



TECNICATURA EN ADMINISTRACION Y GESTION UNIVERSITARIA
Seminario de Aplicación Profesional

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN (MANUALES DE NORMAS, DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES) PARA LA TESORERÍA CENTRAL DEL CICLO BÁSICO COMÚN, LAS TESORERÍAS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS REGIONALES Y SEDES PARA LA UNIFICACIÓN EN EL CRITERIO DE TRABAJO, REDEFINICIÓN DE FUNCIONES Y MEJORAS EN LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO Y LA AUDITABILIDAD DE LOS SECTORES.

2do. Cuatrimestre 2013

PROFESOR/TUTOR

Víctor Maesschalck

AUTORES:

Claudia Aprea

Carlos Cabello

Laura Gamboni

Silvina Hereñú

- Grupo 1 -

INDICE

1	INTRODUCCIÓN: Motivos de la elección del proyecto	p. 4
2	ESTRUCTURA ACTUAL DE LA TESORERÍA CENTRAL, SEDES Y CENTROS REGIONALES	
	2.1 Organigrama del CBC de la Universidad de Buenos Aires	p. 5
	2.2 Organigrama de la Tesorería Central, Tesorerías de Sedes y Centros Regionales	p. 5
	2.3 Interrelaciones y funciones de las Tesorerías del CBC	p. 6
3	MARCO NORMATIVO	p. 7
	3.1 Normativa legal vigente	p. 7
	3.2 Convenio colectivo de trabajo del sector no docente	p.8
4	RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	p10
	4.1 Análisis de la situación actual	p10
	4.2 Situaciones problemáticas detectadas	p14
	4.3 Síntesis de las observaciones y recomendaciones de la Auditoría General de la UBA a la fecha	p15
5	CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA	p17
	5.1 Para alumnos	p17
	5.2 Para el personal administrativo	p17
	5.3 Para la institución en general	p17
6	DIAGNÓSTICO	p18
7	OBJETIVOS Y METAS	p18
	7.1 Objetivo general del proyecto	p18
	7.2 Objetivos específicos de la implementación del Manual de Normas, Manual de Procedimientos y Manual de Funciones	p19
	7.3 Fijación de metas	p20
8	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	p20
	8.1 Manual de normas	p20
	8.2 Manual de procedimientos	p21
	8.3 Manual de funciones	p22
	8.4 Revisión de manuales	p22
9	RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	p24
	9.1 Recursos humanos	p24

9.2 Recursos materiales y técnicos	p26
9.3 Recursos financieros	p27
10 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	p27
11 CONTROL DE GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	p28
12 CONCLUSIONES	p29
13 ANEXO I: MANUAL DE NORMAS	p30
14 ANEXO II: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	p33
15 ANEXO III: MANUAL DE FUNCIONES	p39
16 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS	p45

1 INTRODUCCIÓN:

El Ciclo Básico Común¹ es una organización dependiente de la Universidad de Buenos Aires² que comenzó a funcionar en el año 1985. Por tratarse de una dependencia relativamente nueva, su funcionamiento en un principio se basó en la experiencia de unos pocos no docentes que aportaron sus conocimientos para la organización administrativa y puesta en marcha de la misma.

Por otra parte, varios procedimientos no se encuentran formalizados, sólo se llevan a cabo por el criterio de “usos y costumbres”.

Pero considerando el crecimiento y expansión que el CBC muestra en estos últimos años, sumado a la creación de nuevos Centros Regionales en el interior de la Provincia de Buenos Aires, es necesario que la organización sea eficiente y eficaz, con criterios de trabajos unificados y acordes a las teorías vigentes en la administración orientadas a la buena utilización de los recursos. Esto último, indispensable en sectores de manejo de dinero.

Este trabajo propondrá la formalización y documentación de las tareas en las Tesorerías del CBC.

¹ En adelante se denominará CBC

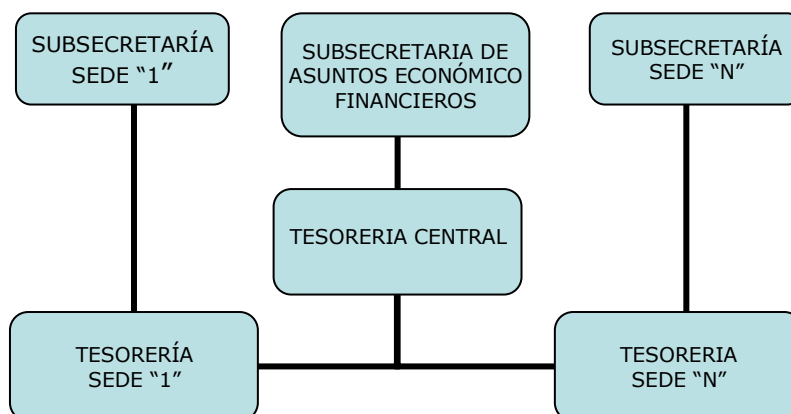
² En adelante se denominará UBA

2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA TESORERÍA CENTRAL, SEDES Y CENTROS REGIONALES

2.1 Organigrama del CBC de la UBA³



2.2 ORGANIGRAMA DE LA TESORERÍA CENTRAL, TESORERÍAS DE SEDES Y CENTROS REGIONALES⁴



³ Considerando que el CBC cuenta en la actualidad con veintiuna Sedes y una Subsede se optó por incluirlas en el organigrama en una sola burbuja, con el objeto de mostrar su ubicación jerárquica. Listado completo de Sedes y Centros regionales en <http://www.cbc.uba.ar/Sedes>

⁴ En este caso, también se optó por omitir la mención de las tesorerías y de las sedes una a una, y se simplificó en forma genérica su mención.

2.3 INTERRELACIONES Y FUNCIONES DE LAS TESORERÍAS DEL CBC

La Tesorería Central depende directamente de la Subsecretaría de Asuntos Económico Financieros, que es parte de la Secretaría de Hacienda y Administración. Desde esa Secretaría se proyectan todas las resoluciones administrativas que influyen en el desempeño del sector (por ejemplo: se autorizan órdenes de pago, se determinan las personas responsables para la firma de cheques oficiales, se establecen las oficinas, Secretarías y Sedes a las que se les otorgarán cajas chicas, etc.).

Las tesorerías de las Sedes, tienen una dependencia “matricial”. Por un lado, el personal que se desempeña en las mismas depende del Subsecretario de la Sede o Centro Regional en todo lo referente a la asistencia y certificación de servicios. Aunque la oficina en sí, independientemente de las personas que allí trabajen, en su funcionamiento depende directamente de la Tesorería Central del CBC.

Varios sectores del CBC interactúan con la Tesorería. Por ejemplo, la Subsecretaría de Recursos Humanos lo hace a través del envío de órdenes de pago de subsidios en concepto de “Jardín Maternal” (en base a un acuerdo paritario local entre trabajadores del CBC y la Dirección), y que desde la tesorería se deben confeccionar y abonar los cheques pertinentes. También ocurre algo similar con el pago de las locaciones de servicios, donde interactúa tanto con Recursos Humanos como con la Dirección de Asuntos Económico-Financieros que es la encargada de redactar e imputar los gastos de los contratos de locación (entre otras cosas) a través del Departamento de Contabilidad de Presupuesto.

En la Subsecretaría de Alumnos se realizan distintos trámites, algunos de los cuales son arancelados, por ejemplo repetición de cursada, exámenes, duplicados de libretas, etc. Dichos aranceles deben ser abonados en las respectivas tesorerías de las Sedes y Centros Regionales. En la Biblioteca del CBC se efectúan certificaciones de programas y es la Tesorería Central responsable del cobro de los aranceles pertinentes.

El Departamento de Contabilidad de Responsables es el encargado del control y auditoría de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la Tesorería Central y las Tesorerías de Sedes y Centros Regionales, como

así también de la rendición de las cajas chicas asignadas a cada sector y para ello debe recibir de la Tesorería Central la liquidación correspondiente.

3 MARCO NORMATIVO

3.1 NORMATIVA LEGAL VIGENTE:

Dado que la UBA es un ente autónomo y autárquico ha decidido adoptar en este aspecto la misma normativa que está vigente para el ámbito de la Administración Pública Nacional. A continuación se mencionarán las normas principales, y se transcribirán aquellos artículos relevantes en el marco de este proyecto:

3.1.1 LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL –N° 24.156

“ARTICULO 2°: La administración financiera comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado”.

“ARTICULO 3°: Los sistemas de control comprenden las estructuras de control interno y externo del sector público nacional y el régimen de responsabilidad que estipula y está asentado en la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión”.

“ARTICULO 4°: Son objetivos de esta ley, y por lo tanto deben tenerse presentes, principalmente para su interpretación y reglamentación, los siguientes:

- a) Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos;*
- b) Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del sector público nacional;*
- c) Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector*

público nacional útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.”

“ARTÍCULO 77º: Funcionará una Tesorería Central en cada jurisdicción y entidad de la administración nacional. Estas tesorerías centralizarán la recaudación de las distintas cajas de su jurisdicción, recibirán los fondos puestos a disposición de las mismas y cumplirán los pagos que autorice el respectivo servicio administrativo.”

3.1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL - DECRETO Nº 1545/94 Especialmente en su capítulo VI referente al régimen aplicable a las estructuras organizativas.

3.1.3 REGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION NACIONAL- Decreto 1023/2001

3.1.4 REGLAMENTO PARA LA ADQUISICION, ENAJENACION Y CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS DEL ESTADO NACIONAL-Decreto 436/2000

Este reglamento fue derogado por el Decreto 893/12 sin embargo la Universidad de Buenos Aires lo continúa aplicando hasta que elabore y sancione para su aplicación su propio decreto de contratación de bienes y servicios.

3.2 CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO. Decreto 366/2006

*“Art. 6º: Fines compartidos: Constituye objeto esencial en el accionar de las partes (la FATUN, parte trabajadora y las universidades nacionales, la empleadora) **realizar las acciones tendientes a brindar el más eficaz servicio en lo que a la actividad no docente corresponde.** En este sentido y ante la necesidad de adecuarse a los cambios que se vienen produciendo en las Instituciones Universitarias nacionales, las partes manifiestan su convicción de acordar y consensuar la implementación de acciones coherentes para encontrar soluciones técnicas y profesionales*

acordes. Conviene organizar las actividades de acuerdo a las nuevas tecnologías, técnicas y equipamientos, que permitan hacer más productivas las tareas y funciones del personal no docente, utilizando la capacitación, los conocimientos y las habilidades de cada uno y del conjunto de los trabajadores no docentes, los que a su vez se prestarán a la capacitación en su actividad actual o la que potencialmente resulte de sus nuevas habilidades, para el mejor aprovechamiento de las nuevas formas de relación laboral acordadas, y con especial atención a los objetivos institucionales.”

“Art. 11º: Del trabajador: El personal no docente permanente de las Instituciones Universitarias nacionales tendrá los siguientes derechos:”

“Inc. d) Capacitación permanente”,

“Inc. m) Interposición de recursos”,

“Art. 12º: Sin perjuicio de los deberes que en función de las particularidades de la actividad desempeñada pudieran agregarse en los respectivos convenios particulares, todos los agentes tienen los siguientes deberes:

12.a Prestar el servicio personalmente, encuadrando su cumplimiento en principios de eficiencia y eficacia, capacitándose para ello y de acuerdo a las condiciones y modalidades que resultan del presente convenio,

12.b Responder por la eficacia y el rendimiento de la gestión del personal del área a su cargo.”

“12.d Respetar y hacer cumplir, dentro del marco de competencia de su función, el sistema jurídico vigente,

12.e Obedecer toda orden emanada del superior jerárquico competente que reúna las formalidades del caso y tenga por objeto la realización de actos de servicio compatibles con la función del agente,

12.f Observar el deber de fidelidad que se derive de la índole de las tareas que le fueran asignadas y guardar la discreción correspondiente, con respecto a todos los hechos e informaciones de los cuales tenga conocimiento en el ejercicio o con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de lo que establezcan las disposiciones vigentes en materia de secreto o reserva administrativa.”

“12.l Velar por el cuidado y la conservación de los bienes que integran el patrimonio de la Institución Universitaria y los de terceros que

específicamente se pongan bajo su custodia”.

*“Art. 15º: Principios generales: Las partes acuerdan como criterio y principio básico de interpretación, al que deberán ajustarse las relaciones laborales del personal comprendido dentro del presente convenio colectivo de trabajo, el de alcanzar resultados en un ámbito laboral que permita la evolución y el desarrollo personal del trabajador, bajo justas y adecuadas condiciones de trabajo y digna remuneración. En todos los casos se preservará la dignidad del trabajador, por lo que las funciones y tareas que se mencionan en el presente convenio colectivo de trabajo deberán interpretarse en todos los casos según los principios de solidaridad y colaboración, que aseguren continuidad, seguridad, **calidad y eficiencia en el servicio público** que prestan las Instituciones Universitarias nacionales. El empleador deberá capacitar al personal para que haga uso de sus capacidades para desarrollar diversas tareas, oficios o roles, que se requieran para poder cumplir con la misión asignada, ya sea en forma accesorio, complementaria o afín.”*

“Art. 124º: Cuando la capacitación tenga que ver con procesos o conocimientos a los que el trabajador deba acceder para adecuarse a la modernización de la tarea o a la aplicación a áreas creadas a posteriori de su incorporación en el trabajo, los cursos serán gratuitos y en horario de trabajo.”

4 RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

4.1.1 En las Tesorerías del CBC no existen manuales de normas, procedimientos y funciones, sólo cuentan con instructivos de trabajo para algunas de sus tareas.

4.1.2 La coordinación del trabajo en las tesorerías se realiza de acuerdo al mecanismo de ajuste mutuo⁵ entre el personal de la oficina. Esto significa un proceso de comunicación informal. La

⁵ MINTZBERG, Henry – “Diseño de organizaciones eficientes” El Ateneo, Argentina, 2001

inducción del personal que se incorpora a las tesorerías se realiza del mismo modo.

4.1.3 En la Tesorería Central trabaja una persona a cargo de la dirección interina; otra persona con categoría de jefatura de división, y dos personas más en tareas operativas, abocadas principalmente a la atención de ventanilla (cobro de aranceles). Entre las tareas principales de la Tesorería Central, además de las descritas en el ítem 2.3, se encuentra el pago a proveedores, la preparación del SICORE⁶ (sistema de retenciones), pago de incentivos docentes y subsidios de investigación, ingresos de gastos de funcionamiento (fondos provenientes del presupuesto aprobado por el Consejo Superior UBA), control de las liquidaciones enviadas por cada Sede y Centro Regional, etc. Los pagos que se efectúan, las transferencias y los ingresos por gastos de funcionamiento se hacen a través del sistema SIU-PILAGÁ⁷; y el registro de expedientes y trámites internos a través del COMDOC⁸. Los dos cargos jerárquicos de la oficina tienen firma autorizada para la emisión de cheques.

4.1.4 En las tesorerías de las sedes y centros regionales se realizan los cobros de aranceles a alumnos, depósitos bancarios, liquidación de aranceles (rendición a la Tesorería Central) a través del sistema COMDOC⁹, rendiciones de cajas chicas y envío de base de datos de los cobros efectuados por el

⁶ El SICORE (Sistema de Control de Retenciones) es un sistema de la AFIP que se emplea para administrar las retenciones de todos los impuestos nacionales (IVA y Ganancias principalmente). El aplicativo está disponible en el sitio web de la AFIP y deberá ser utilizado por los agentes de retención y/o percepción (<http://www.afip.gob.ar/aplicativos/oProgramasImpositivos/sistControlRetenciones.asp>).

⁷ El SIU desarrolla soluciones informáticas y brinda servicios para el Sistema Universitario Nacional y distintos organismos de gobierno. El sistema económico financiero SIU-PILAGÁ es un sistema web de gestión presupuestaria, financiera y contable que brinda una herramienta apta para realizar en forma integrada la gestión del presupuesto, la ejecución del gasto y de recaudación (<http://www.siu.edu.ar/nuestras-soluciones/gestion-administrativa/sistema-economico-financiero-siu-pilaga>).

⁸ El COMDOC es un sistema web de seguimiento electrónico de documentación que registra y brinda los detalles importantes de la administración de documentos (como expedientes, memorándums, notas, resoluciones, actuaciones, trámites internos, etc.) de una organización. El sistema fue desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación y fue cedido al SIU para su distribución entre las universidades nacionales.

⁹ Ver ítem 8.

concepto “repetición examen graduados”. En ellas se encuentra la siguiente distribución de personal del CBC:

SEDE	PERSONAL EN TESORERIA
MONTES DE OCA	3
CIUDAD UNIVERSITARIA	3
AVELLANEDA	5
DRAGO	2
SAN ISIDRO	2
RAMOS MEJIA	4
PUAN	2
PATERNAL	2
MORENO	2
SAN MIGUEL	1
TIGRE	1
Centro Universitario Regional Mercedes ¹⁰	-
Centro Universitario Regional Chivilcoy	-
Centro Universitario Regional Lobos	-
Centro Universitario Regional de la Costa	-
Centro Universitario Regional Villa Gesell	-
Centro Universitario Regional Escobar	-
Centro Universitario Regional Pilar	-
Centro Universitario Regional Baradero	-
Centro Universitario Regional Zárate	-
Centro Universitario Regional Saladillo	-
Centro Universitario Regional Chacabuco	-
Centro Universitario Regional Bragado	-

La presente distribución muestra una disparidad en la cantidad de personal que se desempeña en cada tesorería. Se destaca también, de acuerdo al relevamiento efectuado, que la distribución geográfica de las Sedes del CBC impulsa muchos pedidos de pases de los agentes por cercanía a sus domicilios

¹⁰ De acuerdo a los convenios que el Rector de la UBA y el Director del CBC han firmado en las localidades donde no detalla personal a cargo, es cada Municipio responsable de cobrar los aranceles que correspondan y de hacer la rendición en la Tesorería Central del CBC

que, generalmente, son aceptados por las autoridades correspondientes.

- 4.1.5 Los cobros se realizan en cada tesorería sólo en efectivo. Los pagos se efectúan en la tesorería central mediante la emisión de cheques o depósitos bancarios. La recaudación de cada tesorería del CBC es depositada semanalmente por el propio personal en la sucursal del Banco Patagonia más cercana a cada sede, a excepción de la Central y de la del Centro Universitario Regional Sur cuyos fondos son retirados por la empresa PROSEGUR.
- 4.1.6 Cada Sede o Centro Regional tiene habilitados a dos o tres usuarios¹¹ autorizados del sistema COMDOC¹², y en algunas tesorerías no hay personal habilitado por lo que la tramitación de la documentación debe efectuarla un empleado ajeno al sector.
- 4.1.7 Las impresoras que se utilizan en las tesorerías de Sedes y Centros Regionales son de matriz de puntos dado que los recibos se confeccionan en formularios continuos y el sistema informático utilizado para ello así lo requiere (se trata de un software a medida elaborado por el Departamento de Cómputos del CBC). En la Tesorería Central, en cambio, se utilizan tickeadoras para la emisión de los comprobantes de pago. Vale aclarar que el CBC ha adquirido tickeadoras para todas las tesorerías pero su uso no ha sido implementado aún ya que se espera que agoten los formularios continuos.

¹¹ A mediados de 2012 el CBC implementó el sistema COMDOC en todas sus Sedes, por lo que se realizó una capacitación *exclusivamente* al personal que cada Subsecretario de Sede consideraba que debía estar habilitado para utilizarlo. En la mayoría de los casos no se priorizó capacitar a una persona por oficina, por lo que muchas tesorerías quedaron sin usuarios habilitados.

¹² Ver ítem 8.

4.1.8 En la página web del CBC es confusa la información en cuanto a los aranceles que deben abonar los alumnos, y los trámites que se realizan en la tesorería de cada Sede.

4.2 SITUACIONES PROBLEMÁTICAS DETECTADAS:

4.2.1 Falta de definición de las funciones del personal y de procedimientos documentados que sirvan como herramienta de apoyo a la tarea administrativa.

4.2.2 Relacionado con el ítem anterior, la coordinación de las tareas y la inducción del personal se ven dificultadas por la falta de documentación de los procesos; no se realiza entrenamiento previo ni capacitación al personal del sector, estando vigente la transmisión de boca en boca de las tareas a realizar.

4.2.3 Si bien se observa una estructura jerárquica en la Tesorería Central en cuanto a las categorías, no se encuentran definidas las funciones ni la responsabilidad de las personas que allí se desempeñan, es indispensable definir funciones y línea de autoridad ya que se evidencia sobrecarga de tareas.

4.2.4 Ante la cantidad de personas afectadas a las tesorerías de las Sedes y Centros Regionales, el primer inconveniente que se desprende es la imposibilidad de contar con un relevo en caso de ausencia del personal en los casos de las Tesorerías que cuentan con una o dos personas. La mayoría de las tesorerías funcionan de 9 a 19 horas, a excepción de aquellas Sedes que no cuentan con las tres bandas horarias para cursar (mañana – tarde – noche)¹³.

4.2.5 Existen fallas en la seguridad por exposición del personal y del dinero público al efectuar el traslado de la recaudación. Falta

¹³ Nos referimos a las Sedes Puan, Centros Universitarios Regionales Moreno, San Miguel y Tigre.

adecuar el mecanismo utilizado en la Tesorería Central y en la del Centro Regional Sur, al resto de las Sedes del CBC.

4.2.6 No se realiza en forma dinámica la habilitación de nuevos usuarios del sistema COMDOC¹⁴, por lo que se dificulta el envío de los trámites internos de cada tesorería en aquellas que no cuentan con usuario habilitado; ya que el envío lo efectúa una persona ajena al sector.

4.2.7 La obsolescencia de las impresoras¹⁵ utilizadas en las tesorerías de las Sedes demuestra una serie de problemas en el desarrollo de las tareas. Hay recibos que quedan mal impresos, e incluso en algunas tesorerías no es posible imprimir el listado diario de recibos porque se traba la impresora, lo que impide a la Tesorería Central realizar un control minucioso de los mismos.

4.2.8 La falta de actualización de la página web del CBC ocasiona problemas entre la información que se brinda en cada Sede y la que obtienen los alumnos al consultarla.

4.3 SINTESIS DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA GENERAL DE LA UBA

El último informe¹⁶ elaborado por la Auditoría General de la UBA en relación al CBC, da cuenta de:

4.3.1 Ante la inexistencia de Manuales de Procedimientos aconseja la elaboración y aprobación de los mismos que abarquen todo el proceso

4.3.2 En las planillas de rendición de “Liquidación de la recaudación de Aranceles” no se indican los números que emite el sistema,

¹⁴ Ver ítem 8.

¹⁵ Se utilizan impresoras tipo EPSON FX 880

¹⁶ Informe Auditoría UBA N° 593/12 del 8 de noviembre de 2012, disponible en <http://www.uba.ar/download/institucional/auditoria/INFORME593.pdf>

por lo que sugiere controlar la integridad de la numeración de los recibos que emite el sistema de cada sede.

- 4.3.3 Las rendiciones de los ingresos correspondientes a los Centros Regionales Baradero, Pilar, Lobos, Mercedes, Chivilcoy, Tigre a la Tesorería Central se rinden por un importe total y no cuentan con el detalle de su composición; por lo que se debería documentar y detallar las rendiciones de la totalidad de las Sedes y Centros Regionales a la Tesorería Central.
- 4.3.4 El CBC no deposita en forma diaria la totalidad de sus ingresos, pero cualquiera sea su naturaleza, éstos deberían depositarse intactos y en forma diaria, evitando compensaciones, para impedir el traslado y mejorar el ambiente de control.
- 4.3.5 No se posee documentación del “Sistema de Cobro de Aranceles” que se utiliza en las Tesorerías, pero todo sistema hecho a medida debería contar con la correspondiente documentación de desarrollo y manuales de usuario.
- 4.3.6 El “Sistema de Cobro de Aranceles” que se utiliza en las Tesorerías, no posee los niveles de seguridad necesarios, motivo por el cual sugiere adecuar el sistema con los niveles de seguridad convenientes y con claves de acceso.
- 4.3.7 El equipo informático que se utiliza con el “Sistema de Cobro de Aranceles” en la Tesorería Central y la Tesorería de la Sede de Ciudad Universitaria del CBC es obsoleto, y se aconseja actualizar las estaciones de trabajo según los requerimientos mínimos de los Estándares Tecnológicos para la Administración Pública (ETAP) vigentes al momento de su adquisición.

5 CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA

5.1 PARA ALUMNOS:

5.1.1 Los alumnos no cuentan con información clara sobre qué es lo que deben abonar y dónde se deben dirigir para hacerlo. Existen aranceles que únicamente se abonan en Sede Central, por cuestiones de control interno¹⁷.

5.1.2 El alumno no accede previamente a la información del importe de los aranceles que deben abonar.

5.2 PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO:

5.2.1 Al existir disparidad en la cantidad de personas que se desempeñan en las tesorerías, como así también diferencias en las categorías (con la consecuente diferenciación salarial) que reviste cada uno y las funciones que realmente cumplen, se provoca una situación en muchos casos de inequidad. La falta de una estructura acorde al funcionamiento de cada sector influye también a esta situación que suele provocar tensiones entre el personal.

5.2.2 También se considera una consecuencia negativa la exposición del personal para efectuar los depósitos bancarios, habiendo antecedentes de robos reiterados.

5.3 PARA LA INSTITUCION EN GENERAL:

5.3.1 Las fallas de comunicación, por omisión o por error, en la mayoría de los casos traen consecuencias negativas para la Institución; cuando una persona se dirige a realizar un trámite,

¹⁷ A modo de ejemplo, por Resolución de la última sesión del Consejo Superior de la UBA del año 2012, se resolvió ajustar los aranceles del CBC y eliminar algunos. Se determinó que los alumnos tendrán derecho a solicitar un certificado analítico de materias aprobadas gratuito por cuatrimestre, debiéndose abonar el segundo que soliciten. Ante esta situación, el CBC resolvió que sólo se tramitarán en la Sede Central para poder controlar la emisión por cuatrimestre de los mismos.

el funcionario que lo recibe es la “cara visible” del organismo, y es necesario contar con las herramientas necesarias para evitar situaciones confusas.

5.3.2 Las situaciones problemáticas detectadas también afectan a la institución en las pérdidas ocasionadas por la mala utilización de los recursos humanos y materiales.

6 DIAGNÓSTICO

Las tesorerías del CBC (tanto la Central como las de las Sedes y Regionales) se enfrentan con la siguiente problemática:

- 6.1 Carecen de una estructura de funcionamiento debidamente aprobada,
- 6.2 No se encuentran formalizados y documentados la mayoría de los procedimientos, y en consecuencia no hay unificación de criterios,
- 6.3 El personal no siempre tiene acceso al contenido de las normas vigentes, por no estar agrupadas en un único manual,
- 6.4 Algunas normativas resultan ambiguas, no se cuenta con la reglamentación que disipe las dudas, y en consecuencia se da lugar a distintas interpretaciones que influyen directamente en los resultados esperados de cada tesorería.

Por lo anteriormente descrito, se concluye que el problema principal que deben resolver las tesorerías del CBC es el de acceso y administración de la información, cómo documentar los procesos y cuáles son las funciones del personal de las mismas.

7 OBJETIVOS Y METAS:

7.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Está relacionado con el diseño de los procedimientos que se llevan a cabo en la Tesorería Central, tesorerías de Centros Regionales y Sedes, de acuerdo a la normativa y la distribución de responsabilidades.

Para ello se tomará en cuenta la teoría de Taylor, es decir, detectar la

mejor manera de hacer las cosas para permitir que los recursos sean optimizados. Se documentarán las responsabilidades así como los procedimientos lo que permitirá la auditabilidad del proceso operativo en cuestión. Se establecerán los medios (capacitación e infraestructura necesaria) para que el personal afectado pueda aplicar los procedimientos que fueron establecidos.

El objetivo general del proyecto podría resumirse entonces en: ***Mejorar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Tesorería Central del CBC, las Tesorerías de los Centros Regionales y Tesorerías de Sede.***

7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES

- 7.2.1 Atribuir las responsabilidades que correspondan ante las diferentes tareas.
- 7.2.2 Definir las acciones que se lleven a cabo para cumplir con las actividades y tareas, abarcando la totalidad del circuito administrativo.
- 7.2.3 Establecer los cargos, las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales.
- 7.2.4 Facilitar el registro de la información.
- 7.2.5 Brindar mayores medidas de seguridad.
- 7.2.6 Posibilitar que los registros de información expongan de manera clara y precisa los movimientos de fondos que efectúan las dependencias.
- 7.2.7 Cumplir con la normativa legal vigente.
- 7.2.8 Evitar duplicidad de funciones y tareas.

7.2.9 Facilitar las labores de auditoria y la evaluación del control interno.

7.2.10 Dar inducción y orientación al personal ingresante, facilitando su integración al sector.

7.2.11 Dar continuidad a la gestión, a la manera de desarrollar las tareas, independientemente de los cambios que surjan de la rotación del personal

7.3 FIJACIÓN DE METAS:

7.3.1 Solicitar a las autoridades competentes la revisión y aprobación de los manuales de normas, de procedimientos y de funciones en el corto plazo.

7.3.2 Poner en marcha el programa de capacitación al personal de las tesorerías del CBC, una vez aprobados los manuales.

7.3.3 Proceder a la revisión semestral de los procesos administrativos para su actualización, teniendo en cuenta los cambios normativos y/o tecnológicos que ocurran.

8 DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

A efectos de la elaboración de cada uno de los manuales que a continuación se detallan, se cuenta con la colaboración de las áreas administrativas involucradas, y se pretende su aprobación por parte de las autoridades del CBC. Se sugiere que la responsabilidad de las revisiones de cada manual recaiga en una autoridad política y otra administrativa del área con el fin de verificar que la información que contienen sea la necesaria, esté completa y que corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias. Se propone que sean la Subsecretaría de Asuntos Económico Financieros y la Dirección de Tesorería los responsables de dichas revisiones:

8.1 MANUAL DE NORMAS:

Se pretende con la elaboración de este manual un compendio de normas

generales y normas específicas que atañen a las tareas que se llevan a cabo en las tesorerías del CBC, con el objetivo de facilitar su búsqueda y de brindar soporte teórico a las decisiones y procedimientos que se efectúen. A los fines prácticos y dado el alcance del proyecto se desarrolla en el Anexo I el listado de las normas correspondientes; con el siguiente índice:

- 1 – INTRODUCCION
- 2 – OBJETIVOS
- 3 – ALCANCE
- 4 – CONTROL DE VERSION
- 5 – NORMAS GENERALES
- 6 – NORMAS ESPECÍFICAS

8.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Se elabora este manual para aportar una herramienta de soporte sumamente valiosa para la comunicación y transmisión de la información respecto a los procesos que se desarrollan en el sector. Se incluye de manera ordenada y sistemática, la información e instrucciones sobre los procedimientos que se consideran necesarios para cada proceso, y señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué se deben realizar. Por cuestiones prácticas que hacen al presente proyecto en el Anexo II se describe el detalle del procedimiento de cobro de aranceles, que es común a todas las tesorerías, a modo de ejemplo y que sirve como guía para el diseño de los demás procedimientos. El índice del manual es:

- 1 – INTRODUCCION
- 2 – OBJETIVOS
- 3 – ALCANCE
- 4 – CONTROL DE VERSIÓN
- 5 – PROCEDIMIENTOS:

5.1. PROCEDIMIENTO NRO. 1: COBRO DE ARANCELES

5.2. PROCEDIMIENTO NRO. 2: ARQUEO DE CAJA Y LIBRO DIARIO

5.3. PROCEDIMIENTO NRO. 3: RENDICIÓN DE ARANCELES

5.4. PROCEDIMIENTO NRO. 4: RENDICIÓN DE CAJA CHICA

5.5. PROCEDIMIENTO NRO. 5: PAGO A PROVEEDORES

5.6. PROCEDIMIENTO NRO. 6: SISTEMA CONTROL DE RETENCIONES

5.7. PROCEDIMIENTO NRO. 7: DEPÓSITO RECAUDADORA DE CAUDALES

8.3 MANUAL DE FUNCIONES:

Se desarrolla con la finalidad de consolidar un instrumento auxiliar de guía a cada funcionario del área en cuestión, para optimizar el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades, niveles de autoridad, evaluación del cumplimiento de su labor. También determina las interrelaciones formales y funcionales que deben tener, como así también los requisitos necesarios para ocupar los cargos. Este manual se adjunta en el Anexo III del proyecto; y de la misma manera que en el manual de procedimientos a modo de ejemplo se detallará la función de Dirección como modelo a seguir para el diseño de las demás funciones. Incluye en el índice:

1 – INTRODUCCION

2 – OBJETIVOS

3 – ALCANCE

4 – FUNCIONES GENERALES DE LA TESORERIA CENTRAL

5 – ORGANIGRAMA

6 – DESCRIPCION DE FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA CARGO:

6.1. DIRECCION DE TESORERÍA CENTRAL

6.2. JEFE DE DEPARTAMENTO DE TESORERIA CENTRAL

6.3. JEFE DE DEPARTAMENTO DE TESORERIA DE SEDE

6.4. CAJERO

6.5. AUXILIAR

8.4 REVISIÓN DE MANUALES:

Mediante el procedimiento de revisión de los manuales de normas,

procedimientos y funciones, se definen los pasos a seguir para la actualización y control de los documentos, su distribución, su difusión, el lugar y la forma de archivo, para que a lo largo del tiempo se adecue a las nuevas necesidades y garanticen que:

8.4.1 Las ediciones actualizadas de los documentos apropiados estén disponibles en todas las tesorerías y para todos los usuarios. Se debe asegurar que todos los documentos que estén disponibles al público por medios electrónicos o impresos se encuentren en su versión más actualizada. Para ello se retirará oportunamente dentro de los plazos establecidos la documentación obsoleta de cada sector, y se comunicará a los usuarios de la vigencia de la nueva versión de forma fehaciente, confeccionando una planilla de distribución a tal efecto.

8.4.2 Los originales de los documentos se deben almacenar en medios electrónicos y físicos.

8.4.3 La responsabilidad última del control y seguimiento de la actualización de dichos documentos recae sobre la Dirección de Tesorería Central, quien será así mismo responsable de analizar y elevar las propuestas recibidas de las modificaciones del Manual, así como las que ella considere necesarias realizar; siendo el encargado de que todos los poseedores de una copia controlada reciban la edición modificada.

8.4.4 A efectos de llevar a cabo las revisiones que correspondan a cada manual, deberá elaborarse una planilla de control de cambios, en la cual se consignarán:

8.4.4.1 Número de versión

8.4.4.2 Fecha

8.4.4.3 Motivo de la revisión

8.4.4.4 Responsables de la elaboración, de la revisión y de la aprobación final.

9 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

9.1 RECURSOS HUMANOS:

A fin de garantizar una atención adecuada en cada tesorería de Sede y Centro Regional, se estima que cada una tenga una dotación mínima de 3 personas. Se justifica este requerimiento para no afectar el horario de atención al público en caso de ausencia de alguno de sus integrantes. Una persona hará la apertura de la oficina, otra hará el cierre y la tercera tendrá un horario intermedio con la disponibilidad suficiente para cubrir cualquiera de los turnos. La autoridad de cada Sede deberá proponer la designación de uno de los integrantes en la Jefatura de Tesorería, siendo lo ideal que dicho cargo sea cubierto por una categoría 3 del agrupamiento administrativo. En caso de que el plantel de la Tesorería no cuente con esa categoría, la autoridad de la Sede deberá proponer a la Dirección del CBC quién será el tesorero responsable de la misma.

La Tesorería Central tendrá la jerarquía de Dirección y contará con una dotación mínima de 5 personas, debiendo estar a cargo de una categoría 2 del agrupamiento administrativo; corresponderá contar con una Jefatura de Departamento (categoría 3 del agrupamiento administrativo); 2 supervisores/cajeros (categoría 5 del agrupamiento administrativo) y 1 auxiliar administrativo.

DETALLE DE CARGOS TESORERÍA CENTRAL	NECESARIOS	EXISTENTES	NUEVOS
DIRECTOR/A (CAT. A-2)	1	1	0
JEFE DE DEPTO (CAT. A-3 ó A-4)	1	1 ¹⁸	0
CAJEROS (CAT. A-5)	2	2	0

¹⁸ En la actualidad el cargo está cubierto por una persona con categoría A-4 pero deberá tenerse en cuenta la posibilidad de promoverlo a una categoría A-3

AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CAT. A-6 ó A-7)	1	0	1 ¹⁹
--	---	---	-----------------

DETALLE DE TESORERÍAS DE SEDES Y CENTROS UNIV. REGIONALES²⁰	NECESARIOS	EXISTENTES	NUEVOS
MONTES DE OCA	3	3	0
CIUDAD UNIVERSITARIA	3	3	0
CENTRO REGIONAL SUR (AVELLANEDA)	3	5	0
DRAGO	3	2	1 ²¹
CENTRO REGIONAL NORTE (SAN ISIDRO)	3	2	1 ²²
RAMOS MEJIA	3	4	0
PUAN	3	2	1 ²³
CENTRO REGIONAL PATERNA	3	2	1 ²⁴
CENTRO REGIONAL MORENO	3	2	1 ²⁵
CENTRO REGIONAL SAN MIGUEL	3	1	2 ²⁶

¹⁹ En este caso se considera evaluar la posibilidad de solicitar la incorporación de una persona perteneciente a otro sector a efectos de no afectar el presupuesto de personal.

²⁰ Sólo se detallan las Sedes y Centros Regionales en los cuales las tesorerías funcionan con personal del CBC. Las restantes Sedes, tal como se indicó anteriormente, funcionan de acuerdo al convenio respectivo con el Municipio.

²¹ Deberá tenerse en cuenta la incorporación de una persona de otro sector de la Sede, a efectos de normalizar el funcionamiento de la tesorería de acuerdo a lo planteado en este proyecto.

²² Ver nota 21.

²³ Ver nota 21.

²⁴ Ver nota 21.

²⁵ Ver nota 21.

CENTRO REGIONAL TIGRE	3	1	2 ²⁷
-----------------------	---	---	-----------------

9.2 RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS:

Se considera necesario que cada Sede o Centro Regional cuente con un equipamiento mínimo que garantice el normal funcionamiento de cada tesorería; y una conexión a internet de banda ancha. A tal efecto cada tesorería deberá contar con un CPU tipo Quadcore o superior, de 4 GB de memoria RAM, un HDD (disco rígido) de 320 GB SATA o superior, monitor LCD o superior de 18,5 “, teclado y mouse óptico o superior, impresoras de bajo rendimiento (en la actualidad se cuenta con impresoras de matriz de punto) y una tickeadora marca Epson modelo M244A para impresión de aranceles que cuenten con la aprobación de la ETAP²⁸.

El “Sistema de Cobro de Aranceles” como cualquier otro sistema hecho a medida que se utilice o vaya a utilizar en el futuro deberá contar con la correspondiente documentación de desarrollo y manuales de usuario, como lo indican las recomendaciones efectuadas por la auditoría. Si no se tratara de software hechos a medida se deberá contar con las licencias. Así mismo se adecuarán los niveles de seguridad de los mismos.

RECURSOS MATERIALES	EXISTENTES	NECESARIOS ²⁹	A ADQUIRIR	RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS (ESTIMATIVO)
CPU completa (kit teclado, Mouse, parlantes, DVD RW + MONITOR LCD)	13	15	2	\$ 10.800.-

²⁶ Ver nota 21.

²⁷ Ver nota 21.

²⁸ ETAP: Estándares Tecnológicos para la Administración Pública
<http://www.jgm.gov.ar/sgp/paginas.dhtml?pagina=99>

²⁹ Se considerarán sólo los recursos necesarios para el equipamiento de Tesorería Central y las Sedes con tesorerías propias del CBC.

Tickeadora tipo EPSON M244A	14	15	1	\$ 2.490.-
Impresora Láser 20ppm	0	15	15	\$ 9.735.-
Toner (2 por año por impresora)	0	30	30	\$ 16.470.-
Rollo papel termico (10 por año por impresora)	10	150	140	\$ 1.610.-
TOTAL ESTIMADO				\$ 41.105.-

9.3 RECURSOS FINANCIEROS:

Deberá preverse la reserva financiera necesaria para la adquisición de dos equipos informáticos completos: tickeadora, monitor, CPU completa; que quedarán bajo la supervisión de la Tesorería Central y podrán ser utilizados por cualquier tesorería en caso de presentarse alguna emergencia, tal como se especifica en el cuadro anterior. Este proceso podrá llevarse a cabo a través de una contratación directa, por tratarse de un monto total inferior a \$260.000 con financiamiento 12 – Recursos Propios del CBC.

10 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El objetivo principal de la capacitación es reducir al mínimo la ambigüedad en la interpretación de los manuales de normas, procedimientos y funciones de las tesorerías del CBC. Este programa contribuirá a reforzar las competencias de cada empleado al realizar sus tareas.

Estará a cargo de la Dirección de Tesorería Central; y en primer lugar se procederá a la capacitación de las personas que allí se desempeñan.

Se propone realizar la capacitación al personal de las tesorerías de las Sedes y Centros Regionales in situ. Para ello se diagramará una hoja de ruta con opciones de días y horarios en los que la persona a cargo de la Dirección y/o la persona a cargo de la Jefatura de Departamento de la Tesorería Central visitarán cada Sede con los vehículos

que habitualmente las recorren para repartir materiales y trámites internos, y harán entrega de los manuales a los tesoreros y les brindarán el asesoramiento que corresponda.

HOJA DE RUTA				FECHA:
CAPACITADOR:				
SEDE	M.NORMAS	M.PROCED.	M.FUNC.	OBSERVACIONES

Será una capacitación breve, dentro del horario laboral de cada agente, en la cual se otorgarán las herramientas para la interpretación de los manuales. Se procura que cada empleado acceda rápidamente al contenido de cada uno, se familiarice con el formato para una búsqueda ágil de cada proceso identificado en el mismo. A su vez se intenta que esta formación sea una herramienta que permita realizar las correcciones u observaciones pertinentes que cada tesorero detecte; generando un proceso de retroalimentación en la gestión de las tareas.

PLAZO DE EJECUCIÓN: La duración de este programa se estima de tres a seis semanas, dependiendo de los ajustes que se hagan en la hoja de ruta, y las necesidades de la administración central del CBC. A continuación se adjunta un cronograma tentativo³⁰:

SEDE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
MONTES DE OCA/REG. SUR	1 hs. por la mañana			1 hs. Por la tarde	
CIUDAD UNIVERSITARIA/DRAGO		1 hs. Por la mañana	1 hs. Por la tarde		
RAMOS MEJIA/PUAN/PATERNAL		1 hs. Por la tarde	1 hs. Por la mañana		
REG. NORTE/TIGRE				1 hs. Por la mañana	1 hs. Por la tarde
MORENO/SAN MIGUEL	1 hs. Por la tarde				

11 CONTROL DE GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Se llevará a cabo un sistema de control interno, que estará a cargo de una Comisión creada ad hoc. Esta comisión estará integrada por el Subsecretario de Asuntos Económico-Financieros, la Directora y la Jefa de Departamento de Tesorería Central

³⁰ La elección del día para la capacitación quedará a criterio de la Dirección de Tesorería Central, de acuerdo a la disponibilidad de los capacitadores (Directora y Jefa de Departamento) en cuanto a sus compromisos laborales. Podrá preverse una sexta semana por alguna eventualidad que surja.

y el responsable de cada tesorería de Sede y Centro Regional. Se reunirán en forma semestral y elevarán a la Secretaría de Hacienda y Administración el informe correspondiente de la evaluación realizada.

En estas evaluaciones se observará el cumplimiento de lo establecido en cada manual, como así también se evaluarán las propuestas de modificaciones, realizándose las correcciones que se consideren necesarias. En consecuencia se pondrá en marcha un circuito de retroalimentación que generará un proceso de mejora continua.

12 CONCLUSIONES

El propósito de este proyecto es la unificación de criterios en la realización de las actividades que se llevan a cabo en los distintos ámbitos del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires. En este sentido consideramos fundamental el crear conciencia sobre la importancia de documentar los procesos, y en particular, se enfoca en aquellos que se llevan a cabo en las tesorerías del CBC. Creemos que además de la relevancia que tiene documentar los procedimientos para cualquier organismo, también será importante definir y aprobar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos, que se vea reflejada través de organigramas y complementadas con los respectivos manuales de misiones y funciones; tal como lo indica la normativa vigente para la administración pública y ha sido una de las recomendaciones que le ha hecho la auditoría en tal sentido.

Consideramos este proyecto como el modelo a seguir para implementarlo y hacerlo extensivo a todos los ámbitos del CBC. De esta manera se posibilitará uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo incrementándose la eficiencia laboral. Asimismo se generarán mecanismos de control que incidirán en el mejoramiento y/o reformulación de los procesos que se desarrollan, redundando en la optimización de recursos y minimizándose el margen de error.

13. ANEXO I: MANUAL DE NORMAS

MANUAL DE NORMAS DE TESORERÍAS DEL CBC (MNT-V:0.0)

DIRECCION DE
TESORERÍA CENTRAL-
TESORERIAS DE SEDES Y
CENTROS REGIONALES
Versión 0
12 de noviembre de 2013



Responsables de la elaboración, corrección y
revisión:

SECRETARÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN –
SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS ECONÓMICO-
FINANCIEROS –
DIRECCIÓN DE TESORERÍA CENTRAL –
DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN
JURÍDICO-TÉCNICA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVOS
3. ALCANCE
4. CONTROL DE VERSIÓN
5. NORMAS GENERALES
6. NORMAS ESPECÍFICAS

1 INTRODUCCION:

En este documento se presenta la normativa que regula las actividades dentro del ámbito de la U.B.A, especialmente en el sector económico financiero de esta entidad. Estos lineamientos emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, decretos, reglamentos, resoluciones, circulares, normas internas etc.

2 OBJETIVOS:

El objetivo de este manual es presentar y poner en conocimiento las normas vigentes que regulan las actividades que se llevan a cabo en el ámbito de las tesorerías del CBC de la UBA. Conformar una herramienta de consulta y apoyo a la tarea administrativa.

Por otra parte, es importante tener presente la necesidad de mantener actualizado el presente documento, a fin de que continuamente cumpla con su objetivo. Se espera que este documento sea de utilidad tanto para los funcionarios de dicho sector administrativo, así como para cualquier persona que lo requiera o solicite.

3 ALCANCE:

El presente Manual comprende a todos los trabajadores de la Oficina de Tesorería Central, Tesorerías de Centros Regionales y Sedes del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires.

4 CONTROL DE VERSION

N° Revisión	Fecha	Páginas modificadas	Revisado por	Aprobado por	Firma

5 NORMAS GENERALES:

- 5.1 LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL –N° 24.156

- 5.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL - DECRETO N° 1545/94
- 5.3 REGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION NACIONAL
- Decreto 1023/2001
- 5.4 MINISTERIO DE EDUCACIÓN -RESOLUCIÓN 2017/08
- 5.5 REGLAMENTO PARA LA ADQUISICION, ENAJENACION Y
CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS DEL ESTADO NACIONAL-
Decreto 436/2000
- 5.6 CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO -Decreto 366/2006

6 NORMAS ESPECIFICAS

- 6.1 ESTATUTO PARA EL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD
DE BUENOS AIRES- Resolución (CS) 1309/94
- 6.2 RESOLUCIÓN (D) N° 2119/09 INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE CAJAS
CHICAS Y FONDOS ROTATORIOS ANEXO I, INSTRUCTIVO PARA
LLENAR EL FORMULARIO DE RELACIÓN DE GASTOS ANEXO II
- 6.3 NORMATIVA PARA LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS
BANCARIAS Y ALTAS Y BAJAS DE FIRMAS AUTORIZADAS,
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
- 6.4 INSTRUCTIVO SICORE- SIJP, UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
- 6.5 RESOLUCIÓN(D) N° 16113/02
- 6.6 Instructivo para efectuar la rendición de aranceles
- 6.7 Instructivo para el registro contable de los aranceles
- 6.8 INSTRUCTIVO DE MODIFICACIONES DEL SISTEMA DE TESORERÍA
- 6.9 RESOLUCIÓN (CS) 6180/12 –Modificación de aranceles.
- 6.10 Normativa concerniente a la seguridad en el manejo y traslado de fondos.

14. ANEXO II – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍAS DEL CBC (MPT-V:0.0)



DIRECCION DE
TESORERÍA CENTRAL-
TESORERIAS DE SEDES Y
CENTROS REGIONALES
Versión 0
12 de noviembre de 2013

Responsables de la elaboración, corrección y
revisión:
SECRETARÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN –
SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS ECONÓMICO-
FINANCIEROS – DIRECCIÓN DE TESORERÍA
CENTRAL

ÍNDICE

- 1 INTRODUCCION
- 2 OBJETIVOS
- 3 ALCANCE
- 4 CONTROL DE VERSIÓN
- 5 PROCEDIMIENTOS
 - 5.1. PROCEDIMIENTO NRO. 1: COBRO DE ARANCELES
 - 5.2. PROCEDIMIENTO NRO. 2: ARQUEO DE CAJA Y LIBRO DIARIO
 - 5.3. PROCEDIMIENTO NRO. 3: RENDICIÓN DE ARANCELES
 - 5.4. PROCEDIMIENTO NRO. 4: RENDICIÓN DE CAJA CHICA

5.5. PROCEDIMIENTO NRO. 5: PAGO A PROVEEDORES

5.6. PROCEDIMIENTO NRO. 6: SISTEMA CONTROL DE RETENCIONES

5.7. PROCEDIMIENTO NRO. 7: DEPÓSITO RECAUDADORA DE CAUDALES

1. INTRODUCCIÓN

En el presente manual se describirá todo el circuito de actividades que se llevan a cabo en las Tesorerías del CBC, teniendo en cuenta cada uno de los elementos intervinientes en él. Contendrá en forma breve, clara, descriptiva y explícita las instrucciones referidas a los procedimientos. Definiendo en forma detallada, lógica y secuencial los pasos a seguir para la realización de los mismos, e Identificando en forma explícita el responsable de su ejecución.

2. OBJETIVOS:

El presente manual tiene como objeto principal constituir un instrumento de apoyo administrativo para la realización de las tareas, el control interno de las actividades y su auditabilidad.

3. ALCANCE

Estarán descriptos en el manual todos los procedimientos para llevar adelante la consecución de las actividades que se realizan en el ámbito de la Tesorería Central, Tesorerías de Sedes y Centros Regionales.

4 – CONTROL DE VERSIÓN

CONTROL DE VERSION			
VERSION	FECHA	MOTIVO DE REVISIÓN	RESPONSABLE
MODIFICACION DE PROCEDIMIENTO			
N°REVISION	FECHA	PAGINAS MODIFICADAS	RESPONSABLE
CREACION DE PROCEDIMIENTO			
RESOLUCION	FECHA ALTA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE

5. PROCEDIMIENTOS:

5.1. PROCEDIMIENTO Nro. 1: COBRO DE ARANCELES:

5.1.1. OBJETO:

Describir las operaciones que regulan el cobro de aranceles en las tesorerías del CBC.

5.1.2. ALCANCE:

Todo trámite de cobro de aranceles a alumnos del CBC

5.1.3. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS:

5.1.3.1. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAJA Y LIBRO DIARIO

5.1.3.2. PROCEDIMIENTO DE RENDICIÓN DE ARANCELES

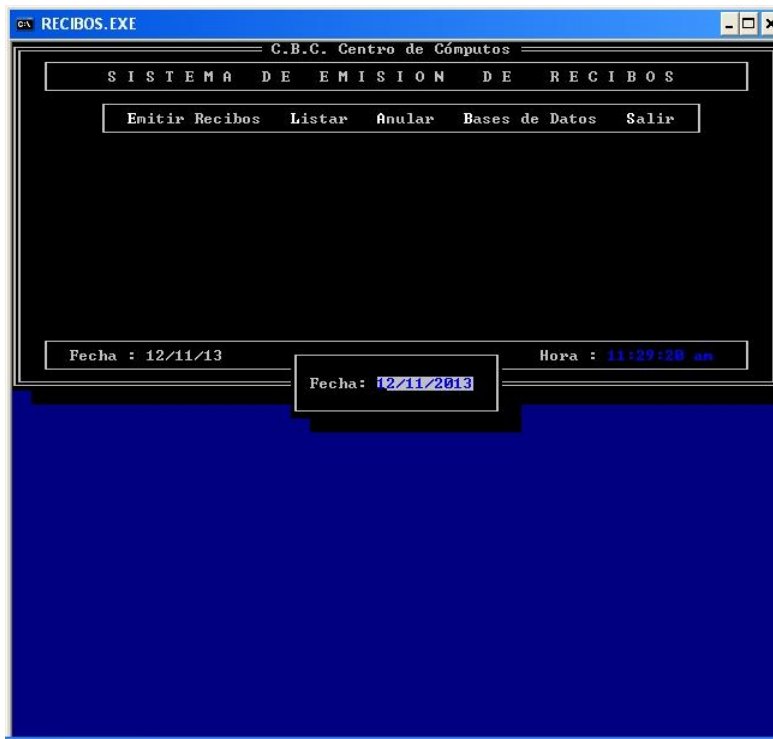
5.1.4. RESPONSABLES:

Los responsables del procedimiento son los empleados que desempeñan la función de cajeros.

5.1.5. DESCRIPCIÓN:

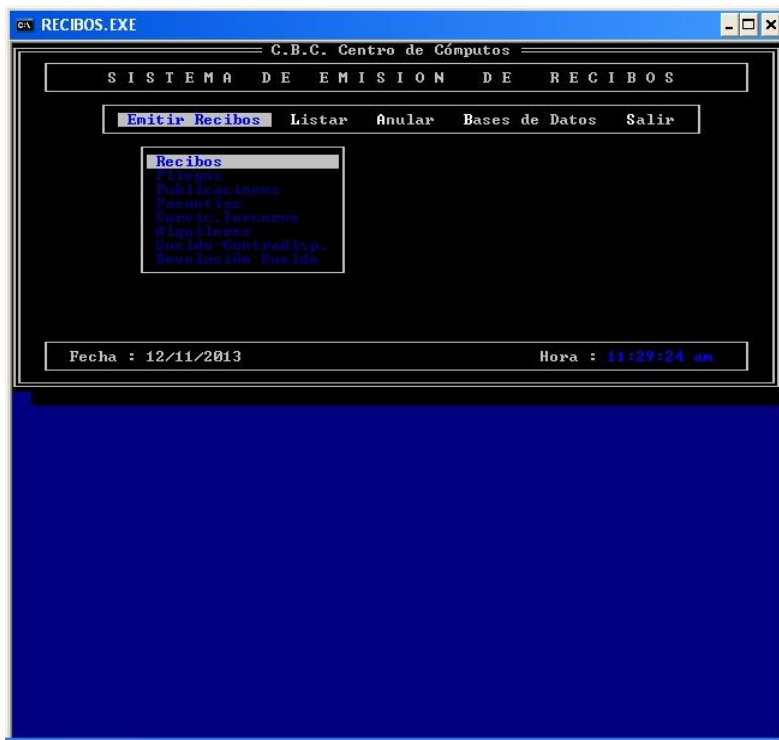
Este procedimiento se lleva a cabo en las ventanillas de atención al público de cada tesorería del CBC. A tal efecto, el empleado de tesorería (cajero) deberá:

- 1- *Ingresar al sistema de recibos³¹.*
- 2- *Corroborar que la fecha sea correcta.*



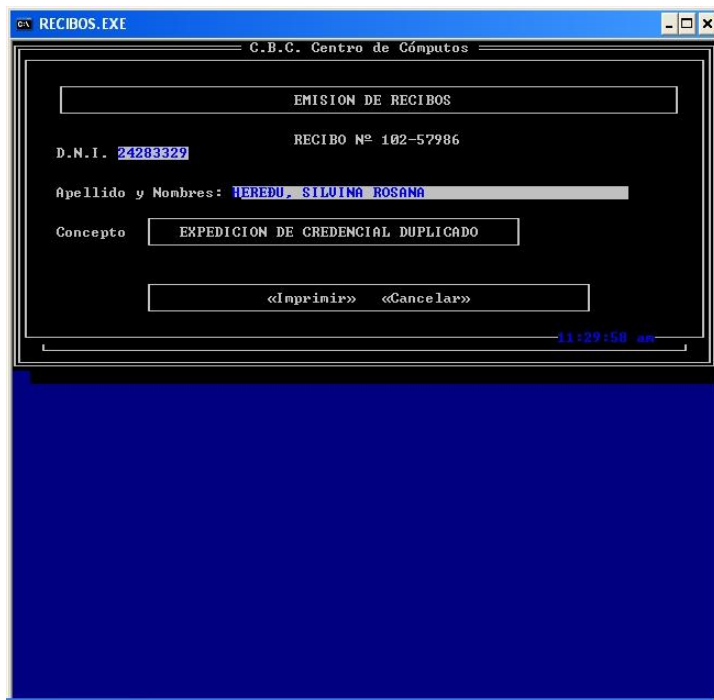
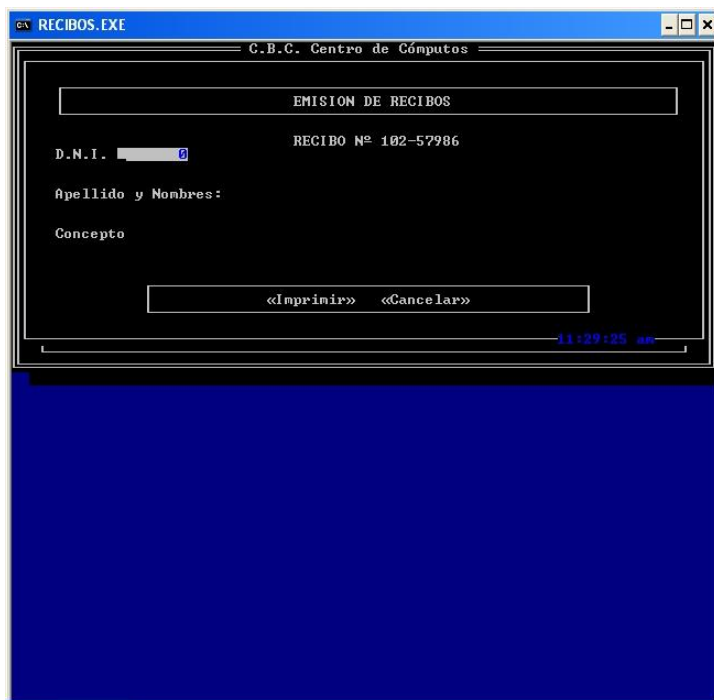
³¹ Software a medida elaborado por el Departamento de Cómputos del CBC

- 3- Seleccionar la opción "emitir recibos". Se desplegará un listado con varios ítems, seleccionar la opción "recibos".

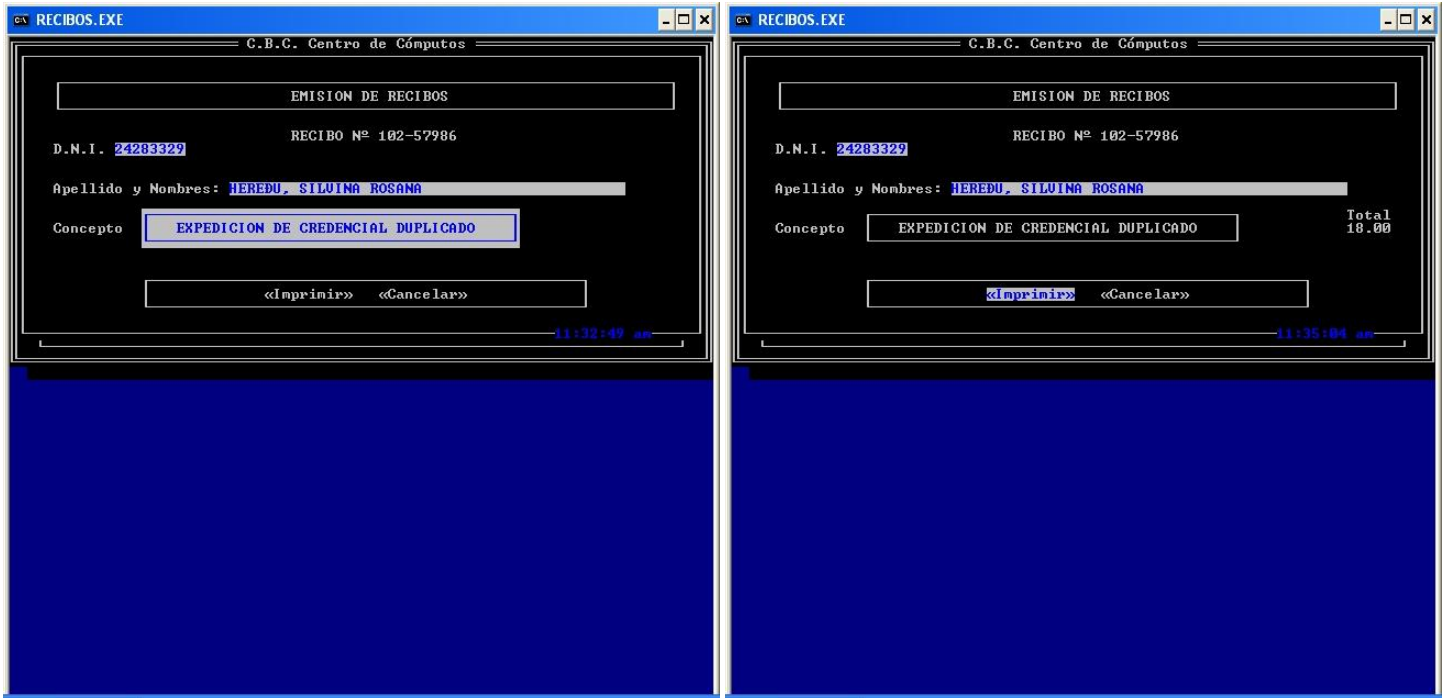


- 4- Solicitar la credencial del CBC al alumno

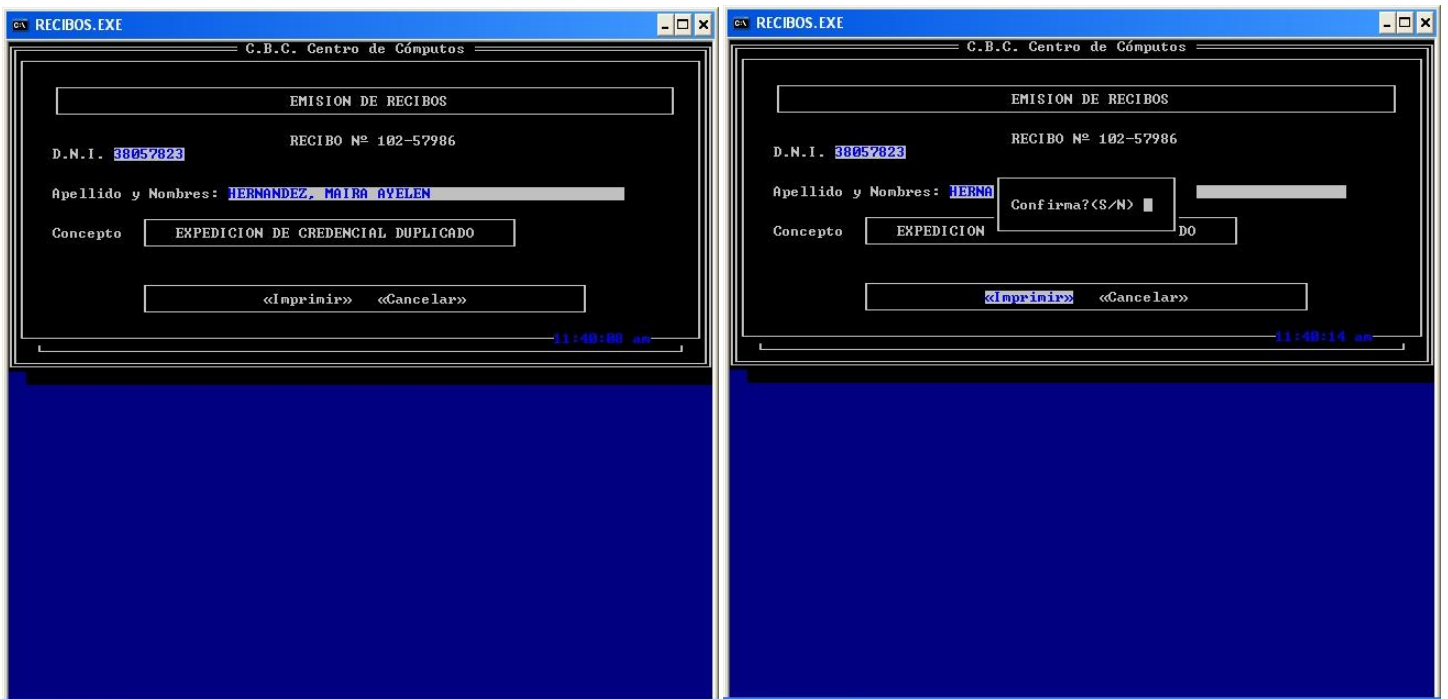
- 4.1. Ingresar el DNI del alumno. Aparecerán los datos del mismo. Si los datos son correctos presionar Enter.
- 4.2. Si los datos no son correctos presionar la tecla Esc y volver a tipear el DNI



5. Seleccionar del menú el concepto a cobrar. Aparecerá el importe y de ser necesario el espacio para indicar la cantidad, presionar Enter



6. Si los importes y cantidad descriptos en pantalla son correctos:
- 6.1. Presionar la opción imprimir si las opciones/ datos ingresados son correctos
 - 6.2. Si no son correctos presionar cancelar; y volver al punto 4



7. *Una vez impresos los comprobantes de aranceles, el sistema mostrará una pantalla con la opción de confirmar la operación.*
 - 7.1. *Si se elige S (por sí) se procederá a entregar uno de los comprobantes al alumno y el otro quedará en poder de la tesorería.*
 - 7.2. *Si se elige N (por no), el sistema se anulará automáticamente el recibo en cuestión.*
 - 7.3. *Para la anulación de los comprobantes impresos se procederá a cruzar en ambos dos líneas diagonales con la leyenda “anulados”.- FIN*

15. ANEXO III: MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES DE TESORERÍAS DEL CBC (MFT-V:0.0)



Responsables de la elaboración, corrección y revisión:
SECRETARÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN –
SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS ECONÓMICO-
FINANCIEROS – DIRECCIÓN DE TESORERÍA
CENTRAL

ÍNDICE

- 1 INTRODUCCIÓN
- 2 OBJETIVOS
- 3 ALCANCE
- 4 FUNCIONES GENERALES DE LAS TESORERÍA CENTRAL
- 5 ORGANIGRAMA
- 6 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA CARGO

6.1 DIRECCION DE TESORERÍA CENTRAL

6.2 JEFE DE DEPARTAMENTO DE TESORERÍA CENTRAL

6.3 JEFE DE DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE SEDE

6.4 CAJERO

6.5 AUXILIAR

- 1 **INTRODUCCION:** *Este manual consolida una herramienta para todo el personal del área de las tesorerías, contribuyendo al correcto desempeño de sus funciones al documentar todos los puestos de trabajo y establecer el organigrama jerárquico funcional de las Tesorerías del CBC. Aquí se describen las funciones específicas de la Tesorería Central: Dirección; Jefatura de Departamento; Jefatura de División, Cajeros; y en las Tesorerías de Sedes y Centros Regionales las funciones de Jefatura del Departamento y de Cajeros.*

- 2 **OBJETIVOS:** *El Manual de Funciones de las Tesorerías del CBC (MFT) es un instrumento de gestión administrativa que sirve de guía a los funcionarios de las Tesorerías del CBC para el mejor cumplimiento de sus funciones, responsabilidades, autoridad que les corresponde y evaluación del cumplimiento de su labor; y para determinar las interrelaciones formales y funcionales que deben tener y los requisitos necesarios para ocupar los cargos.*

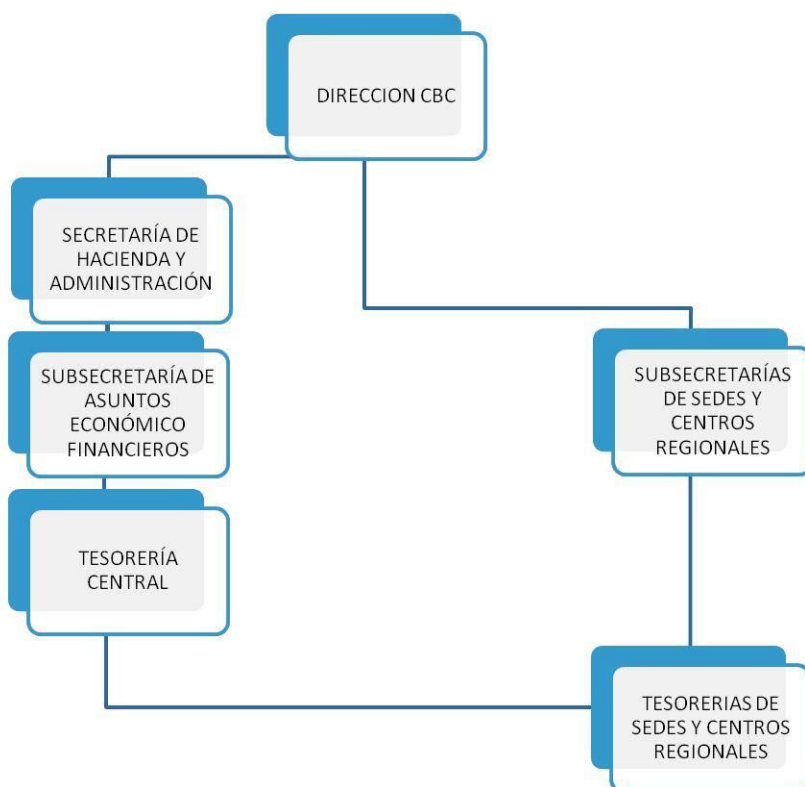
- 3 **ALCANCE:** *El presente manual comprende a todos los trabajadores de la Tesorería Central y de las Tesorerías de las Sedes y Centros Universitarios Regionales del CBC.*

- 4 **FUNCIONES GENERALES DE LA TESORERÍA CENTRAL:** *Son funciones generales de la Tesorería Central³²*

³² Conforme a lo establecido en el Artículo 77 de la Ley 24156 de Administración Financiera

- 4.1 Reunir la recaudación de las distintas Tesorerías de las Sedes y Centros Regionales.
- 4.2 Recibir los fondos puestos a su disposición de las mismas.
- 4.3 Cumplir con los pagos que autoriza la Secretaría de Hacienda y Administración del CBC.
- 4.4 Cumplir otras funciones que le asigne la Secretaría de Hacienda y Administración del CBC

5 ORGANIGRAMA :



Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Coordinación:

La Tesorería Central depende de la Subsecretaría de Asuntos Económico-Financieros. Está representada por el Director/a quien ejerce autoridad sobre el personal de la oficina a su cargo. Las Tesorerías de Sedes y Centros Universitarios Regionales dependen administrativamente de la

Subsecretaría de Sede/Centro Regional; y funcionalmente de la Tesorería Central. Están representadas por una Jefatura de Departamento.

Cuadro orgánico de Cargos:

Los cargos establecidos para la Tesorería Central son:

Categoría³³	Nombre del Cargo	Cantidad
A-2	Director de la Tesorería Central	1
A-3	Jefe de Depto. Tesorería Central	1
A-5	Cajero	2
A-6	Auxiliar Administrativo	1

Los cargos establecidos para las Tesorerías de las Sedes y Centros Regionales³⁴ son:

Categoría	Nombre del Cargo	Cantidad
A-3	Jefe de Depto. Tesorería de Sede	1
A-5	Cajero	2

6 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA CARGO:

6.1 DIRECTOR DE LA TESORERÍA CENTRAL:

6.1.1 **OBJETIVO PRINCIPAL:** *El Puesto de Director de la Tesorería Central tiene la finalidad principal de velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y el control de los ingresos del CBC, planificando, dirigiendo y controlando las tareas que se desarrollan en todas las Tesorerías del CBC y delegando responsabilidades a cada funcionario a su cargo.*

6.1.2 **RELACIÓN JERÁRQUICA:** *Depende jerárquicamente de la Subsecretaría de Asuntos Económico-Financieros. Le reporta al Subsecretario de Asuntos Económico-Financieros, al Secretario de Hacienda y Administración, al Director del CBC y a la Auditoría General de la UBA. De la Dirección de Tesorería dependen funcionalmente las Tesorerías de las Sedes y Centros Regionales.*

³³ Conforme al Decreto 366/06 (convenio colectivo de trabajo para los trabajadores no docentes de las universidades nacionales)

³⁴ Deberá tenerse en cuenta esta dotación de cargos para futuras aperturas de Sedes, y/o modificaciones de las condiciones pactadas en los convenios firmados por la UBA con cada Municipio en el caso de los Centros Universitarios Regionales. Deberá también considerarse la posibilidad de adecuar todas las tesorerías a este modelo, sugiriéndose a la Subsecretaría de Recursos Humanos un plan de redistribución del personal.

6.1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- 6.1.3.1 *Desarrollar las actividades y registros del sistema de Tesorería, informando sobre los ingresos y egresos y manteniendo la documentación que la respalde.*
- 6.1.3.2 *Registrar su firma en las instituciones bancarias con las cuales el CBC tenga cuenta, y firmar los cheques conjuntamente con los funcionarios habilitados por la Secretaría de Hacienda y Administración.*
- 6.1.3.3 *Realizar el pedido y control de chequeras de cuentas oficiales.*
- 6.1.3.4 *Efectuar la supervisión y seguimiento de pago a proveedores, y solicitar su archivo en forma numérica y alfabética*
- 6.1.3.5 *Controlar la información y realizar el pago quincenal de retenciones de IVA y Ganancias. Sistema SICORE³⁵.*
- 6.1.3.6 *Controlar el parte diario y su respectiva documentación.*
- 6.1.3.7 *Supervisar los pagos de sueldos en efectivo, subsidios y locaciones de servicio.*
- 6.1.3.8 *Revisar el pago a los sectores que correspondan, de los importes asignados en concepto de caja chica.*
- 6.1.3.9 *Supervisar el control de pagarés y cheques en garantía según informe del Departamento de Compras.*

³⁵ Ver ítem 6

6.1.3.10 *Supervisar la devolución de pagarés y cheques en garantía según informe Departamento de Compras.*

6.1.3.11 *Supervisar la entrega de los vales de nafta y/o gasoil a los choferes del CBC.*

6.1.3.12 *Supervisar la rendición de los vales de combustible de acuerdo a las hojas de ruta presentadas para cada vehículo del CBC.*

6.1.3.13 *Preparación del pago de subsidio por guardería*

6.1.3.14 *Preparación del pago de incentivos docentes.*

6.1.3.15 *Elaboración de planes de capacitación para el personal de las tesorerías.*

6.1.4 *PERFIL DEL CARGO: Se requieren preferentemente estudios universitarios en el área de gestión y administración, experiencia no inferior a cinco años en actividades específicas del área Tesorería. Es necesario contar con sólidos conocimientos del área contable y financiera, de los procesos administrativos vigentes en el CBC y de las normas y reglamentaciones vigentes. Se pretende que quien ocupe el puesto, desarrolle habilidades para la toma de decisiones acertadas y oportunas, para realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión, para analizar los movimientos de ingresos y egresos de la institución, para operar computadoras y calculadoras, que tenga iniciativa y mantenga relaciones interpersonales.*

16. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS

- FRISCHKNECHT, Federico. **Empresas: Pequeñas, Medianas y Grandes**. 3° edición. Buenos Aires, Editorial Docencia, 1996. 191 p.
- MAESSCHALCK, Víctor. **¿De qué hablamos cuando hablamos?** [en línea]. Buenos Aires: Papers, Julio 1996. [ref. 20 de setiembre de 2013]. Disponible en web:
<<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx2aWN0b3JtYWV8Z3g6NjRIYTMwNGlyYmVkZWY4Mw>>
- MAESSCHALCK, Víctor. **Análisis FODA: de la estrategia al planeamiento**. [en línea]. Buenos Aires: Papers, 1997. [ref. 20 de setiembre de 2013]. Disponible en web:
<<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx2aWN0b3JtYWV8Z3g6NWQ1YzI1ZmRkMzAxYmNjNQ>>
- MAESSCHALCK, Víctor. **Taylor y el Diseño de Procedimientos Eficientes**. [en línea]. Buenos Aires: Papers, Septiembre 2003. [ref. 20 de setiembre de 2013]. Disponible en web:
<<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx2aWN0b3JtYWV8Z3g6MTk4ZGJmNmNjZWY5ZmY3Mw>>
- (D
- www.cbc.uba.com.ar/ (Web institucional del Ciclo Básico Común)
- <http://www.slideshare.net/argenisr81/elaboracin-de-manuales-de-normas-y-procedimientos> (Modelos para elaboración de manuales de normas y procedimientos)
- <http://www.uba.ar/download/institucional/auditoria/INFORME593.pdf> (informe auditoria)
- http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf (Modelos para elaborar manuales de procedimientos)
- <http://www.jgm.gov.ar/sgp/paginas.dhtml?pagina=99> (ETAP)
- http://tutorial.sibuc.uc.cl/citar/frame_4.html (Citas bibliográficas según normas internacio-nales)
- <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm> (Ley de Administración Financiera Nro. 24.156)
- <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/10000-14999/13029/norma.htm> (Decreto 1545/94 sobre gastos de funcionamiento)

- <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68396/texact.htm>
(Régimen de contrataciones de la administración nacional, Decreto 1023/01)
- http://www.me.gov.ar/spu/guia_tematica/VOLUNTARIADO/informes_y_rendiciones/Rendicion_de_Cuentas_Resolucion_M_2017-08.pdf (Resolución Ministerio de Educación Nro. 2017/08 sobre rendición de cuentas)
- <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63216/texact.htm>
(Reglamento para la adquisición, enajenación y contratación de bienes y servicios del estado nacional Decreto 436/00)
- <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/115242/norma.htm>
(Convenio Colectivo de Trabajo del sector no docente de las Universidades Nacionales, Decreto 366/06)