurosa en lo relativo a compromisos de pago.

Como puede inferirse de la lectura de la primera parte de este informe, el Tesorero se basa actualmente en lo que le dicta su experiencia respecto del desenvolvimiento de la gestión a su cargo y en una información del momento sobre sus disponibilidades que, por otra parte, es frecuentemente brindada por los bancos a su expreso requerimiento.

2) INSUFICIENCIA DEL ESTADO DE TESORERIA.

La información actualmente brindada al Secretario de HACIENDA es absolutamente insuficiente. Obsérvese por ejemplo la información suministrada a través de los cuadros exhibidos en el Cap. V 4 referida a la evolución del Estado del Tesoro según se lo emite actualmente (con interrupciones, como se ha señalado). Puede apreciarse allí que el Secretario de HACIENDA recibe un informe que, durante el segundo semestre de 1979 le decía que el Tesoro afrontaba un déficit rápido o inmediato (Activos corrientes - pasivos exigibles) que fluctuó en el período entre un mínimo de \$ 2.934 millones y un máximo de \$ 16.620. Los mismos conceptos durante el primer semestre de 1981 exhiben cifras de \$ 6.149 millones y \$ 13.137 millones respectivamente.

Más aún, la relación entre activos totales y pasivos totales (que no son tales, como se ha aclarado) es también tan negativa como capciosa e irreal, como quede probado por la relación entre Ordenes de Pago ingresadas y pagadas (ver cuadro del Cap. V.2) siendo que la evolución de la deuda no constituye la variable explicativa sobre la forma en que aquella situación puede salvarse (y ha sido salvada, indudablemente...).

Dicha relación entre disponibilidades totales y pasivos totales fué deficitaria en el segundo semestre de 1979 por montos que van de un mínimo de \$ 433 millones a un máximo de \$ 13.071 millones, con un promedio de \$ 8.590 millones. Durante el primer semestre de 1981, las mismas cifras fueron: déficit mínimo, \$ 12.526; máximo, \$ 35.535; promedio, \$ 21.102 millones.

Obviamente, el observador de tales guarismos quedaría profundamente preocupado si pensara que tal información es representativa de la real situación de la tesorería en el corto plazo. Lo real es, en cambio, que otras fuentes de información, no obstante inadecuadas y carentes de homogeneidad conceptual, le están permitiendo apreciar que la situación real no es tal como pretende mostrarla el estado del Tesoro.

Para superar sus limitaciones, es menester definir claramente su objeto y alimentarlo con la información pertinente.

3) FALTA DE CONTROL SOBRE LA SITUACION DE DISPONIBILIDADES FINANCIERAS.

Si bien el Centro de Cómputos emite un listado con el estado de cuentas corrientes bancarias, es de poca utilidad para el Tesorero ya que se basa en cheques entregados (pagos) y no contando con una programación de las futuras entregas, su utilidad se limita a la que resulta de la exteriorización de una situación ya superada.

Más aún, a pesar de que extracontablemente y fuera de la programación del Centro de Cómputos, la Tesorería lleva un registro manual de los libramientos (cheques emitidos) no se dan de baja de este listado los cheques entregados, con lo que se pierde la posibilidad de contar con la información del stock de cheques a entregar en cartera.

Tampoco está prevista, de manera orgánica, la posibilidad de usar la información que, sin estar avaladas en comprobantes que le sirvan de soporte pueden no obstante ser del conocimiento del Tesorero, caso de débitos y créditos en cuentas corrientes con notificaciones en curso.

4) PARTICIPACION DE LA TESORERIA GENERAL EN INSTANCIAS DE DECISION.

La ya referida subordinación funcional de la Tesorería General llega a manifestarse en su marginamiento en etapas en las que se deciden aspectos de su indiscutible incumbencia, tal por ejemplo la oportunidad del pago y condiciones particulares de éste. La información que

la Tesorería debe disponer es indispensable para poder decidir sobre tales aspectos, por lo que su intervención en tales instancias se torna inexcusable. Así por ejemplo, se dan casos en que se autoriza el descuento de certificados de obra en el Banco Municipal al margen de toda intervención o conocimiento de la Tesorería, situación que en ocasiones salva al proveedor al informar voluntariamente al Tesorero de dicha novedad. De todas formas, lo que se trata de reivindicar aquí es su intervención en la instancia en que se definen tales aspectos de la oportunidad y condiciones, en pasos previos al nacimiento del compromiso.

5) NUMERO EXCESIVO DE CUENTAS CORRIENTES.

Se ha indicado ya que la Tesorería General opera (al momento de este dato) con 17 cuentas corrientes (La Plata lo hace con 6, Capital Federal con 8, Resistencia con 5). Todo aquel que ha debido manejar tal número de cuentas conoce la dificultad derivada de mantener un efectivo control sobre todas y cada una de ellas y, más relevante aún, de las limitaciones que ello representa para satisfacer el objetivo de una gestión eficiente de fondos, en el sentido de operar con saldos mínimos de disponibilidades dado el alto costo de oportunidad del dinero.

Parece innecesario señalar, además, el costo que significa en términos de tiempo, papelería y manipuleos.

6) ASPECTOS DE PROCEDIMIENTO.

a) Duplicación en el vuelco de información.

El expediente que llega a Tesorería General con la correspondiente liquidación y Orden de Pago, viene acompañado de una "Minuta de Contabilidad" conteniendo datos tales como el número de expediente, de Orden de Pago, proveedor, número de cuenta bancaria, partida, fecha, número de movimiento y de asiento, importe, número de licitación y de obra, zona, certificado, organismo iniciador. Esta información es volcada nuevamente por parte de la Tesorería en la llamada "Minuta de Tesorería", en la que sólo son originales datos tales como número de cheque, o sea, los específicos de esta dependencia.

Tal reiteración, fuente de errores y de pérdida de tiempo, puede ser evitada sin que se genere problema o dificultad alguna.

b) Demoras en la disposición de fondos.

Ante la mora del Banco Municipal en la remisión de boletas de depósitos a la Dirección General de Rentas, ésta no está en condiciones de apropiar tales ingresos, motivo para que a su vez postergue el depósito en las cuentas cuyo titular es el Tesorero. De tal manera se genera un alto costo de inmovilización que es susceptible de ser evitado.

Otra fuente del mismo tipo de costo por mantener ociosos recursos municipales está dada por la demora

con que la Tesorería General toma conocimiento de los depósitos efectuados por la Dirección General de Rentas: las boletas de dichos depósitos son remitidas a la Tesorería General al día siguiente de ser efectuadas y debe transcurrir otras 24 horas hasta que el listado del Centro de Cómputos informe al Tesorero del total respectivo.

En este proceso, se pierden 24 horas que parecen ser recuperables con sólo modificar cuestiones de trámite interno.

c) Atención continuada de proveedores.

Otro aspecto que debiera intentarse superar es el derivado de la necesidad de estar permanentemente a disposición de los acreedores. Para agravar la situación, téngase presente ^{que} la falta de programación de los pagos origina la reiterada consulta de un proveedor respecto de la oportunidad de su cobro.

d) Firmas de Ordenes de Pago.

Las Ordenes de Pago son firmadas por el Secretario de Hacienda y el Intendente Municipal una vez liquidadas.

Atento las demoras que este paso suele motivar, y dado que se trata de pasos posteriores a una instancia previa de autorización y compromiso (contrato), de los que resultan lógicas y esperadas derivaciones, cabría considerar la posibilidad de que la Orden de Pago sea firmada al comprometerse (contratarse) una

erogación, dando lugar a que el posterior pago pueda luego perfeccionarse con la sola intervención del Contador y el Tesorero, sin perjuicio de eventuales notificaciones que posibiliten la toma de conocimiento de este último paso por parte de los superiores jerárquicos.

7) EQUIVALENCIAS ENTRE LAS CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS Y CONTABLE DE CUENTAS.

Una información que resulta muchas veces significativa es la referida a las equivalencias entre los conceptos aludidos en las cuentas utilizadas por la contabilidad presupuestaria y los que están referidos en las cuentas que emplean, según una clasificación común, la Tesorería General y la Contabilidad Central.

En disposición de la información requerida, actualmente volcada a los campos 47 y 50 de la "Minuta de Tesorería", ello puede lograrse muy sencillamente.

8) CONTROL DE GESTION.

No se cuentan al presente con indicadores que permitan el seguimiento de la gestión de Tesorería a través de indicadores que al efecto habría que definir, alimentar y producir.

C A P I T U L O I I I

DEFINICION DE PROPUESTAS.
SU INSTRUMENTACION

C O N T E N I D O

I) <u>PRESENTACION</u>	Pág. 1
1) Consideraciones Generales.....	Pág. 1
2) Colaboraciones recibidas.....	Pág. 2
3) Aspectos metodológicos.....	Pág. 2
4) Metas de la acción desarrollada.....	Pág. 3
5) El Plan de Trabajo desarrollado.....	Pág. 5
6) Estructura de este informe.....	Pág. 6
II) <u>ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</u>	Pág. 7
1) Propuesta.....	Pág. 8
2) Instrumentación.....	Pág. 11
3) Derivaciones para el responsable de la Administración de Fondos.....	Pág. 12
4) Fundamentación.....	Pág. 12
5) Avance en el tratamiento e instrumentación de la propuesta.....	Pág. 15
III) <u>PLANIFICACION, PROGRAMACION Y CONTROL DE LA GESTION DE TESORERIA</u>	Pág. 16
1) Estado de Bancos.....	Pág. 17
2) Estado Documentado de Tesorería.....	Pág. 17
3) Estado Proyectado de Tesorería.....	Pág. 18
4) Pronóstico Financiero.....	Pág. 20
IV) <u>INTERVENCION DE LA TESORERIA GENERAL EN INSTANCIAS DE PROGRAMACION Y DECISION</u>	Pág. 22
V) <u>CANCELACION DE CUENTAS CORRIENTES</u>	Pág. 23
VI) <u>ASPECTOS DE PROCEDIMIENTO</u>	Pág. 24
1) Duplicación en el vuelco de la información.....	Pág. 24
2) Demoras en la disposición de fondos.....	Pág. 25
3) Establecimiento de "días de pago".....	Pág. 25
4) Firmas de órdenes de pago.....	Pág. 26
5) Funcionamiento de CAJAS CHICAS.....	Pág. 27
6) Adelantos de sueldos.....	Pág. 28

...///

VII) EQUIVALENCIAS ENTRE LAS CLASIFICACIONES DE CUENTAS

QUE SE UTILIZAN EN MATERIA CONTABLE Y PRESUPUESTARIA.....Pág. 28

VIII) CONTROL DE GESTION.....Pág. 29

1) Indicadores de movimiento y situación de Tesorería.....Pág. 29

2) Indicadores de esfuerzo realizado.....Pág. 29

3) Indicadores de eficiencia.....Pág. 30

IX) OTROS COMENTARIOS.....Pág. 31

1) Recursos humanos.....Pág. 31

2) Procesamiento electrónico de la información.....Pág. 31

3) Estadística y análisis.....Pág. 32

4) Modificación de condiciones de pago.....Pág. 33

ANEXOS

ANEXO I: Decreto Municipal N° 2005/80

ANEXO II: Estado de Bancos

ANEXO III: Estado Documentado de Tesorería

ANEXO IV: Estado Proyectado de Tesorería

ANEXO V: Pronóstico Financiero

ANEXO VI: Equivalencias entre clasificaciones contable y presupuestaria de cuentas.-



"ADECUACION DEL AREA FINANCIERA
EN LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO
SECTOR TESORERIA"

INFORME FINAL

I) PRESENTACION

1) Consideraciones Generales

Expirado el plazo estipulado para la realización de las tareas programadas con el objeto de dar satisfacción a los objetivos que determinaron la necesidad de su ejecución, cabe señalar la convicción del suscripto, compartida por las autoridades y funcionarios municipales que originaron el requerimiento y participaron de su desarrollo, de haber obtenido los resultados pretendidos, los que son comentados en el presente INFORME FINAL.

Algunas reflexiones preliminares resultan pertinentes en la ocasión. Así por ejemplo, la explicitación de la circunstancia de haberse abordado el tratamiento de problemas inexplicablemente relegados, no ya en el ámbito de la propia Municipalidad de Rosario sino en el contexto general de las administraciones municipales como así también de otras jurisdicciones, donde el tema de la gestión de tesorería (planificación, programación, gestión propiamente dicha, seguimiento y control de la operación con fondos y valores) se ve institucional y operacionalmente desjerarquizada no obstante las significativas implicancias que derivan del alto costo financiero involucrado y su repercusión en la relación con el contribuyente (cuantía y "timing" de las obligaciones fiscales).

Al respecto, se interpreta que la tarea realizada cons

...///

...///

tituye en consecuencia un avance significativo con proyecciones que superan el ámbito particular al que fueron destinados los esfuerzos volcados a su realización.

2) Colaboraciones recibidas

Se hizo constar oportunamente (INFORME PARCIAL N° 1, pag. 8) el "propósito esencial de lograr la participación activa y sin reservas de los agentes de la administración municipal" durante las distintas etapas de la realización del trabajo. Más aún con la finalidad de formalizar el compromiso que necesariamente debían asumir los funcionarios más estrechamente vinculados al objeto del trabajo, se propició la expresa designación de tales funcionarios para participar en el desarrollo del mismo, propuesta que se vio materializada con la firma del Decreto Municipal N° 2005/80, cuya copia se adjunta como ANEXO I.-

Se deja constancia al respecto, de la entusiasta y eficaz colaboración recibida por parte de tales funcionarios, factor fundamental de los resultados alcanzados. Particular reconocimiento merece el permanente apoyo recibido de las administraciones municipales bajo cuyas gestiones se desarrolló la tarea.

3) Aspectos metodológicos

Tal como fuera programado, la tarea se realizó dando cabal cumplimiento a las pautas metodológicas explicitadas en el INFORME PARCIAL N° 1, a saber:

a) Participación activa de los agentes de la Reparti

...///

...///

ción.

- b) Proceso continuado y realimentado
- c) Enfoque directo y pragmático
- d) Instrumentación simultánea

Al respecto, se entiende que los sucesivos informes presentados han evidenciado palmariamente no solo el respeto de tales pautas sino los innegables beneficios derivados de su efectiva observancia, decisivo factor explicativo de la obtención de resultados concretos, realistas y susceptibles de inmediata y efectiva puesta en práctica.

4) Metas de la acción desarrollada

En la instancia final del desarrollo de las tareas, se pretende que la evaluación de los resultados obtenidos se efectúe teniendo como referencia las metas oportunamente definidas como objetivos (INFORME PARCIAL N° 1).

Es procedente por lo tanto su reiteración en esta oportunidad:

- a) Definir y poner en funcionamiento medios o instrumentos de programación de ingresos y egresos.
- b) Diseñar y poner en práctica herramientas de control de operaciones con bancos y de detección de la situación financiera a un instante dado.
- c) Revisar la actual estructura organizativa y la asignación de funciones con el objeto de considerar la posibilidad de reunir funciones caracte

...///

...///

rísticas de la gestión financiera (en sentido de ejecución de tareas conducentes a un objetivo ya definido), diferenciándolas de las relativas al planeamiento y programación por un lado y al control por el otro.

- d) Analizar la posible intervención de Tesorería en una instancia previa, es decir, en la toma de decisiones respecto de la gestación de compromisos en lo que atañe a la oportunidad y condiciones de pago, aspectos éstos respecto de las que posee información indispensable, propia de la unidad orgánica respectiva, y que no debe ignorarse si se pretende una optima administración de los fondos.
- e) Intentar posibles eliminaciones de duplicaciones en el vuelco de información, oblando la que en la actualidad inserta Contaduría y que luego reitera Tesorería.
- f) Diseñar y sistematizar un conjunto de indicadores referidos a la gestión financiera, por ejemplo, indicativos del esfuerzo realizado, del grado de eficiencia, y de ambos aspectos a la vez, de liquidez dinámica, etc.
- g) Asegurar la disposición de información homogénea, suficiente y oportuna por parte de las unidades organizativas que dependan de datos de igual naturaleza lo que al presente no se logra.

...///

- h) Explicitar técnicas apropiadas para elaborar proyecciones sobre evoluciones futuras de ingresos, egresos y otros datos a base de hipótesis más probables, ajustes aconsejables y la consideración de los probables desvíos.
- i) Determinar el grado de suficiencia o insuficiencia de la unidad de procesamiento de información empleada y de su empleo.
- j) Señalar pautas a seguir en lo referido a reemplazos o incorporaciones y de capacitación o perfeccionamiento del personal.

5) El Plan de Trabajo desarrollado

El trabajo se efectuó siguiendo un cronograma que definió tres etapas subdivididas a su vez en dos "tarefas" cada una. Ellas fueron:

ETAPA I:

- 1. Relevamiento de información
- 2. Diagnóstico y propuestas preliminares

ETAPA II:

- 1. Elaboración de propuestas
- 2. Elaboración del anteproyecto preliminar

ETAPA III:

- 1. Formulación del anteproyecto definitivo
- 2. Adiestramiento.

...///

...///

Del cumplimiento de las dos primeras etapas dieron cuenta cuatro informes parciales representados con fechas 30/10/80, 30/1/81, 30/3/81 y 29/5/81, es decir, en total acuerdo con el cronograma oportunamente convenido.

Por su intermedio, quedó evidenciado el propósito de abordar no sólo materias directamente vinculadas al objeto específico del trabajo sino también aquellas que de alguna manera llegan a influir significativamente sobre la gestión de Tesorería, caso de aspectos institucionales y de organización. Sobre las conclusiones alcanzadas respecto de unas y otras, se brinda información en el presente informe que recoge, naturalmente, la expresión final de las propuestas elaboradas y su particular grado de instrumentación y de efectiva ejercitación de las funciones y procedimientos implicados por las mismas, con lo que se da cumplimiento al requerimiento formal que marca la culminación de la etapa final del trabajo (ETAPA III).-

6) Estructura de este informe

Para culminar esta primera parte del presente INFORME FINAL, se aclara que la presentación de su contenido respetará el esquema expositivo que se adoptara a partir del INFORME PARCIAL N° 2. Se ha entendido que dicho ordenamiento permite una rápida y precisa remisión a las argumentaciones o interpretaciones que fueron expuestas en las etapas de diagnóstico y análisis preliminar (en particular en el INFORME PARCIAL N° 2), cuyos respectivos informes deben ser considerados como referencias insoslayables para la evaluación de los resultados alcanzados.-

6

II) ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se señaló oportunamente que los problemas referidos a la estructura y organización de la Repartición influyen decisivamente en la eficiencia de la administración en general y de la administración de fondos y valores en particular.

Al respecto, quedó indicado (Informe Parcial Nº 2, Segunda Parte) que tanto en lo referido a los niveles superiores de la estructura orgánica como a la propia organización del área encargada de la administración de fondos y valores, se detectaron problemas cuya superación se considera necesaria si se pretende un mejor funcionamiento del sector.

A título de oportuna referencia, merecen recordarse las observaciones entonces efectuadas:

- a) Evidente "achataamiento" de la estructura orgánica.
- b) Multiplicidad de cargos (o funcionarios) dependiendo de un nivel jerárquico dado, en este caso el propio Secretario de Hacienda. Conocidos y prestigiosos autores indican que el número máximo de dependientes en forma directa de un jefe no debe superar a 5 ó 6 agentes.
- c) Dilución de responsabilidades y autoridad como resultante de la atomización de unidades organizativas.
- d) Consecuente participación de la autoridad superior en calidad de coordinador cuando se discuten temas cuya consideración es propia de niveles intermedios, limitando el tiempo requerido por las funciones específicas e indelegables de dirección y conducción.
- e) Confusión entre funciones de planificación y de ejecución.
- f) Superposición de roles de dirección y de contralor.

...///

7

...///

g) Pérdida de jerarquía funcional e institucional de ciertas dependencias.

Apreciada la situación aquí suscintamente reseñada, cuya representación puede observarse en el organigrama de la FIGURA 1, se identificó una alternativa que parece responder satisfactoriamente a las necesidades reclamadas por un adecuado funcionamiento y a la conveniencia de no soslayar dificultades de instrumentación de modificaciones referidas a aspectos tan importantes como complejos.

Tal propuesta es reiterada a continuación, como asimismo una sugerencia relativa a su instrumentación, consecuencias y fundamentos. A continuación, y dado que el cambio de responsables de la gestión municipal retrasó la consideración del tema, se dará cuenta de la postura adoptada por las actuales autoridades (desde un primer momento adelantada como favorable) frente a la propuesta y a su instrumentación.

1) Propuesta

En síntesis, se sugiere reagrupar las unidades funcionales con categoría de DIRECCION en tres áreas funcionales básicas, a saber:

- Programación y Análisis Financiero
- Gestión Financiera
- Contralor

La configuración de la estructura propuesta puede representarse tal como se exhibe en la FIGURA 2

Los objetivos y fundamentos que promueven dicha propuesta, conjuntamente con la forma de su instrumentación (que a continuación se comenta) permitirán superar, o atenuar al menos, diferentes problemas comunmente presen-

...///

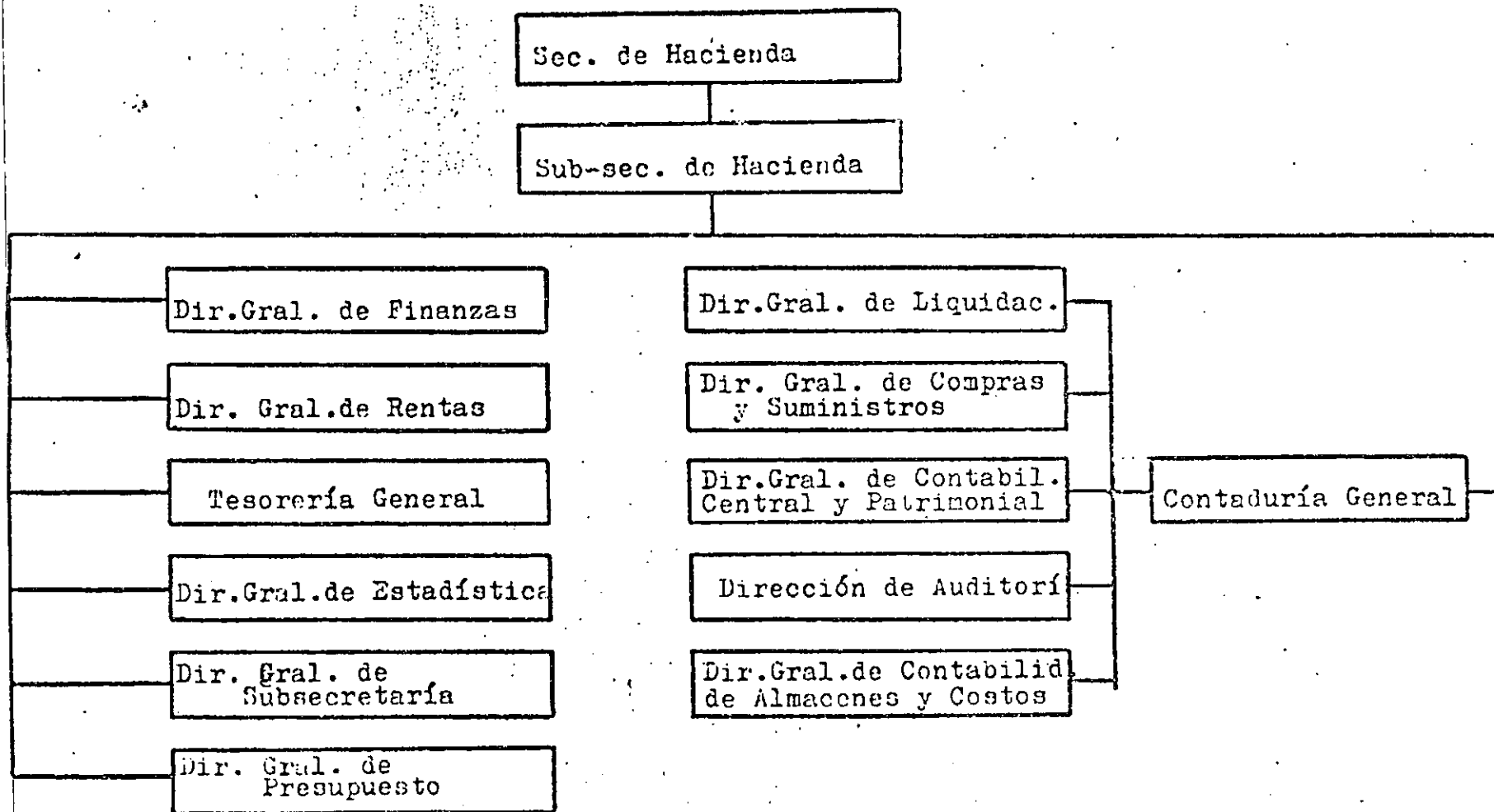


FIG. 4 : Estructura Orgánica de la Secretaría de Hacienda

Niveles

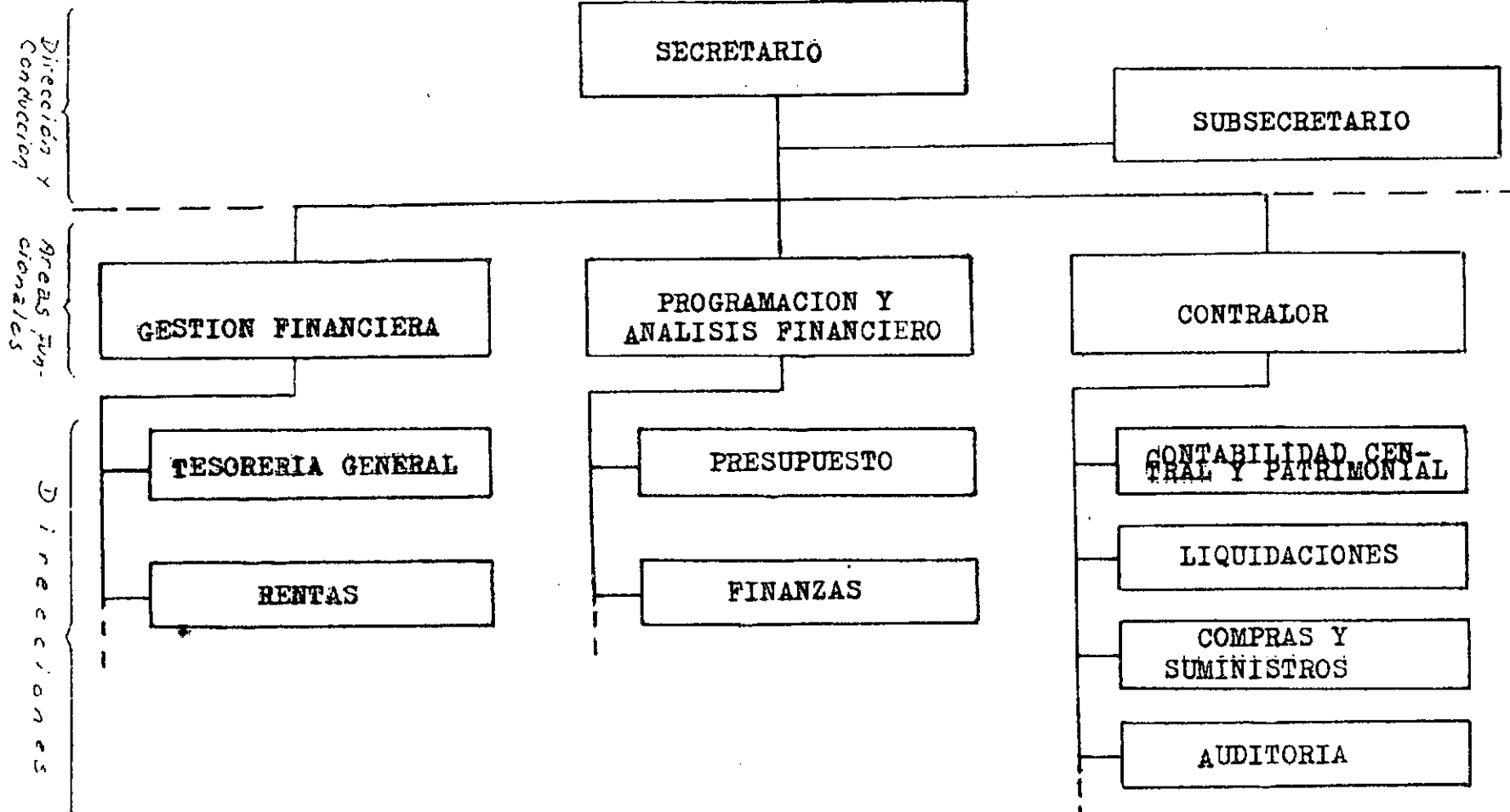


FIG. 4 : ORGANIZACION PROPUESTA PARA LA SECRETARIA DE HACIENDA

...///

tes ante modificaciones referidas a estos temas.

2) INSTRUMENTACION

La inmediata puesta en funcionamiento de la organización propuesta, puede ser instrumentada en cuanto a su formalidad en forma progresiva. Consecuentemente, en una primera etapa se sugiere que las áreas funcionales básicas ya definidas sean tomadas por, o reservadas a, las mas altas autoridades de la Secretaría, obviamente sin mengua o dilución alguna de las atribuciones o facultades inherentes a los cargos respectivamente detentados. En efecto, no se trata de modificar incumbencias inherentes a las funciones generales de dirección y conducción, que quedan naturalmente inalteradas sino de aceptar, en lo referido a las áreas básicas, una división de roles que permita un seguimiento y coordinación más eficaz de las funciones relativas a las áreas funcionales ya adelantadas, con una asignación que evitaría el "todos a cargo de todo", con el beneficio derivado de la mayor especificidad de la materia "bajo la lupa".

Dicha asignación puede efectuarse respetando la relación existente entre la naturaleza y características de las áreas funcionales, y las misiones y roles inherentes a dichos funcionarios superiores. En tal entendimiento, se sugiere concretamente que en dicha primera etapa, las áreas funcionales básicas sean reservadas por los funcionarios siguientes:

PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO: Secretario de Hacienda

GESTION FINANCIERA : Subsecretario de Hacienda

CONTRALOR: Contador General

Recién en una segunda etapa , probada la adecuación y eficacia de la alter

...///

nativa sugerida, se la tratará de institucionalizar a través de la efectiva previsión de categorías presupuestarias y escalafonarias, y la correspondiente cobertura de los cargos.

3) DERIVACIONES PARA EL SECTOR RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION DE FONDOS Y VALORES

Respecto del sector administración de fondos y valores, destinatario específico de los resultados de este trabajo, pueden señalarse los siguientes efectos positivos:

- a) Ciertamente, reubica la función financiera típica de cobros y pagos en el nivel que le es propio. Ello se logra al poner al responsable del área en cuestión al mismo nivel que las otras áreas básicas.
- b) Vincula la función de "cobranza" con la de "pagos" a través de un jefe común a nivel operativo.
- c) Permite que sean sectores de una misma unidad funcional (Área Gestión Financiera) las fuentes de la información requerida por los instrumentos fundamentales de la administración de fondos y valores.
- d) Facilita el uso de información que formalmente requiere de soportes con la constancia de la intervención previa de otras dependencias.
- e) Promueve la intervención del sector en instancias de decisión donde ello resulta necesario.

4) FUNDAMENTACION

La argumentación en favor de la propuesta puede referirse a efectos sobre la organización en general o sobre el sector administración de fondos y valores en particular.

.....

Respecto de la organización en general es suficiente comprobar que permite diferenciar adecuadamente las funciones de programación y ejecución por un lado, y ambas de las de control, las que quedan a cargo de diferentes responsables. Además, facilita una apropiada delegación y especialización funcional, con los beneficios de sobra conocidos, desde Fayol ⁽¹⁾ y Taylor ⁽²⁾ a Koontz y O'Donnell ⁽³⁾ en nuestros días. Instrumentada en su totalidad, permitirá descomprimir la estructura a nivel de dirección con la creación de cargos intermedios entre dicha categoría y la de los funcionarios "políticos", esto es, secretario y subsecretario. En cuanto al sector administración de fondos y valores, entre las metas más relevantes que se lograrían satisfacer pueden señalarse:

a) Permite reunir, no obstante que en un nivel superior (lo cual no constituye desmerecimiento alguno) funciones regularmente vinculadas, como lo son la de cobranzas y la de pagos. En efecto, ello se aprecia tanto en el ámbito privado como público. La administración financiera enfocada hacia el sector empresario ⁽⁴⁾, tradicionalmente ha distinguido dos áreas: la correspondiente al Tesorero (TREASURER en la terminología anglosajona) y la correspondiente al contralor (CONTROLLER).-

(1) H. Fayol, "Administración..." Ed. El Ateneo, 9ª Ed., 1979.

(2) F. W. TAYLOR, "Principios de la Administración Científica", Ed. El Ateneo, 15 a. ed., 1979.

(3) Koontz y O'Donnell, C., "Principios de dirección de empresas", Ed. del Castillo S.A. Madrid, 1961.

(4) MESSUTI, D.J.: "Finanzas de la Empresa", Ed. Macchi, 1964.

ALONSO, Aldo H., "Administración de las Finanzas de la Empresa", Ed. Macchi, 1980.

VAN HORNE "Administración Financiera", Ed. Contabilidad Moderna, 1973.

...///

Entre las funciones típicas a cargo del Tesorero siempre se han incluido las de cobros y pagos, ya que la administración de los recursos líquidos de las organizaciones no permite apreciar ventaja alguna en separar y poner bajo distintos jefes de alta jerarquía funciones tan estrechamente relacionadas en el plano operativo. En particular, puede decirse que pocos factores alentarán más eficazmente la generación de iniciativas tendientes a una más eficiente función de cobranzas que el tener que enfrentar la responsabilidad de hacer frente a los compromisos de pago .

Respecto del sector público, hemos tenido ocasión recientemente de tomar contacto con el trabajo de Benedicto Caplan y otros ⁽¹⁾, dedicado específicamente a la administración municipal, en el que las funciones de cobros y pagos no sólo aparecen reunidas y asignadas a una misma unidad organizativa, sino que ésta se identifica (en dicha obra) como la TESORERIA GENERAL. Esta posición es entendida como de franca identificación y correspondencia con la que fundamenta la propuesta que aquí se comenta. En rigor, serían idénticas en lo referido al aspecto aquí comentado si sólo se admitiera denominar Tesorero General al responsable de lo que hemos preferido llamar, por múltiples razones, área de Gestión Financiera (pero que en una segunda etapa podría así denominarse, de considerárselo pertinente, de la misma forma que podrían llamarse Subsecretario de Finanzas y Contador General a los responsables de las áreas de Programación y Análisis Financiero y de Contralor, respectivamente, con apreciable economía de modificaciones y, dependiendo de aspectos

(1) CAPLAN, B.; LAMAS E. R. y MEEHAN J. H., "Manual de Gobierno y Administración Municipal", Ed. Consejo Federal de Inversiones, 1979.

...///

instrumentales, de cargas y costos financieros).

b) revaloriza la gestión de efectivo y bancos, lo que no sólo es razonable sino que responde a la necesidad derivada de la evolución operada en la materia. No se concibe, en efecto, que el manejo de recursos con un costo de oportunidad que en estos días ha llegado a situarse en tasas de alrededor del 100% anual... en terminos reales;;, sea ubicado funcional y organicamente en planos secundarios. Podría alguien interpretar, erroneamente por supuesto, que en lo que hace a pagos sólo debe satisfacerse la necesidad de prever la liquidez requerida para apuntar los compromisos asumidos, sobre todo cuando se ha podido comprobar el mantenimiento por parte de las municipalidades de una constante aunque variable cartera de inversiones transitorias (plazos fijos fundamentalmente) en los mercados financieros nacionales. Tal comprobación evidencia, por el contrario, la impropia interpretación de lo que debe entenderse por una eficiente gestión financiera. Esta estaría caracterizada por una permanente búsqueda y satisfacción de un equilibrio financiero ⁽¹⁾ que no hacen lugar a deficits pero tampoco a superavits regularmente presentes por periodos relativamente prolongados. El estado sólo debe extraer de los contribuyentes las sumas que en las cantidades y en las oportunidades extrictamente necesarias sean pertinentes.

5) Avance en el tratamiento e instrumentación de la propuesta

Los parrafos precedentes constituyen, basicamente, la propuesta presentada en el INFORME PARCIAL N° 3. La misma recogió la favorable opinión de las autoridades comunales que transfirieron sus cargos a fines del pasado

...///

(1) WRIGHT, A. N. "Maintaining Balance in Financial Position", Management Accounting, Sep. 1969. -

...///

mes de marzo. Transcurrido un lógico plazo, el tema fue retomado por los actuales responsables del área, quienes se han manifestado en total coincidencia con aquellas primeras expresiones, por otra parte la reanudación del análisis en ese alto nivel ha permitido agregar significativos argumentos y precisiones a dicha propuesta. Entre ellas cabe mencionar la aspiración de preservar el por cierto sabio y previsor principio de sana administración, que establece la conveniencia de que las funciones de contralor o auditoría referidas a distintas áreas sean ejercidas por responsables específicos con independencia funcional respecto de tales áreas. Por otra parte la implícita pretensión de distinguir las funciones de control de las de ejecución (u operativas), también reclamarían la observancia de tales requisitos respecto de la función "compras", por ejemplo.

En cuanto a la eventual instrumentación de esta propuesta, y dado que la misma es materia que trasciende el objeto específico del trabajo, el solo hecho de haber sido acogida con evidente beneplácito, constituye un resultado altamente satisfactorio, incrementado si cabe ante expresiones que auguran su progresiva adopción.

III) PLANIFICACION, PROGRAMACION Y CONTROL DE LA GESTION DE TESORERIA

El relevamiento y análisis efectuado con relación a estos temas permitió detectar una serie de factores que limitan la eficiencia del accionar de la Tesorería General. Se señalaron oportunamente (Informe Parcial Nº 2 Segunda Parte, Cap. III), los siguientes factores negativos:

- a) Carencia de planificación y programación de ingresos y egresos
- b) Insuficiencia del Estado de Tesorería
- c) Falta de control sobre la situación de disponibilidades financieras .

16
...///

...///

Al respecto se entendió, y así lo reflejaron los sucesivos informes presentados, que tales restricciones podrán ser superadas a través de una gestión que incorpore, como instrumentos básicos, los procedimientos y técnicas relativos a las herramientas de gestión seguidamente comentadas.

1) Estado de Bancos

Por ESTADO DE BANCOS se entenderá designado el documento expuesto en el ANEXO II. Está orientado a informar, al inicio de cada día, la situación real de disponibilidades financieras, dato que surge explícito de la última columna del estado. Previamente, como puede interpretarse de la mera lectura de los encabezamientos de las diferentes columnas, se deben efectuar los ajustes exigidos para que dicho saldo final sea de naturaleza estrictamente financiera, lo que impide que la mera libranza de un cheque, por ejemplo, sea considerada como un egreso.

La disposición de los datos requeridos para la elaboración de tal documento, mas el agregado de algunas previsiones adicionales, permite asimismo contar con lo que puede denominarse ESTADO DE BANCOS PROYECTADO, con un horizonte a 5 ó 7 días. Este formulario tendrá el formato y la estructura básica que se exhibe también en el ANEXO II.-

Por el momento, es sumamente promisorio que el ESTADO DE BANCOS ya esté siendo empleado, no obstante la necesidad de algún ajuste derivado de no haber podido contar con un saldo inicial de disponibilidades financieras.

2) Estado Documentado de Tesorería

Este documento se elaboraría cada 30 días y cubriría un período de 45 días. Se lo denomina "documentado" porque la información que recoge debe obrar en soportes existentes en la Tesorería General .

17

...///

...///

Brinda el monto de los activos efectivamente disponibles desagregado en sus principales componentes, por un lado, y los pasivos exigibles y no exigibles, por el otro. Es decir, informa sobre la situación que surge de documentación ya ingresada a la Tesorería General.

Claro está que dicha información no es "homogénea" en cuanto al tiempo, ya que "coteja" disponibilidades existentes a un instante dado con una serie de compromisos a efectivizar en fechas futuras, para las cuales podrán disponerse de otros ingresos (1).

Si bien es de muy limitada validez práctica, se lo mantiene en atención a que se lo viene elaborando (discontinuuamente es cierto) desde hace tiempo, se lo conoce, la información que requiere su preparación es necesaria para elaborar otros documentos que resultan imprescindibles y, básicamente, no resulta conveniente suspenderlo con anterioridad a la efectiva disponibilidad del que está llamando a sustituirlo con ventajas.

El ANEXO III permite apreciar la forma corriente que adquiere este documento como asimismo el significado y manipuleo de la información aludida en el mismo.

3) Estado Proyectado de Tesorería

Como se ha indicado ya (INFORME PARCIAL Nº 3, pag. 13), este estado constituye el instrumento básico de la gestión financiera de corto plazo. Sería elaborado por la Tesorería General cada 30 días y cubriría un período de 45 días. Su formato y la información que está destinado a brindar aparecen en la ilustración que se presenta en el ANEXO IV.

(1) La "homogeneidad" pretendida es satisfecha por el Estado Proyectado de Tesorería que se comenta a continuación.

...///

El proceso de "alimentación" como asimismo distintas alternativas respecto de las dependencias de origen de la misma, han sido objeto de detenido análisis, fuente de las sucesivas adaptaciones que el proyecto preliminar ha sufrido (reflejadas a través de los informes producidos). Las diferentes "versiones" presentadas, sobre todo en lo referente a las dependencias de origen de la información, deben ser interpretadas al presente como opciones, válidas todas por supuesto, para el caso que se presenten dificultades (no previstas por el momento) para la instrumentación del procedimiento que representa la propuesta final. Según ésta, la información referida a EGRESOS estaría contenida en un listado que emitiría "Computos" el que reflejaría la casi totalidad de los vencimientos a 45 días.

Esta posibilidad será de concreción inmediata con solo adecuar los actuales programas de manera que admitan la incorporación de un solo dato adicional a los que actualmente informa la Dirección General de Presupuesto - Liquidaciones, a saber: la fecha de vencimiento de las obligaciones mandadas a pagar.

La aludida adecuación, que tendría tan incuestionables beneficios respecto de la simplicidad y economía de esfuerzos, se operaría simultáneamente con el ya iniciado proceso de cambio tendiente a grabar en cinta la información actualmente perforada en tarjetas, sin olvidar las demandas implicadas en cuanto a análisis y programación, equipo de grabación y control, etc.-

Esta solución está viabilizada por la circunstancia decisiva de que los certificados de obra se pagan, casi en su totalidad, a 60 días.

(1)

Las excepciones a ello, como otros datos que las dependencias que

...///

(1) Como excepciones se cuentan contratos con Gardeblet (10 días) y Arriaga (20 días) casos que deberán ser informados en particular por Liquidaciones.

...///

los disponen (identificadas en informes anteriores) deberán hacer llegar a la la Tesorería General, requerirán una vía directa y particular.

Respecto de INGRESOS que se prevean efectivizar en los 45 días abarcados por el estado, la información sería prevista por la Dirección General de Rentas (Recaudación), que dispondría del "pronóstico" elaborado por la Dirección General de Finanzas como dato básico, que podrá modificar según lo haga pertinente el conocimiento que la efectiva función de "cobranza" respecto de magnitud y "timing" de los ingresos.

Además debe tenerse presente que dichos ingresos deben estar referidos a las seis semanas implícitas en los 45 días abarcados por el estado, al igual que los egresos naturalmente.

Dado que son sólo ciertos aspectos que hacen a la programación, procesamiento y emisión de información, los que ya han sido abordados por el Centro de Cómputos, se descuenta que este instrumento puede estar en efectivo uso al comienzo de 1982.-

Como ya ha sido aclarado, este estado se emitiría del 1 al 10 con cierres al día 30 de cada mes.

El pago de las obligaciones por parte de la Tesorería, informado también según cierres al día 30 de cada mes, sería el dato que permitirá "dar de baja" al compromiso respectivo, identificado mediante un "enganche" que puede estar representado por el número de expediente, un número "ad-hoc" u otro que la programación estime conveniente.

4) Pronóstico Financiero

Considerado el conjunto de los instrumentos definidos con el objeto de mejorar la administración de fondos y valores, el "estado" que se ha dado en llamar "Pronóstico Financiero" constituye la fuente de información de hori

...///

...///

zonte mas lejano de carácter mas global y, por ello mismo, menos precisa desde el punto de vista de la Tesorería ⁽¹⁾. No obstante ello, se ha indicado ya su relevante significado como referencia básica fundamental que debe brindar pautas seguras sobre el marco que se desarrollará la gestión financiera municipal.

Como se ha señalado en anteriores informes, este estado cubre la totalidad del año y puede estar abierto: a) por cuatrimestres

b) por mes

En cualquier caso, se prevé el pertinente reajuste antes de la expiración de cada uno de los tres períodos de cuatro meses, manteniendo de ser posible el horizonte de 12 meses.

En el ANEXO V se pueden apreciar los aspectos formales previstos para este ESTADO como asimismo la apertura de la información referida a INGRESOS en materia propia de la actual Dirección General de Finanzas; en lo que respecta a egresos, ello es competencia de la Dirección General de Presupuesto. Ambas direcciones harían llegar a la Tesorería General una copia del original destinado al jefe del área de Planificación y Control, durante los últimos días de cada uno de los cuatrimestres.

(1) Precisamente, por estar referido fundamentalmente a variables que son materia de seguimiento y control fundamentalmente por parte de otras dependencias, constituyendo una base informativa que la Tesorería General puede modificar significativamente en el proceso tendiente a estimar flujos de ingresos y egresos (con sentido de presupuesto de caja), es que se ha mantenido la denominación de "pronóstico".

...///

Como se infiere del comentario previo, tales copias podrán reite-
rar cifras anteriores o modificarlas; asimismo podrán incorporar nuevos
cuatrimestres (si se mantiene el horizonte de 12 meses) o referirse a perío-
dos en cada caso cuatro meses más cortos, si se trabaja con horizonte fijo
al 31 de diciembre de cada año.

En pag. 2 del mismo ANEXO V, se exhibe la información sobre ingre-
sos que ya produce la Dirección General de Finanzas, y en pag. 3, la corre-
lativa información sobre egresos originada en la Dirección General de Pre-
supuesto.

IV) INTERVENCION DE LA TESORERIA GENERAL EN INSTANCIAS DE PROGRAMACION Y DECISION

La propuesta final respecto de este tema reclamaba, como fuera re-
conocido en el INFORME PARCIAL N° 4, la posibilidad de discutirla con las
autoridades que recientemente habían asumido sus cargos. Logrado dicho pro-
pósito, y ante la concreta referencia que significa contar con la propuesta
sobre estructura y organización administrativa que se comenta en el apartado
precedente (III), a la que dichas autoridades adhieren (además de participar
activamente en la definición de su versión final, como fuera ya reconocido),
ha sido posible identificar una vía eficaz y simple para concretar la pre-
tendida intervención de la Tesorería General en instancias de programación
y decisión, en cuanto a importes, oportunidad y forma de pago de los compro-
misos.

La misma estaría dada por la obligatoria intervención, previa a la
firma del Secretario de Hacienda de los proyectos de pliegos de condiciones
generales y particulares, y anteproyectos de financiación, si procede, del res-
ponsable del Area de Gestión Financiera.

Dicho requisito sería exigible respecto de toda contratación por mon-

...///

tos tales que iguallen o superen los que requieren la formalidad de la licitación pública. Respecto de obras por etapas, se tendrán en cuenta las cifras totales.

La misma obligatoria intervención de dicho funcionario se requeriría asimismo respecto de la definición de la fecha de vencimiento de impuestos y tasas (cronograma fiscal).

En la eventualidad de no conrse la puesta en vigencia de la propuesta sobre estructura orgánica, se mantiene como opción válida la alternativa presentada en el INFORME PARCIAL N° 3.

V) CANCELACION DE CUENTAS CORRIENTES

El objetivo de disminuir el número de cuentas corrientes con que operaba la municipalidad en 1980, se ha visto satisfecho en medida significativa y satisfactoria. En efecto, de 17 cuentas existentes en septiembre de 1980, en la actualidad se mantienen sólo 10 cuentas, cantidad que resulta abultada respecto del número que se manifestó en anteriores informes (6 cuentas) por la reconocida conveniencia de disponer, por un tiempo al menos, de algunas cuentas que se justifican por representar apreciables ventajas para el seguimiento y control de su movimiento, o ciertas particularidades, como por ejemplo la inembargabilidad (caso de la cuenta 11-15/8).

Dichas cuentas y su uso específico, son las siguientes

- 1) CTA. 11-2/8-----Cuenta de uso corriente y general
- 2) CTA. 11-3/5:-----Cuenta destinataria de los fondos de terceros recibidos en concepto de garantía, y origen de las devoluciones pertinentes
- 3) CTA. 11-357/9-----Cuenta receptora de los fondos transferidos por los bancos recaudadores, que luego se transfieren a la 11-2/8.
- 4) CTA. 11-15/8-----"Ley de Hipodromos": no tiene movimiento, pero se la mantiene porque es inembargable.

...///

- 5) CTA. 11-214/7-----Cuenta destinada al pago de sueldos
- 6) CTA. 11-215/4-----Cuenta receptora de fondos de terceros
para contribuir a la escuela Luis M. Drago.
- 7) CTA. 22923-----Cuenta abierta en el Banco Provincia de
Santa Fe, "Coop. de Imp. Nacionales y Pro-
vinciales", con el objeto de evitar débitos
por comisiones.
- 8) CTA. 11-347/8-----Cuenta destinada al pago de anticipos de
sueldos (vales)
- 9) CTA. 11-655/2-----"Gastos Varios de Tesorería" (?) cta. que
emplea COMPRAS Y SUMINISTROS para gastos
menores.
- 10) CTA. 11-647/7-----Cuenta empleada para pagar Ordenes de Pago
debidias a diferencias en liquidaciones de
sueldos.

VI) ASPECTOS DE PROCEDIMIENTO

Se informó oportunamente sobre ciertos aspectos de procedimiento que se creyeron susceptibles de ser mejorados a los efectos de hacer posible una mayor eficiencia en la administración de fondos y valores (ver puntos III 6 a), b), c) y d) de la Segunda Parte del INFORME PARCIAL N° 2).

Tales aspectos como asimismo la respuesta que cada una de las respectivas propuestas mereciera quedan expuestos en los siguientes acápites.

1) Duplicación en el vuelco de información

Como fuera señalado anteriormente, tanto Contaduría como Tesorería vuelcan en sendos "partes" una larga serie de datos idénticos tales como número de expediente y de orden de pago, proveedor, número de cuenta bancaria, partida, fecha, número de movimiento y de asiento, importe, número de licitación y de obra, zona, etc.- Tal duplicación de tareas origina una doble posibilidad de cometer errores además de implicar una evidente e injustificada pérdida de tiempo y otros recursos.

...///

...///

La alternativa, ya en vías de instrumentación a través del Centro de Cómputos municipal, consiste en grabar en cinta la información producida por Contaduría, logicamente luego de su efectivo control. Posteriormente, arribado el expediente a Tesorería, un "número de enganche" brindaría la posibilidad de que esta dependencia proceda a incorporar sólo datos adicionales, propios de su intervención en el trámite, sin reiterar los informados por Contaduría.

La total vigencia de esta solución sólo requiere la culminación del proceso de cambio total del sistema de tarjeta al de cinta grabada, en el que se incluye el aquí referido.

2) Demoras en la disposición de fondos

El análisis del proceso seguido por la información hasta que ella permite que la Tesorería General tome conocimiento de la disponibilidad de los fondos, o sea de la posibilidad de girar contra ellos, dejó entrever la posibilidad de adelantar (ganar) 24 horas dicho "conocimiento" con el consiguiente beneficio derivado de evitar una demora de alto costo.

Al presente, la Tesorería General ya incorpora al Estado de Bancos disponible a primera hora, el monto de los depósitos efectuado por Rentas el día anterior, con lo que se ha logrado ya aquella meta. No obstante, debe señalarse que ello se está logrando por procedimientos "ad hoc", que deben ser evitados. Esto se logrará cuando se adopten medidas que permitan grabar dicha información, procesarla y emitir los listados antes de esa "primera hora" en que deben estar en poder de la Tesorería.

3) Establecimiento de "días de pago"

En la etapa de diagnóstico se detectaron los inconvenientes derivados de la necesidad de que personal de la Tesorería General debe estar permanentemente a disposición de quienes se presentan ya sea para efectivizar

...///

sus cobros como para informarse sobre la oportunidad en que se podría concretar u otro aspecto del trámite.

La propuesta en este caso consistió en la adopción de días preestablecidos (fijos) de pago, en principio miércoles y viernes, lo que permitiría disponer del tiempo requerido para preparar, ordenar y controlar el procedimiento y la documentación de pago. Paralelamente, debe destacarse el significativo ahorro de horas-hombre implicado.

En una segunda etapa, debe preverse la posibilidad de asignar días según conceptos de pago, con lo que se lograrían resultados aún más significativos.

Esta propuesta, aceptada como se hace constar en otro lugar, requiere la adaptación previa de las condiciones de pago previstas en pliegos de bases y condiciones, para la cual se sugiere emplear términos equivalentes, por ejemplo, a: "... el pago se hará efectivo el primer día miércoles o viernes cumplidos los 60 días de la fecha de factura (o de recepción, etc.)..."

4) Firmas de Ordenes de Pago

Las Ordenes de Pago son firmadas por el Secretario de Hacienda y el Intendente Municipal una vez liquidadas. Oportunamente (INFORMES PARCIALES Nº 2 y 3) fueron comentados los inconvenientes originados en los pasos que deben darse, según procedimientos actuales, con posterioridad a las decisivas instancias correspondientes a las etapas de autorización y compromiso (contrato).

La alternativa sugerida para evitar aquellos problemas consistió en proponer a las autoridades locales el análisis, conjuntamente con las autoridades provinciales, de la posibilidad de que la Orden de Pago sea firmada al comprometerse en forma definitiva (contraerse) toda erogación.

26.///

...///

La lógica, esperada y ya prevista etapa del pago, mero cumplimiento (ejecución) de algo ya definido, podría perfeccionarse con la exclusiva intervención del Contador y del Tesorero General sin perjuicio, claro está, de notificaciones (comunicaciones) del cumplimiento de dicho trámite para permitir la eventual interrupción o condicionamiento del mismo por parte de los funcionarios de más alta jerarquía (Secretario y Subsecretario de Hacienda).

Dado que aún no se cuenta con la respuesta a la consulta elevada al orden provincial, sólo cabe señalar el reconocimiento que la propuesta ha recibido en cuanto a la agilidad y rapidez que posibilitaría para la etapa de pago, lo que se lograría sin mengua de formalidades que sean conveniente preservar.

5) Funcionamiento de Cajas Chicas

Se señaló en informes anteriores que la forma en que operan las numerosas CAJAS CHICAS que funcionan en el municipio hacían entrever ~~entre-~~ ~~ver~~ la posibilidad de incurrir en altos "costos de oportunidad" además de limitar el ejercicio de las funciones de contralor.

Al respecto, si bien no se ha apreciado la necesidad de suprimir algunas, sí se entiende altamente conveniente (y necesario) dar estricta satisfacción a la exigencia de la previa rendición de los fondos adelantados como instancia que condiciona toda nueva remisión. Además también se cree necesario enfatizar la función a cargo de los respectivos coordinadores en lo que hace al "momento" de las entregas de fondos y su destino específico. El perfeccionamiento de tales aspectos operativos redundará en significativo aporte a la eficiencia de la gestión financiera.

...///

...///

6) Adelanto de Sueldos

Respecto de este tema, se observó que la falta de definición de las condiciones y limitaciones que cabe observar para que los adelantos puedan efectivizarse, deriva en reiterados conflictos de distinto tipo.

Con el objeto de que tales adelantos (un arbitrio que debe ser recurso excepcional) no sean causales de problemas como los detectados, se propuso:

a) Propiciar una resolución disponiendo un MONTO MAXIMO igual al 30% del monto de los haberes netos que perciba el agente, y una CANTIDAD MAXIMA de cuatro (4) adelantos en el año. Dicha resolución reiteraría que las solicitudes deben originarse en causales de excepción debidamente fundadas, las que necesariamente debieran ser explicitadas en el formulario de solicitud que el interesado debe suscribir y el jefe de la repartición donde trabaja justificar, como requisitos previos a la definición que queda en manos del Tesorero General.

b) Modificar el formulario de solicitud que se viene empleando a los efectos de permitir la mención de las causales que fundamentan el pedido.

Esta propuesta también ha sido aceptada. No obstante, no se ha creído conveniente proceder a su inmediata instrumentación por razones que son de general percepción.

VII) EQUIVALENCIAS ENTRE LAS CLASIFICACIONES DE CUENTAS QUE SE UTILIZAN EN MATERIA CONTABLE Y PRESUPUESTARIA

Se detectó oportunamente que la información que se viene volcando en los campos 47 y 50 de la vigente "minuta de Tesorería", facultaba una relativamente sencilla elaboración de una "tabla de equivalencias" que iden

...///

...///

tificara los conceptos de gasto aludidos en una clasificación con los de la otra , con el consiguiente beneficio para las finalidades de información y control.

Tales "equivalencias" han sido ya elaboradas y constan en el ANEXO

VIII) CONTROL DE GESTION

Un aspecto,por cierto desatendido hasta el presente, que se creyó necesario abordar y satisfacer, está referido a posibilidad de seguir y controlar la gestión de la Tesorería General a través de los indicadores pertinentes.

Con esa finalidad, se ha previsto la confección y seguimiento de indicadores relativos a la situación y el movimiento de la Repartición, al esfuerzo realizado y a la eficiencia lograda. Ellos son:

1) Indicadores de movimiento y situación de Tesorería

- Recaudación total municipal (mensual)
- Pagos realizados por la Tesorería General (mensual)
- Evolución de la deuda del Tesoro (mensual)
- Stock de Ordenes de Pago pendientes (mensual)
- Relación entre disponibilidades y obligaciones del Tesoro (mensual)
- Relación entre disponibilidades y libramientos impagos
- Relación Deuda Exigible X Ingresos mensuales (promedio)
-

2) Indicadores de esfuerzo realizado

- Expedientes ingresados (mes)
- Cantidad de cheques emitidos (mes)
- Movimientos en cuentas corrientes (cantidad/mes)

...///

3) Indicadores de eficiencia

$$\alpha = \frac{\text{Cantidad de errores de perforación}}{\text{Número de movimientos u operaciones procesadas}}$$

$$\beta = \frac{\text{Intereses Pagados}}{\text{Servicio de la Deuda}}$$

$$\gamma = \text{Intereses ganados} - \text{intereses pagados}$$

$$\epsilon = \frac{\text{Intereses Punitivos Pagados}}{\text{Servicio de la Deuda}}$$

donde:

$$\text{Servicio de la deuda} = \sum_{t=1}^{t=n} At + It$$

siendo:

At: Amortización de la deuda $t = 1, 2, \dots, n$

It: Intereses correspondientes a la deuda
 $t = 1, 2, \dots, n.$

$$\sigma = \frac{\text{Saldo diario promedio}}{\text{Total ingresos + egresos}}$$

$$\int = \% \text{ de desvío entre el Estado Proyectado de Tesorería y su correspondiente ejecución.}$$

Estos indicadores ya han sido probados y los responsables de la Tesorería General estiman tenerlos totalmente en uso a partir del inicio del año 1982.

...///

IX) OTROS COMENTARIOS

Por último, se señalan ciertos aspectos que la Administración Municipal podrá tener presente al considerar el desenvolvimiento del área financiera.

1) Recursos humanos

El análisis efectuado oportunamente sobre aspectos cuantitativos y cualitativos de la dotación de personal que funciona en la Tesorería General (ver INFORME PARCIAL Nº 2), permitió apreciar las serias limitaciones que referidas a ambas dimensiones, conspiran contra un más eficiente funcionamiento de la repartición. Los comentarios entonces efectuados son suficientemente ilustrativos de ello, como dramáticamente se demuestra toda vez que ante incrementos en la carga de tareas se debe interrumpir la preparación de estados esenciales o resentir el desempeño de funciones básicas. El arbitrio de reasignaciones de tareas o el recurso de horas extras son frecuentes casuales, en tales casos, de "pérdida de precisión, seguridad y agilidad por lo general derivada de la falta de habitualidad sino de necesarias aptitudes", como entonces se señaló.

Al respecto, si bien es prematuro definir necesidades de incorporación de agentes dado las adecuaciones previstas en cuanto a procesamiento de información (básicamente), deberá prestarse atención a este decisivo factor de eficiencia en la administración, la que de todas formas haría aconsejable instrumentar programas de capacitación que, paralelamente podrían servir de fundamento para eventuales promociones.

2) Procesamiento electrónico de la información

El equipo de procesamiento electrónico de datos que dispone la Municipalidad de Rosario (CRITERION 8500) es considerado suficiente.

En cuanto a sensibles insuficiencias que se aprecian en cuanto a la efectiva disponibilidad de "salidas" que prevean información exacta, suficien

...///

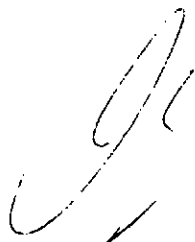
de definición clara respecto de los requerimientos efectuados al Centro de Cómputos. El trabajo realizado a permitido precisar tales necesidades, por lo que se estima que, de interpretarse el carácter esencial de "reparación de servicio" que le cabe a dicho Centro, es previsible un significativo mejoramiento del sistema.

5) Estadística y análisis

Otro aspecto que se desea señalar es el vinculado a la necesidad de mantener actualizados los registros (en este caso los referidos al movimiento de fondos) y el análisis permanente de los mismos, con el objeto de perfeccionar las proyecciones que requieren la gestión programada de fondos y valores. Así por ejemplo, si bien se dispone de relaciones entre emisiones y cobranzas, en particular el "timing" de éstas, "tasa general de Inmuebles", será de alto interés, contar con igual información, respecto de "contribución de mejoras", a lo que está abocada al presente la repartición correspondiente.

4) Modificación de condiciones de pago

Un último aspecto surgido en la parte final del trabajo referido a la eventual conveniencia para contratistas y para la Municipalidad de que se alteren (anticipe por lo general) las condiciones de pago pactadas, hace aconsejable se definan el procedimiento y las formalidades que dicha alternativa exige.-



Rosario; 17 de setiembre de 1980

Visto que se hace necesario designar a los funcionarios municipales, que tomaran parte en la elaboración del trabajo de "Adecuación del área de administración financiera de la Municipalidad de la ciudad de Rosario, Sector Tesorería", que se está / llevando a cabo con la colaboración del Consejo Federal de Inversiones (CFI), por intermedio del Dr. Aldo H. Alonso; y estimando conveniente este Departamento Ejecutivo proveer al respecto, en uso de sus atribuciones,

EL INTENDENTE MUNICIPAL

D E C R E T A:

Artículo 1º.- DESIGNANSE a los funcionarios municipales, que más abajo se indican, para formar parte en la elaboración del trabajo de "Adecuación del área de administración financiera de / la Municipalidad de Rosario, Sector Tesorería".

Sr. ABELARDO A. NASIN	Tesorero General Municipal
Cont. RODOLFO D. H. VINUESA	Director de la Dirección de Contabilidad de la Tesorería General
Cont. ALBERTO TUELLS	Director General de Presupuesto
Cont. JORGE GONZALEZ	Director del Centro de Auditoría y Reforma Administrativa
Sr. LECTOR DANIEL FERNANDEZ	Subdirector General de la Dirección General de Finanzas
Cont. OSCAR ELIAS VILLANUEVA	Director de Contabilidad y Administración de la Recaudación General

Cont. MATEO R. RAMIREZ

Director de Contabilidad Central
de la Dirección General de Contabi-
lidad Central y Patrimonial

Cont. ROBERTO CARLOS ROLANDI

Director General de Contabilidad
Central y Patrimonial

Ing. JOSE LORALTA

Director General de la Dirección
de Sistema de Computación de Datos

Art. 21. DEJASE establecido que los aludidos funciona-
rios serán responsables de proporcionar la información que resul-
te necesaria y de participar en las reuniones convocadas al efec-
to por la Secretaría de Hacienda o por el representante del Con-
sejo Federal de Inversiones (CFI).

Art. 30. - COMUNIQUESE, insértose, publíquese y dóse a
Dirección General de Gobierno.

GOEL RONALD D. ESPINOSA
SECRETARIO DE HACIENDA

DR. JOSE L. L. (S.E.) AUGUSTO FELIX ESPINOSA
REGISTRADOR MUNICIPAL



ES FOTOCOPIA DE COPIA

ALBERTO JUAN TROSSET

D. J.

ANEXO II

RECORDADO GENERAL
Municipalidad de Rosario

DIA	MES	AÑO

ESTADO DE BAICO:

[illegible]

ESTADO DE BANCOS

Instrucciones para su confección

- Col. 1: Esta columna recoge el saldo financiero anterior con el eventual ajuste que fuera menester.
- Col. 2: Se inserta en este lugar el total de depósitos efectuados el día anterior por la Dirección General de Rentas
- Col. 3: Debe volcarse a esta columna el importe total de los cheques emitidos por la Tesorería General durante el día anterior
- Col. 4 y 5: Recogen los importes totales de créditos (+) o débitos (-) contenidos en las correspondientes comunicaciones efectuadas por los Bancos (notas de crédito o de débito)
- Col. 6: El saldo que aquí se computa es resultante de agregar al saldo financiero anterior el movimiento "contable o de chequera". Debe ser ajustado en consecuencia para poder obtener un saldo homogéneo con el de la columna 1, es decir, financiero. Para ello deben sumarse o restarse aquellos importes ^{que} habiendo sido computados con el signo correspondiente no representan por el momento egresos o ingresos respectivamente, a la cuenta corriente ; casos de cheques

aún sin entregar o de depósitos que no son de acreditación inmediata.

Col. 7: La Tesorería puede tener conocimiento fehaciente de créditos o débitos en cuenta corriente, ya concretados no obstante que las correspondientes notas que lo informan (y que constituyen los comprobantes básicos requeridos para su registración) no hayan sido recepcionados. Tal información, correspondiente a movimientos en la cuenta corriente registrados durante el día anterior, debe ser volcada en esta columna con el signo que corresponda al movimiento de que se trate

Col. 8: Recoge los importes de depósitos que no estén acreditados a la fecha de emisión del ESTADO DE BANCOS.

Col. 9: Recibe el importe total de los cheques emitidos pendientes de entrega.

Col 10: Otros conceptos no previstos en el encolumnado anterior serán considerados en este lugar con el signo que corresponda

Col. 11: La suma algebraica de los importes volcados en las columnas 6 a 10 inclusive permite obtener la cifra 39 que constituye el nuevo saldo financiera correspondiente

DEPOSITOS DEL DIA

DIA	DES	AÑO

CUENTA	EFFECTIVO	24 Hrs.	OTROS	TOTAL
TOTAL				

DEPOSITOS NO ACREDITADOS

DIA	DES	AÑO

CUENTA	24 Hrs.			TOTAL
TOTAL				

CHEQUES EMITIDOS A ENTREGAR

DIA	DES	AÑO

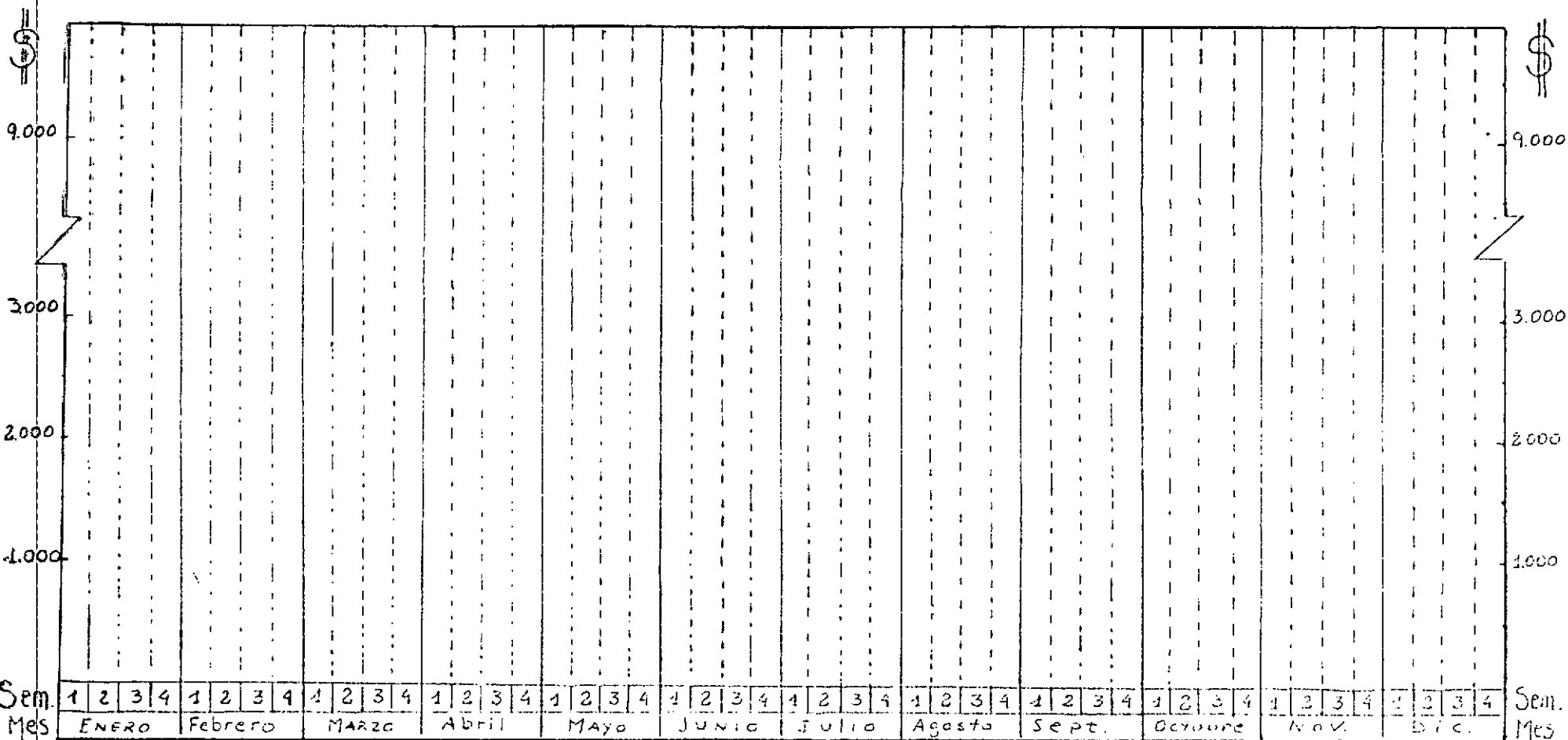
CUENTA	FECHA DE ENTREGA											
	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
TOTAL												

ESTADO DE BANCOS PROYECTADO

DIA	MES	AÑO

Cuenta CONCEPTO	D I A S				
	1°	2°	3°	4°	5°
1) SALDO ANTERIOR					
2) <u>INGRESOS</u>					
- Depósitos en efvo.					
- Acreditación cheques					
- Vtos. coloc. finan.					
.....					
TOTAL INGRESOS					
3) <u>EGRESOS</u>					
- Pagos efectivo					
- Pagos con cheques					
- Entregas a responsab.					
.....					
TOTAL EGRESOS					
4) SALDO = (1) + (2) - (3)					
5) SALDO ACUMULADO					
CUENTA :					
1) SALDO ANTERIOR					
2) <u>INGRESOS</u>					
- Depósitos en efvo.					
.....					
.....					
TOTAL DIARIO					
TOTAL ACUMULADO					

CUATRO RESUMEN DE FUENTES Y USOS



Sem. Mes 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 Sem. Mes

ef: ☐ INGRESOS TOTALES ☐ EGRESOS TOTALES ☐ DISPONIBILIDADES

A N E X O I I I

ESTADO DEL TESORO

Estado al:.....

1. ACTIVO DISPONIBLE (TOTAL)	\$
1.1 Caja	\$
1.2. Bancos	\$
1.3. Cheques a entregar	\$
2. PASIVO EXIGIBLE (TOTAL)	\$
2.1. ORDENES DE PAGO A ATENDER (TOTAL)	\$
(Detalle según plan de cuentas de Tesorería)	
2.2. ORDENES DE ENTREGA A REPARTICIONES (TOTAL)	\$
2.3. REINTEGRO DE FONDOS TRANSFERIDOS	\$
3. RESULTADO ₁ : (1) - (2)	\$
4. ACTIVO NO DISPONIBLE (TOTAL)	\$
4.1. Montos a ingresar	\$
4.2. Títulos y colocaciones	\$
4.2.1. Hasta 30 días	\$
4.2.2. A más de 30 días	\$
4.3. Reintegro anticipos a otras cuentas	\$
4.4. Vales a recuperar	\$
5. PASIVO NO EXIGIBLE (TOTAL)	\$
5.1. Letras y Pagarés de la Tesorería General	\$
5.1.1. Con vencimiento hasta 45 días	\$
5.1.2. Con vencim. a más de 45 días	\$
5.2. Gastos sin libramiento	\$
5.3. Residuos pasivos	\$
6. RESULTADO ₂ : (1) + (4) - (2) - (5)	

ESTADO DEL TESORO - ANTIGUEDAD DE LA DEUDA

Estado al.....

	TOTAL	ANTIGUEDAD DE LA DEUDA					
		De hasta 30 días	De hasta 60 días	De hasta 90 días	De hasta 180 días	De más de 180 días	
1. ORDENES DE PAGO A ATENDER (TOTAL) Detalle según el plan de cuentas de la Tesorería							
Distribución porcentual	100%	%	%	%	%	%	

Fecha:

Firma:

1) Conformación del Estado del Tesoro

El Estado del Tesoro Municipal comprende:

- a) Activo disponible
- b) Pasivo exigible
- c) Resultado (a - b)
- d) Activo no disponible
- e) Pasivo no exigible
- f) Resultado (Activos totales - Pasivos totales)

2) Activo disponible

Consiste en la sumatoria de disponibilidades efectivas con que cuenta la Tesorería General a la fecha del Estado, para atender las obligaciones de pago a su cargo.

Se integran con los saldos en Caja y en las cuentas corrientes bancarias que respetan los ingresos de Rentas Generales, cuyo titular sea la Tesorería General.

Quedan excluidos en consecuencia los montos por ingresar, aunque tengan anuncios en firme, por cuanto no estarían todavía disponibles para girar sobre ellos, como también aquellos fondos que se hubieran colocado a plazo fijo u otra forma de inversión no convertible de inmediato.

Corresponde asimismo excluir de este concepto los ingresos de fondos afectados (Canal Emisario 9, EAM 78, etc) por cuanto tienen un destino específico y no son fungibles con los fondos de Rentas Generales. Estos recursos afectados tienen a su vez pasivos correspondientes a operaciones que se pagarán con los mismos, por lo cual se deben formular estados paralelos de activos y pasivos de dichos fondos, totalmente separados de las Rentas Generales.

Tampoco forman parte del Tesoro Municipal los fondos de terceros y depósitos en garantía.

En cuanto a los fondos que, como consecuencia de anticipos y remesas efectuados por la Tesorería, se encuentran en las Reparticiones, son disponibili

dades para las mismas y no para la Tesorería, por cuanto esta ya se ha desprendido de los mismos y no podría recuperarlos sino mediante una operación administrativo-contable de anulación de órdenes de provisión y asientos correspondientes. Por lo tanto, las disponibilidades en las reparticiones no integran el activo de la Tesorería, si bien será conveniente, en un futuro próximo, relevarlas para determinar el grado de inmovilización de fondos que originan esas entregas.

La información sobre saldos en Caja y Bancos está radicada en la propia Tesorería Municipal y es producto de su contabilidad de fondos y de la conciliación de las cuentas bancarias.

3) . Pasivo exigible

Consiste en la sumatoria de las obligaciones de pago de la Administración Municipal por servicios prestados, provisiones efectuadas de conformidad, libramientos de transferencias, certificados de obras, etc. La característica de estas obligaciones es que reconocen un acreedor en condiciones de exigir el pago de las mismas y que, de existir fondos suficientes, dicho pago podría ser efectuado de inmediato por haberse cumplido los requisitos del trámite necesario.

Como en el caso del activo disponible, se tratará sólo de la administración de las Rentas Generales, por cuanto los pasivos correspondientes a recursos afectados y cuentas especiales tienen su propio balance por separado.

De acuerdo a la definición dada, no se incluyen como pasivo exigible los documentos emitidos en pago de deudas y provisiones que no hayan alcanzado la fecha de vencimiento y los residuos pasivos que no tengan libramiento.

Un tratamiento especial merecen las Ordenes de Entrega de Fondos de Reparticiones. Dado que constituyen órdenes del Departamento Ejecutivo que la Tesorería debe cumplimentar, se las incluirá en el pasivo exigible, si bien por extensión ya que no reconocen preventivamente un acreedor cierto por un gasto ya efectuado, sino que se trata de anticipos. En una primera etapa bastará con incluir en el pasivo las órdenes de entrega libradas, por los montos sin atender; pero debe plantearse que para lograr un mejor estado de la deuda municipal lo que se debería incluir en este rubro es el pasivo exigible que tengan las re

órdenes de entrega pendientes de efectivización.

La información de las órdenes de pago y de entrega que forman el pasivo exigible pueden obtenerse en una primera etapa de la propia Tesorería. Pero debe señalarse que con ese procedimiento quedarían fuera del Estado las órdenes de pago emitidas por la Contaduría General en trámite de firma y de remisión a la Tesorería, por lo cual resultaría aconsejable que, para darle mayor aproximación a la realidad a estos Estados, se tome el dato de la fuente originaria, es decir la unidad de la Contaduría que hace la liquidación y emisión de la Orden. Este procedimiento arrojará ventajas complementarias para la clasificación de la deuda y para la mecanización del sistema, como se verá mas adelante.

4) .Cheques no entregados

Por el procedimiento que se sigue en la Tesorería Municipal de Rosario con respecto a la extensión y entrega de cheques a acreedores, corresponde dar un tratamiento especial a los cheques no entregados, que se mantienen en Tesorería pese a haber sido deducidos de los libros de Bancos y reiterada la Orden de Pago de las obligaciones a atender.

Para los cheques no entregados deberán abrirse los rubros respectivos, tanto en el activo disponible (por cuanto mientras no se entreguen puede darse otro destino a los fondos), como en el pasivo exigible, por cuanto aún no ha sido cancelado dicho pasivo.

5) . Transferencia de fondos de y a otras cuentas

Es frecuente que la Tesorería realice transferencias de fondos entre diversas cuentas, con carácter transitorio y con el fin ya sea de atender obligaciones urgentes, ya sea de evitar la inmovilización de algunos saldos circunstancialmente ociosos.

Mientras estas transferencias se produzcan entre cuentas de Rentas Generales, no hicarán modificaciones en el estado del Tesoro.

hay un incremento en el activo disponible, por lo que simultaneamente debe abrirse un rubro en el pasivo exigible bajo la denominación de "Reintegro de fondos transferidos".

En el caso de que se transfieran fondos de Rentas Generales, como anticipo de futuras recaudaciones o remesas, a un fondo afectado o cuenta especial (cuyo estado se formulará por separado), la transferencia disminuirá el activo disponible, por lo que deberá abrirse un rubro denominado "Reintegro de anticipos a otras cuentas" en el activo no disponible.

6) Clasificación del pasivo exigible

El pasivo debe ser clasificado por concepto y por antigüedad de la deuda, a fin de que sirva de elemento informativo para las decisiones relativas al pago.

Con respecto al plan de cuentas de la Tesorería a los fines de estos Estados, el mismo debe ser lo suficientemente desagregado como para responder al interés de discriminación de la política de pagos, esto es; deberán desagregarse aquellos rubros que van a tener un tratamiento diferencial. Con la Tesorería Municipal se ha llegado ya a un plan de cuentas elaborado con la participación de Contaduría General, que parece ser satisfactorio a los fines informativos y apto para ser alimentado por el sistema de computación.

En lo que hace a la antigüedad de la deuda, la misma debería tomarse desde el momento en que se origina la obligación de pagar; pero se reconoce la dificultad de detectar este paso en todas las operaciones, ya que el mismo no recibe un tratamiento contable. Por ello, se aconseja tomar como punto de partida para computar la antigüedad, el momento de la emisión de la orden de pago (la emisión es inmediata a la liquidación, sin perjuicio que el trámite de firmas para completar la legalidad del documento demore varios días). En una primera etapa puede resultar aceptable que la antigüedad se tome desde la entrada de la Orden en Tesorería, ya que se trata de documentación que ya ha sido registrada y que ésa es una fecha cierta y conocida por dicha Repartición.

Conviene tomar la antigüedad de la deuda por plazos de 30 días a contar desde la fecha del Estado: deudas de hasta 30 días, de hasta 60 días, etc., hasta

7) Resultados

Un primer resultado se obtiene restando de los activos disponibles, el monto de los pasivos exigibles. El mismo mostraría la situación de la Tesorería a la fecha del relevamiento, sin perjuicio de que esa situación pueda aparecer mejorada o deteriorada conforme a los datos que siguen: activos no disponibles y pasivos no exigibles.

Otro resultado, en consecuencia, resulta de sumar algebraicamente **activos** totales y pasivos totales

8) Activo no disponible

Consiste en ingresos futuros del Tesoro, pero que revisten una inmediatez y una certidumbre que los distingue de los ingresos normales que se producirán gradualmente en el resto del ejercicio. Los datos que justifiquen dichos ingresos futuros deben estar en la Tesorería.

Montos a ingresar: comprende aquellos ingresos anunciados con comunicación de Bancos o instituciones oficiales (Gobierno de la Provincia, etc.). Como estas comunicaciones pueden comprender períodos de mediano plazo, sólo se tomarán en cuenta los anuncios que se efectivizarían en los próximos 30 días, ya que este dato también sería de utilidad para la programación de caja de corto plazo.

Títulos y colocaciones : comprende las inversiones financieras a plazo fijo, en títulos públicos, etc. que pueda efectuar la Tesorería con fondos excedentes. Naturalmente estos fondos estaban, antes de su colocación, en el rubro Activo Disponible, pero al formalizarse su inversión pasan a ser Activo no Disponible; al vencimiento de la colocación y recuperar la disponibilidad, se darán de baja en este rubro y volverán a consignarse en el anterior.

Reintegro de anticipos a otras cuentas: comprende el concepto enunciado en el punto 5.-

ha alcanzado el momento de la exigibilidad por parte del acreedor y/o que todavía no está en condiciones de ser pagado por no haberse completado el trámite administrativo hasta la emisión de la orden de pago. Se lo consigna en el Estado del Tesoro por cuanto se trata de deudas que a corto plazo se convertirán en pasivo exigible, como también de deudas potenciales.

Letras y pagarés: forman parte del pasivo no exigible las letras y pagarés que pueda haber emitido la Tesorería en pago de obligaciones a proveedores y contratistas. En este caso, un pasivo exigible ha sido diferido en el tiempo mediante la entrega de una obligación con vencimiento futuro, transformándola por tanto - durante cierto tiempo - en pasivo no exigible.

Gastos sin libramiento: otro componente del pasivo no exigible son los gastos devengados por las Reparticiones que se hallan aún en trámite de libramiento de la orden de pago. En un principio este dato no se integraría al Estado del Tesoro; pero debería hacerse un análisis para determinar la magnitud de estas gestiones y la demora en concretar el paso contable que las hará pesar en la Tesorería, especialmente cuando se trata de certificados de obras públicas. No debe olvidarse que ciertas deudas generan intereses desde un plazo que se cuenta a partir del reconocimiento de las mismas, sin que afecte a dichos plazos el hecho de que se haya librado o no la orden de pago. En el caso de que el monto de gastos sin libramiento fuera significativo, debería incluirse este concepto en el pasivo no exigible.

Residuos pasivos: corresponde a aquellos residuos pasivos constituidos por la Contaduría General que no hubieran tenido libramiento y mantengan aún su vigencia. La información será requerida a dicha Repartición, actualizada a cada Estado del Tesoro.

10) Formularios a utilizar

Se acompañan los formularios N°s. 1 y 2 que integrarían el Estado del Tesoro Municipal. La presente metodología obvia las instrucciones relativas a los mismos.

ESTADO PROYECTADO DE TEMPERERIA

DIA	MEZ	AÑO

CONCEPTO	SEMANAS						ACUM.
	1a	2a	3a	4a	5a	6a	
I) Disponibilidades actuales....							
II) <u>Ingresos</u>							
1) Rtas. Grales Rec. Ctes. - Jur. Mun. - Otrus Jur. Rec. de Cap.							
2) Rtas. Espec. Rec. Ctes. Rec. de Cap.							
III) <u>Egresos</u>							
1) Cert. Ob.Púb.							
2) Conc. de S.P.							
3) Sueldos y LS.							
4) Responsables							
5) Compras							
6) Luz							
7) Gas							
8) Teléfono							
9) Expropiacio.							
10) Combustible							
11) Doc. a Pag.							
12) Res. Pasivos							
13) Serv. Deuda							
14) Transferenc.							
15) Bienes de C.							
16) Otros							
IV) ESTADO PROYECT. (I) + (II)-III							

ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA

Este estado se confecciona a base de datos ya recogidos por el ESTADO DOCUMENTADO DE TESORERIA a los que se deben adicionar los que suministrarán las dependencias que intervienen con antelación a la TESORERIA GENERAL en la gestión o trámite correspondiente a INGRESOS y EGRESOS.

INGRESOS : La estimación de los ingresos que se efectivizarán en los 45 días subsiguientes a la fecha de emisión de este documento (5º día hábil de cada mes, en principio), será responsabilidad de la DIRECCION GENERAL DE RENTAS, repartición que al elevarla al responsable del area GENERAL FINANCIERA (segundo día hábil) remitirá simultáneamente copia a la TESORERIA para permitir a esta Dependencia la confección de este Estado sin incurrir en demoras, que pueden ser evitables.

La Dirección General de Rentas dispondrá al efecto, como referencia fundamental, del PROYECTO FINANCIERO o sea, de la información originariamente producida por la DIRECCION GENERAL DE RENTAS. Con tal marco de referencia, estimará semana a semana los recursos que espera efectivizar en el lapso de seis semanas, según la situación apreciada al momento y los resultados esperados de los arbitrios dispuestos para la recaudación.

EGRESOS : Estos datos también serán referidos a cada una de las seis semanas que cubre el Estado, y serán proporcionados a la TESORERIA GENERAL (al segundo día hábil de cada mes) por las dependencias que se indican según el trámite y trámite correspondiente a cada tipo de erogación : Presupuesto y Liquidaciones.

A N E X O V

PRONOSTICO FINANCIERO

CONCEPTOS	CUATRINESTRES		
	Enero-Abr.	Mayo-Ag.	Sept.-Diciembre
I) <u>RECURSOS</u>			
1. <u>Rentas Generales</u>			
1.1 Recursos corrientes			
- De jurisdic. municipal			
- De otras jurisdicciones			
1.2 Recursos de Capital			
- De jurisdic. municipal			
- De otras jurisdicciones			
2. <u>Rentas Especiales</u>			
2.1. De jurisdic. municipal			
2.2. De otras jurisdic.			
II) <u>EROGACIONES</u>			
1. <u>Erogaciones corrientes</u>			
1.1 Gastos en personal			
1.2 Bienes y serv. no pers.			
1.3 Intereses de la deuda			
1.4 Transferencias			
2. Erogaciones de Capital			
2.1 Bienes de Capital			
2.2 Trabajos Públicos			
2.3 Amort. de la Deuda			
2.4 Inversiones Financieras			
3. Erogaciones Figurativas			
3.1 Erogaciones corrientes			
3.2 Contribuciones para erogaciones de Capital			

MUNICIPALIDAD DE ROSARIO
ADMINISTRACION CENTRAL

CUADRO DE RECURSOS PERIODO FINADO A DICIEMBRE 1981

(En millones de pesos)

CONCEPTO	RECAUDADO 1/1 al 30/4	ESTIMADO								TOTAL ANUAL
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
0. TOTAL GENERAL	119 027	30 376	51 306	41 061	42 436	67 079	57 392	72 354	71 071	557 752
0.1. RENTAS GENERALES	119 010	30 376	50 823	41 061	41 161	59 979	55 309	69 014	67 845	547 455
0.1.1. RENTAS DE DERECHOS	119 010	30 376	50 823	41 061	40 361	59 979	55 309	69 014	67 216	542 279
0.1.1.1. De Jurisdicción Municipal	72 142	20 026	33 675	24 007	22 550	40 568	34 350	47 561	40 048	324 948
0.1.1.1.1. De la Ordenanza Impositiva	42 354	13 629	23 952	16 479	10 931	33 204	30 590	40 300	30 000	253 615
0.1.1.1.2. Sobre Ingresos no Tributarios	3 200	1 397	3 221	4 021	1 619	4 684	1 758	5 193	6 030	31 333
0.1.1.1.3. De Ejercicios Anteriores	26 588	5 000	4 500	3 500	2 000	2 400	2 000	2 000	2 012	50 000
0.1.1.2. De otras Jurisdicciones	46 868	10 350	17 150	17 511	18 411	19 411	21 021	21 431	27 168	207 331
0.1.1.2.1. Coparticip. Imp. Mun. y Prov.	46 868	10 330	17 130	15 630	16 330	17 530	19 150	19 550	21 275	192 000
0.1.1.2.2. Sobre Ingr. de otras Jurisdicc.		20	20	1 001	1 081	1 081	1 081	1 081	5 630(1)	15 328
0.1.2. GANANCIAS DE CAPITAL				350	200				510	1 110
0.1.2.1. Venta de Activo Fijo				350	200				610	1 110
0.2. RENTAS ESPECIALES	17		483		2 275	3 050	2 307	3 250	3 225	14 370

NOTAS:

En la estimación precedente se ha tomado como base en Tasa General de Inmuebles, un incremento del 20% trimestral acumulativo, y las siguientes fechas de vencimientos: 10/6/81 2do. trimestre, zonas 1 y 2; 10/7/81 2do. trimestre zona 3; y 10/8/81 2do. trimestre zona 4; 10/9/81 3er. trimestre zonas 1 y 2; 10/10/81 3er. trimestre zonas 3 y 4; 10/11/81 4to. trimestre zonas 1 y 2 y 10/12/81 4to. trimestre zonas 3 y 4.

Los importes de cuotas fijas correspondientes al resto de Tasas y Derechos, se han calculado con un incremento del 25% cuatrimestral acumulativo.

La estimación de los montos a percibir mensualmente, en concepto de coparticipación de impuestos provinciales sustitutivos del Derecho de Registro e Inspección, ha sido considerada a partir del mes de mayo.

(1) Incluye 3.000 millones de Lotería Santa Fe; cabe aclarar que la participación correspondiente al año 1979 fue remesa por la Provincia durante el año 1980. Con respecto a la participación de 1980, a la fecha no se ha producido ningún ingreso.

PRONOSTICO FINANCIERO- EROGACIONES

SECCION SECTOR	M E S E S									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ...
0) <u>EROG. CORRIENTES</u>										
01. Operación										
02. Intereses de Deudas										
03. Transferencias										
04. A clasificar										
1) <u>EROG. DE CAPITAL</u>										
05. Inversión de l										
06. Bienes Pr. exist.										
07. Invers. financiera										
08. A Clasificar										
2) <u>OTRAS EROGACIONES</u>										
09. Erog. figurativas										
10. Erog. Amort. Deuda										
11. Erog. adelantos a proveed. y contrat.										
6										
TOTALES MENSUALES										

Confeccionó:

Vº Bº

Fecha :

ANEXO VI

EQUIVALENCIAS ENTRE LAS CLASIFICACIONES DE
CUENTAS CONTABLE Y PRESUPUESTARIA

CLASIFICACION PRESUPUESTARIA				CLASIFICACION CONTABLE			
PART. PRI.	PART. PAR.	P. Sub. PARCIAL	DETALLE	C1.	GR.	Sub GR.	CUENTA
01	01	01	01 al 14	21	21	02	00
		02	01 al 16	21	21	02	00
		03		21	21	02	00
		04	01 al 07	21	04	03	01 al 07
	02	01	01 al 03	21	21	02	00
		02	01 al 16	21	21	02	00
		03		21	21	02	00
		04	01 al 07	21	04	03	01 al 07
	03	01		21	21	02	00
		02		21	21	02	00
	04	01	01 al 02	21	21	02	00
	05	01	01 al 02	21	04	01	02
		02	01	21	04	01	02
	06			21	21	02	00
	07			21	01	03	00
02	01	01/10		21	04	04	01 (1)
	02	01/03		21	04	04	02
		04		21	04	13	10
		05	01 al 02	21	04	04	02
		06		21	04	13	09
		07		21	04	04	01 (2)
		08		21	04	13	10 (3)
		09	01 al 02	21	04	13	10
		10		21	04	13	05
		11/6		21	04	13	10
		17	01 al 12	21	04	04	04
		18/19		21	04	13	10

(1) Excepto YPF, Prov. N° 200001 Cpo. 50: 21 04 04 02

(2) Excepto Bol. Oficial. Prov. N° 200005 Cpo. 50: 21 04 04 02

(3) Excepto CNAS Prov. N° 200003 Cpo. 50: 21 04 04 02

CLASIFICACION PRESUPUESTARIA

CLASIFICACION CONTABLE

PART. PRI.	PART. PAR.	P. SUB PARCIAL	DETALLE	CI	CR	SUB GR.	CUENTA
03		01 02	01 al 10 03	21 21	04 04	04 04	01 (4) 02 10
			04	21	04	13	02
			05	21	04	04	09
			06	21	04	13	01 (5)
			07	21	04	04	10 (6)
			08 al 09	21	04	13	05
			10	21	04	13	10
			11 al 16	21	04	13	04
			17	21	04	13	10
			18 al 19	21	04	13	10
03	01/03			--	--	--	--
	04		01 al 04 05	21 21	03 03		03
04	01	01 02 04 05 06 08		21 21 21 21 21 21	02 02 02 04 04 02	09 03 11 13 13 14	00 00 00 02 02 00
		09 y 12		21	04	13	02
	02	01 al 12 13		21 21	04 04	13 02	02 00
		14 al 20		21	04	13	02
	03	01 al 05		21	04	13	02
05	01	02		21	01	06	00
	02	01		21	04	13	07
11	01	01 al 05		21	04	04	10
	02	01 al 04		21	04	04	10
	03	01 al 03		21	04	13	01
	04	01		21	04	13	08

(4) Excepto YPF Prov. N° 200001 Cpo. 50: 21 04 04 02

(5) Excepto Bol. Oficial Prov. N° 200005 Cpo. 50: 21 04 04 02

(6) Excepto CNAS Prov. N° 200003 Cpo 50: 21 04 04 02

CLASIFICACION PRESUPUESTARIA				CLASIFICACION CONTABLE			
PART. PRI.	PART. PAR	P.SUB PAR.	DETALLE	CI	CR	SB. GR.	CUENTA
12	01	01-02-99		21	04	04	03
	02	01-02-99		21	04	04	03
13	01			21	04	13	04
	02	01		21	04	13	04
14	01			--	--	--	--
	02			21	01	01	00
	03			--	--	--	--
	04	01		--	--	--	--
		02		21	03	01	00
		03		21	03	03	00
		04		21	03	02	01
		05		21	03	05	00
		06		--	--	--	--
		09		21	03	05	00
21	01	06		21	02	07	01
		07		21	02	10	01
		08		21	02	12	01
22	01	06		21	02	07	02
		07		21	02	10	02
		08		21	02	12	02

C A P I T U L O I V

ADIESTRAMIENTO

"Adecuación del Area Financiera
en la Municipalidad de ROSARIO
Prov. de Santa Fe, Expte. N°--
304/80. ETAPA III, Tarea 2.-

INTRODUCCION

El plan de trabajo oportunamente convenido definió como paso final del mismo la Tarea 2 de la ETAPA III: ADIESTRAMIENTO. Las características metodológicas impuestas al desarrollo del trabajo, esto es: a) participación activa de los agentes de la Repartición; b) proceso continuado y realimentado; c) enfoque directo y pragmático y d) instrumentación simultánea, motivaron que el proceso de "adiestramiento" se desarrollará en forma paralela y simultánea desde el inicio de las tareas. No obstante debe admitirse que:

- a) el adiestramiento relativo a la versión final de las propuestas ciertamente se realizó en la última etapa del trabajo
- b) los aludidos aspectos metodológicos (en particular el proceso de realimentación) hicieron que si bien fue posible adelantar ciertas tareas de adiestramiento, ello mismo postergaba alguna otra referida a otros objetivos del trabajo.

Consecuentemente, se ha entendido metodológicamente adecuado y formalmente coherente con el desarrollo del plan de trabajo aprobado y posteriormente seguido, producir, a instancias de los responsables del Area Modernización del Estado del CFI, el informe que sigue respecto de la naturaleza, características y alcance de las tareas de adiestramiento que se cumplieron y que en la presentación del INFORME FINAL no fueron consideradas en forma independiente o específica.

...///

TAREAS DE ADIESTRAMIENTO

La índole del trabajo hacía perentorio un adecuado proceso de adiestramiento. El mismo debía tomar en consideración la inevitable resistencia a cambios en conductas, la necesidad de cabal comprensión de las alternativas sugeridas, y de infundir confianza y seguridad en su adopción o empleo.

Teniendo en cuenta tales aspectos como asimismo aquellos derivados de la propia naturaleza del trabajo, se dio cumplimiento a una variada serie de actividades referidas a adiestramiento. Tales actividades pueden ser clasificadas, en primer término, según estuvieran destinadas al conjunto de las reparticiones vinculadas al trabajo o a cada una de ellas en especial.

Entre las primeras merecen destacarse las llevadas a cabo: al inicio de las tareas (Sept./80); cuando se comentaron las propuestas incluídas en el anteproyecto preliminar; y las dos reuniones generales efectuadas con el exclusivo propósito de, la primera, impartir instrucciones y debatir aspectos de instrumentación (junio 11 de 1981) y la segunda, comentar el procedimiento y discutir eventuales ajustes a las alternativas elaboradas (Septiembre 17 de 1981.).

Las reuniones con funcionarios de cada una de las reparticiones se efectuaron en oportunidad de cada estadía en Rosario y cubrieron toda la gama de formalidades y objetos. La ilustración de la página siguiente pretende resumir la naturaleza y objeto de las sesiones de trabajo cumplidas en cada caso. Se mencionan fechas de realización cuando las reuniones fueron programadas con la única y exclusiva finalidad indicada en el encabezamiento. En los demás casos, los aspectos señalados fueron materia de tratamiento o realización en todas las oportunidades en que el desarrollo del trabajo requirió la presencia del suscripto en Rosario, o sea una o dos veces/mes.

Otra clasificación posible de las tareas efectuadas es la referida

...///

DEPENDENCIAS		TAREAS DE ADIESTRAMIENTO									
(NIVEL DE DIRECCION)		EXPOSICIONES	INSTRUCC. Y ACLAR.	PRUEBAS (tests)	ANALISIS CONJUNTO	Informes ORALES	Informes ESCRITOS	Simulacion	Tecnicas de Proyecc.	Anal. de VARIABLES	
- Todas las involucradas	*	*	9/80	16/6/1	*	*					
- Tesorería General	*	*	9/81	17/9/1	*	*	13/8/1	*			
- Presupuesto	*	*	12/8/1		*	*	18/9/1	*	17/6/1	*	
- Contabilidad Central y Patr.	*	*			*	*	7/81				
- Auditoría	*	*			*	*	*	*			
- Finanzas	*	*			*	*	*				
- Recaudación	*	*	7/81		*	*	7/81			*	
- Liquidaciones	*	*	9/81		*	*	*	7/81	6/81	*	
					*	*	*	*	*		

TAREAS DE ADIESTRAMIENTO

...///

a la naturaleza de las mismas. Entre ellas cabe mencionar:

- a) Exposiciones: ellas fueron orientadas a precisar y favorecer la comprensión de los objetivos perseguidos y obtener la necesaria adhesión; técnicas de proyección y su aplicación a casos particulares
- b) Instrucciones: Los encuentros destinados a impartir instrucciones se concretaron, sobre todo, para considerar problemas relativos a la obtención de información de entrada, y su ordenamiento y procesamiento; análisis de resultados y su exposición o presentación; seguimiento de la evolución de indicadores
- c) Sesiones de discusión: tuvieron por objeto debatir las alternativas en proceso de instrumentación; introducir mejoras o ajustes; perfeccionar los sistemas y procedimientos ante distintas posibilidades brindadas por el Centro de Cómputos (todas vinculadas al cambio de tarjeta a cinta grabada, modificación que haría posible la simultánea introducción de adecuaciones a los programas en uso)
- d) Tests, pruebas y simulación: durante la etapa final del trabajo, se efectuaron sesiones de prueba de instrumentos y de coordinación entre ellos, simulando información y diferentes circunstancias en una primera etapa, y con información real ante casos concretos en los tramos finales.

En particular, se puso énfasis en orientar tales actividades al perfeccionamiento del ESTADO DE BANCOS y ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA.

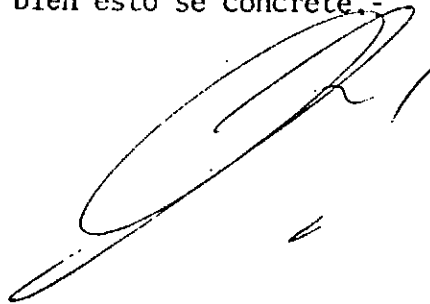
- e) Empleo de técnicas cuantitativas y de indicadores diversos: otro tipo de reuniones de trabajo fue el orientado a ejemplificar el empleo de técnicas cuantitativas adecuadas para obtener medidas centrales de posición (medias o promedios, cuartiles, etc) y de dispersión o varia

...///

...///
bilidad (σ , σ , σ , etc); también se simuló la evolución de los distintos indicadores elaborados para seguir y proyectar movimientos de fondos como asimismo la eficiencia del sector, a los efectos de ejemplificar el proceso de interpretación de su comportamiento; se analizó también el comportamiento aconsejable ante la diferente evolución de variables según fueran controlables o no controlables.

f) Informes orales y escritos: la posición de las distintas reparticiones como asimismo la situación apreciada a través de los documentos sugeridos fue expuesta y discutida en ocasión de la presentación de informes orales y escritos. A cargo del suscripto deben computarse, por otra parte, los informes a las autoridades superiores de la Secretaría de Hacienda Municipal (anteriores y posteriores al 29/3/81).

En síntesis, se logró que las alternativas susceptibles de inmediata adopción e instrumentación estuvieran en condiciones de ser efectivamente implementadas (como ocurrió en muchos casos) y que las que requieren una decisión superior o la adecuación de algún sistema interdependiente, puedan ser llevadas a la práctica no bien esto se concrete.

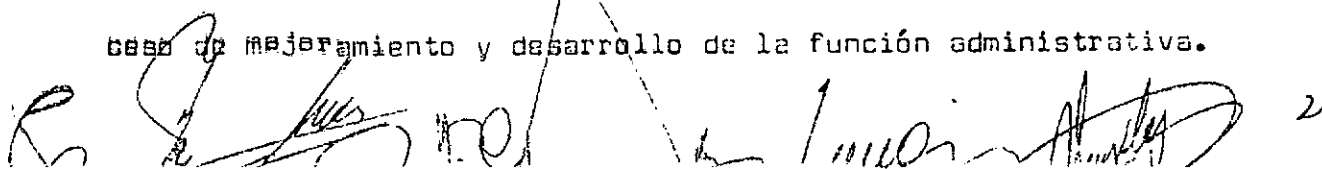


C A P I T U L O V

ACTA DE LA REUNION FINAL DEL GRUPO
DE FUNCIONARIOS QUE COLABORARON EN
LA REALIZACION DEL TRABAJO

ACTA

En la ciudad de Rosario, en dependencias de la Municipalidad de Rosario, a los 16 días del mes de setiembre de 1981, se reúnen los abajo firmantes, en su calidad de designados por el Decreto Municipal Nº 2005/80 "para participar en la realización del trabajo: Adecuación del Area Financiera en la Municipalidad de Rosario, Sector" Tesorería", efectuado a través del Consejo Federal de Inversiones, por el intermedio del Doctor Aldo Alonso, quien también asiste y acompaña con su firma. En la oportunidad y atento al vencimiento del cronograma oportunamente fijado, estiman oportuno dejar constancia de su convicción de haber alcanzado, en grado satisfactorio, los objetivos que animaron la realización de este trabajo. Varios instrumentos de gestión definidos y en progresiva aplicación, numerosas / modificaciones en procedimientos, la mayoría de las cuales ya concretadas, como asimismo una serie de propuestas cuya aplicación que da supeditada, solo a la necesaria adecuación de prácticas actualmente seguidas, para lo que se requiere cierto tiempo, constituyen prueba fehaciente de una tarea provechosa. A manera de síntesis global de la posición que al cabo de la misma, mantienen los abajo firmentes, proceden a llenar, respondiendo en forma conjunta, o a través de los directos responsables en temas específicos, el "Requerimiento de opiniones y sugerencias" empleado durante la realización del trabajo. Por último declaran su satisfacción por haber sido partes activas de un trabajo que interpretan, satisfacen sentidas necesidades, como asimismo su voluntad favorable, para comprometer igual participación en toda continuación motivada en la proyección, ampliación o perfeccionamiento del recientemente concluido, ya que no puede dejar de interpretárselo, sino como una etapa en el continuo proceso de mejoramiento y desarrollo de la función administrativa.



REQUERIMIENTO DE OPINION Y SUGERENCIAS

I) ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Considero que la propuesta debe:

- ☐ Aceptarse como válida
- ☐ Analizarse más en detalle por la Municipalidad respecto de su instrumentación
- ☐ Adoptarse e instrumentarse
- ☐ Adecuarse a las situaciones o restricciones que se señalan en ANEXO I
- ☐ Tomar en cuenta además los datos o circunstancias indicados en ANEXO II
- ☐ Justificarse en los argumentos adicionales señalados en ANEXO III

II) PLANIFICACION, PROGRAMACION Y CONTROL DE LA GESTION DE TESORERIA

Considero que la propuesta, referida a cada uno de los instrumentos de gestión, debe:

	ESTADO DE BANCOS	ESTADO DOC.	ESTADO PROY.	PRON. FINAN.
a) Aceptarse como válida sugerencia...	☐	☐	☐	☐
b) Considerarse válida pero inaplicable.....	☐	☐	☐	☐
c) Adoptarse e instrumentarse.....	☒	☒	☒	☒
d) Adecuarse según se indica en ANEXO IV.....	☐	☐	☐	☐
e) Adicionar lo indicado en ANEXO V...	☐	☐	☐	☐
f) Justificarse en los argumentos adicionales señalados en el ANEXO VI..	☐	☐	☐	☐

III) INTERVENCION DE LA TESORERIA GENERAL EN INSTANCIAS DE PROGRAMACION Y DECISION

Respecto de lo sugerido, opino que la propuesta:

- ☐ No es operativa o de utilidad práctica
- ☐ Es plausible y debe estudiarse
- ☒ Es plausible y debe instrumentarse
- ☐ Puede mejorarse según se indica en ANEXO VI
- ☐ Puede fundarse en las consideraciones que se indican en ANEXO VII

IV) CANCELACION DE CUENTAS CORRIENTES

La propuesta y fundamentos resultan:

- ☐ Correctos y oportunos
- ☐ Estan aceptados y en plena instrumentación
- ☒ Han sido aceptados y ya llevados a la práctica

V) ASPECTOS DE PROCEDIMIENTO

1) Duplicación en el vuelco de la información:

A lo informado cabe:

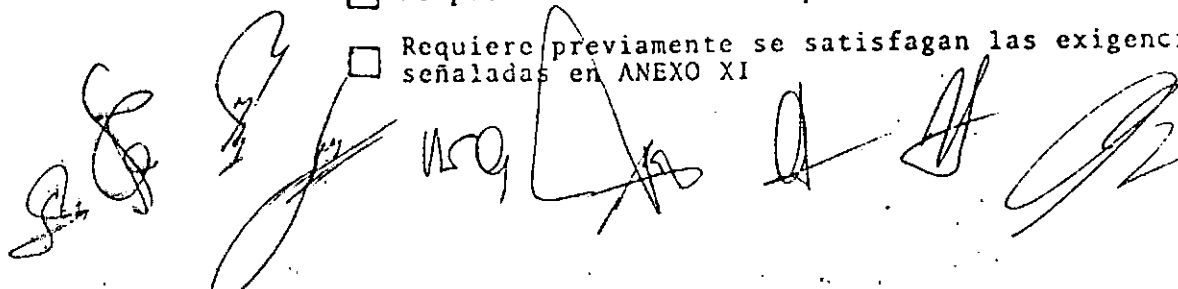
- ☐ Agregar las consideraciones o información que consta en ANEXO VIII
- ☐ Efectuar las correcciones o ajustes indicados a ANEXO IX
- ☒ Rectificar el plazo de puesta en práctica según se indica en ANEXO X

2) Demoras en la disposición de fondos

La propuesta:

- ☒ Es instrumentable *se ha hecho*
- ☐ No puede instrumentarse por el momento
- ☐ Requiere previamente se satisfagan las exigencias señaladas en ANEXO XI

1962



3) Establecimiento de días de Pago

Considero que la propuesta:

- ☐ Debe adoptarse
- ☐ No puede adoptarse
- ☒ Debe prever lo señalado en ANEXO XII
- ☐ Merece los comentarios del ANEXO XIII

4) Firmas de las órdenes de pago

- ☒ No se cuenta aún con la autorización provincial
- ☐ Al margen de la autorización provincial, debe tenerse en cuenta lo indicado en ANEXO XIV

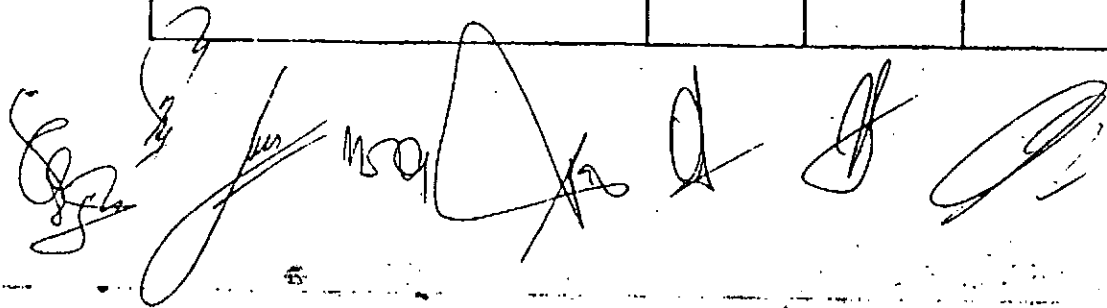
VI) EQUIVALENCIAS ENTRE LA CLASIFICACION CONTABLE Y PRESUPUESTARIA

- ☐ Se agregan comentarios o sugerencias en ANEXO XV

VII CONTROL DE GESTION

Sobre los indicadores propuestos, opino:

	DE MOV. Y SIT.	DE ESFUERZO	DE EFICIENCIA
a) Parecen significativos...	☒	☒	☒
b) No se aprecia la utilidad de los indicados en ANEXO XVI.....	☐	☐	☐
c) No pueden calcularse los señalados en ANEXO XVII por lo que allí se comenta.....	☐	☐	☐
d) Se sugiere agregar los señalados en ANEXO XVIII.	☐	☐	☐



VII) OTROS TEMAS

1) Funcionamiento de Cajas Chicas

☒ Sobre el particular debe tenerse en cuenta lo señalado en ANEXO XIX

2) Adelanto de Sueldos

☒ Debe tenerse en cuenta lo comentado en ANEXO XX

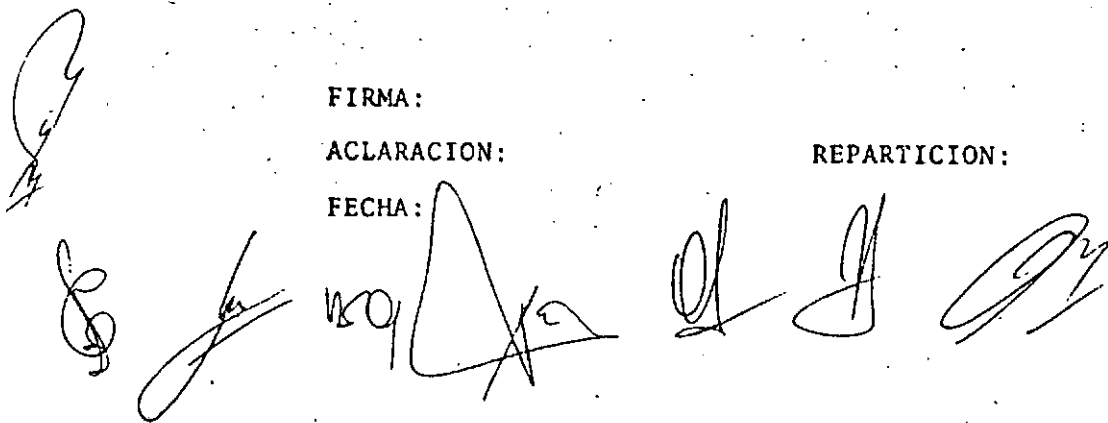
VIII) OTROS COMENTARIOS

FIRMA:

ACLARACION:

REPARTICION:

FECHA:

A series of handwritten signatures and initials are present below the labels. On the left, there is a large, stylized signature. To its right, there are several smaller signatures and initials, including one that appears to be '180' followed by a large 'X' and another that looks like '12'.

ANEXOS AL "REQUERIMIENTO DE OPINION Y SUGERENCIAS"

ANEXO X: Atentos los requerimientos derivados de la modificación de sistemas y programas para el procesamiento de la información, se estima que esta propuesta estará instrumentada a principio de 1982

ANEXO XII: Esta propuesta es compartida plenamente, no obstante, se entiende conveniente, definir previo a su instrumentación, las causas de excepción que puedan justificar pagos inmediatos; asimismo, la adecuación de los términos en que se fijan los vencimientos de pago, como por ejemplo, "supuesto la aceptación de los martes y viernes como días de pago: "...el primer martes o viernes a partir de los 60 días de la fecha..."

ANEXO XIX: Por el momento, se estima conveniente limitar la aplicación de la propuesta a la necesaria rendición de cuentas previa a toda nueva entrega de fondos.

ANEXO XX: No obstante considerarse totalmente procedente la propuesta, se entiende conveniente postergar por el momento la oportunidad de su aplicación en atención a motivos coyunturales de general percepción.-