



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



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

---

## ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

---

### TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Reingeniería de la Municipalidad de Los Antiguos en el marco de la  
implementación de la Ley de Administración Financiera en Santa Cruz

---

AUTOR: CLAUDIA DANIELA VALLEJOS

EMAIL: CLAUDIAVALLEJOSG@HOTMAIL.COM

DOCENTE: CRISTINA ALEJANDRA RONALDI

AGOSTO 2023

---



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



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo pretende hacer un aporte para la reingeniería del Municipio de la localidad de Los Antiguos, Santa Cruz, y demás municipios del interior de la provincia con similares características, en el marco del proceso de cambio en los servicios administrativos a partir de la sanción de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público provincial N°3755, y que, será de aplicación obligatoria para los Municipios a partir de los dos años de la entrada en vigencia de la misma.

Existen algunos “cuellos de botella” que históricamente impiden a los Municipios, brindar información oportuna, útil y confiable de la gestión y de la inversión de los fondos públicos.

Como se expondrá en el presente trabajo de especialización estos problemas están directamente relacionados con la falta de capacitación del personal, la falta de conocimiento de la normativa vigente por parte de los funcionarios que definen las políticas públicas y los que llevan adelante la tarea operativa y la falta de control interno en todos los procesos administrativos.



## CONTENIDO:

I.INTRODUCCIÓN .....	4
1. Justificación y Fundamentación.....	4
2. Planteamiento del problema.....	5
3. Objetivos.....	7
4. Hipótesis .....	7
5. Aspectos Metodológicos.....	7
II.MARCO TEÓRICO.....	9
II.1 Breve Reseña Histórica .....	9
II.2 Reforma de la Administración Financiera.....	10
II.3 Enfoque Sistémico.....	12
II.4 Importancia de la Visión sistémica aplicada a la administración financiera en los Estados Municipales.....	13
II.5 Vencer la Cultura administrativa Municipal a través de la Capacitación.....	15
III.DIAGNÓSTICO.....	18
IV.PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	20
IV.1 Crear dentro del Municipio la cultura del aprendizaje continuo.....	20
IV.2 Contenidos Mínimos del Plan de Capacitación para la Implementación de la Ley de Administración Financiera N°3755 en Municipio.....	21
IV.3 Propuesta de modificación de la Estructura Orgánica Municipal adaptada a la implementación de la Ley N°3.755.....	22
V.CONCLUSIONES.....	27
VI.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28



## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Justificación y Fundamentación

Existe la necesidad de adaptar las estructuras Municipales del interior de la provincia de Santa Cruz a la aplicación de la Ley de Administración Financiera N°3.755 recientemente aprobada a Nivel Provincial cuya aplicación se viene dando en forma programada en los distintos organismos estatales desde Enero de 2023 planteando así, la transformación de los Estados Municipales con un enfoque sistémico, mayor participación, más transparente, competitivo e innovador.

Plasmando la idea de una visión sistémica que reduce las oportunidades de manejo ineficiente de la “cosa pública”, permitiendo identificar a responsables, reduciendo oportunidades de corrupción, facilitando la identificación de las desviaciones en la ejecución y la existencia de actos administrativos irregulares. (Las Heras, 2004)<sup>1</sup>

De acuerdo a lo que establece la Ley en su Artículo 189, los municipios contarán con un plazo máximo de dos años para la aplicación de la ley. Esta Reingeniería de los Municipios del interior de la provincia tiene que partir de un fuerte trabajo de conocimiento de los distintos agentes que participan en la misma, sobre todo, de aquellos que tienen un cargo de gestión. Asimismo, requiere fuerte inversión en tecnología y conectividad.

Dada la extensión territorial de la provincia de Santa Cruz los municipios del interior tienen poca comunicación entre sí y con los organismos provinciales que serán los entes coordinadores establecidos por la ley. Esta situación históricamente ha dificultado el acceso a la información, asesoramiento, capacitación y control.

El municipio sujeto a análisis es el de la localidad de Los Antiguos, ubicado en el noroeste de la provincia de Santa Cruz, a 993 Km. de Río Gallegos, capital de la provincia. Es un municipio pequeño con una estructura organizacional simple, que se ha caracterizado por falta de

---

<sup>1</sup> Las Heras, J. M. (2004). *Estado Eficiente: Administración Financiera Gubernamental*. Buenos Aires: Buyatti, Osmar D.



profesionalización en la selección del personal que se encarga de la administración financiera municipal. No posee control interno del uso eficiente de los recursos públicos, las rendiciones de cuentas llegan al Tribunal de Cuentas con un atraso importante, impidiendo esta situación realizar las correcciones en tiempo y forma falta de capacitación y actualización del personal de Hacienda y Finanzas del Municipio.

Si bien el desafío mayor se desarrollará en el Área de Hacienda del Municipio de Los Antiguos considero fundamental involucrar a las autoridades municipales tanto del Poder Ejecutivo como Legislativo, para que tengan una acabada comprensión de los cambios que implica la puesta en vigencia de la Ley de Administración Financiera.

## **2. Planteamiento del problema**

A la fecha del presente trabajo y a pesar de la sanción y promulgación de la Ley de Administración Financiera N°3.755 en el año 2022 existe un desconocimiento de la norma y el cambio fundamental y transversal a todas las Áreas Municipales que implica su aplicación.

Por otra parte, la estructura orgánica actual del Área de Haciendas del Municipio de Los Antiguos, similar a todos los municipios del interior de la provincia, no es compatible con la visión sistémica pilar fundamental en el que se basa la ley. El municipio presenta:

- Falta de conocimiento del cambio fundamental en los procesos que conllevan la aplicación de la Ley de Administración Financiera provincial.
- Necesidad de fortalecer los programas de capacitaciones.
- Necesidad de reestructurar el Área de Hacienda y Finanzas de forma que sea funcional al cambio que se propone.



A raíz de lo expuesto surgen las siguientes preguntas de investigación, sobre las cuales se orientará la investigación:

a) En relación a la Estructura Orgánica del Área de Hacienda y Finanzas:

- ¿Posee una estructura orgánica que contemple los sistemas previstos en la Ley de Administración Financiera?
- ¿Actualmente el Municipio cuenta con un manual de procedimiento que indique claramente misiones, funciones y responsabilidad de cada uno de los empleados que integran el circuito financiero?
- ¿Posee el municipio una carta orgánica?
- ¿Es posible reestructurar el Área de Hacienda incorporando profesionales y capacitando al personal actual de forma que puedan desempeñarse con conocimientos ciertos?

b) En relación a programas de capacitación y motivación del personal:

- ¿Contarán los Municipios del interior con un programa de capacitación constante y asesoría disponible en forma permanente por parte de profesionales calificados o por parte del Ministerio de Economía provincial?
- ¿Posee suficiente inversión tecnológica para formar parte de un sistema de información provincial?
- ¿Las limitaciones en materia de conectividad, que son propias de la localidad en general, perjudican al sistema integrado de Administración financiera provincial?



### **3. Objetivos**

El objetivo principal es lograr que la estructura municipal se encuentre adaptada para el momento en que la Ley de Administración Financiera sea de aplicación obligatoria y que no existan “cuellos de botellas” que impidan su aplicación exitosa.

Capacitar e involucrar a los funcionarios y personal de la Secretaría de Hacienda en la importancia de la Ley como herramienta para garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos, tal como lo expresa el Art. 2 a).

### **4. Hipótesis**

La capacitación permanente y accesible para todo el personal de los servicios administrativos del Municipio acorde a la estructura y complejidad del organismo, como elemento prioritario y fundamental para la implementación exitosa de la Ley de Administración Financiera.

Jerarquización de los profesionales con los que cuenta el Municipio e incorporación de nuevos profesionales que cuenten con el perfil requerido para puestos claves para llevar a cabo la transformación de los procesos y la Reestructuración del Área de Hacienda.

### **5. Aspectos Metodológicos**

Para el estudio se realiza un enfoque cualitativo. Diseño no experimental, explicativo y transversal de las Normas existentes a nivel provincial y, dentro del ámbito municipal relacionadas con la reforma de la administración financiera.

Análisis de la legislación vigente:



- Ley de Administración Financiera Provincial N°3755 sancionada en el año 2021 y con aplicación para el sector público provincial a partir de Enero de 2022.
- Ley 55 Ley Orgánica de las Municipalidades (vigente desde 1958): El Municipio no ha dictado a la fecha del presente trabajo su Carta Orgánica.
- Análisis de la estructura orgánica municipal: mediante Decreto N°201/MLA/2021 que define el Organigrama de la Municipalidad de Los Antiguos, nos centraremos específicamente en el análisis de la estructura actual de la Secretaria de Hacienda y Finanza y la Asesoría Económica, composición y características del recurso humano con el que cuenta el área.
- Análisis de los cuellos de botellas que se producen actualmente en el Área de Hacienda y que se visibilizan en demora de la resolución de los expedientes, atraso en las rendiciones de cuentas al Poder Legislativo y Tribunal de Cuentas y la falta de control de la Ejecución presupuestaria.
- Entrevista investigativa al actual intendente de la Municipalidad de Los Antiguos Sr. Julio Bellomo, a la Secretaria de Hacienda Sra. Belkis Janet Vallejos y la Contadora Municipal Cra. Valeria Valquinta, representantes del Poder Ejecutivo y actores fundamentales en la transformación municipal que se inicia, haciendo hincapié en la entrevista en los inconvenientes que tienen actualmente para cumplir en tiempo y forma con legislación vigente.
- Entrevista al concejal Tomás Myburg como representante del Poder Legislativo para recabar información respecto de la dificultad que tienen para obtener la información necesaria en tiempo y forma, para realizar el control de los trámites que comprometen el presupuesto municipal.





## II.MARCO TEÓRICO

### II.1 Breve Reseña Histórica.

A nivel nacional el programa de reforma se dio a través la Ley de Administración Financiera N°24.156 que establece y regula la administración financiera y los sistemas de control del Sector Público Nacional y, cuya base de sustentación metodológica la constituye la Teoría de Sistemas.

En el Año 2021 la provincia de Santa Cruz inicia su propio programa de Reforma del Estado sancionando la Ley de Administración Financiera Provincial N°3755 que establece y regula los actos, hechos y operaciones relacionadas con la Administración Financiera y los sistemas de Control que serán de aplicación en todo el sector público provincial.

Si bien la constitución de la provincia de Santa Cruz en la Sección IX Régimen Municipal, Capítulo I Artículo 141 reconoce la autonomía política, administrativa, económica y financiera a todos los Municipios. También expresa: “Aquellos que dicten sus Carta Orgánica Municipal, gozarán además de autonomía institucional. La autonomía municipal que aquí se reconoce no podrá ser limitada por ley ni autoridad alguna”.

Por su parte, Ley de Administración Financiera Provincial N°3755 en su Artículo 189 establece que la Ley 760 de Contabilidad y normas complementarias, modificatorias y reglamentarias, mantendrá su vigencia y será de aplicación en el ámbito de los Municipios de la Provincia, durante el plazo de dos (2) años a la entrada en vigencia de la presente.

Y en el Artículo 190 expresa: “Transcurrido el plazo de artículo anterior, y/o hasta tanto los Municipios que dicten sus cartas orgánicas municipales que regulen los actos, hechos y operaciones relacionados con la administración financiera y sistemas de control interno, deberán adherir expresamente a la presente, o en su defecto serán de aplicación supletoria las normas, principios y objetivos generales de esta ley adecuando su funcionamiento en forma



progresiva de acuerdo a su respectiva organización administrativa con el debido cuidado de su autonomía política, administrativa, económica y financiera.

A la fecha del presente trabajo de investigación ningún Municipio de la provincia de Santa Cruz ha dictado su Carta Orgánica. Por lo cual, si esta situación no se modifica, cumplido el plazo deberán adherir expresamente a la Ley N°3755.

La Ley N°3755 de naturaleza y espíritu similar a la Ley N°24.156, serán el sustento teórico del presente trabajo, asimismo los desarrollos teóricos de algunos autores que aportan a la comprensión de lo que significa una Reforma de los Municipios, analizando y profundizando en aspectos que ayuden en particular a la reingeniería del Municipio de Los Antiguos y de otros que comparten iguales características: estructuras simples, falta de normalización de los procedimientos administrativos, inexistencia de control interno en los procesos, dificultad para la rendición de cuentas en tiempo y forma, falta de conocimiento de las normas vigentes o incorrecta aplicación, escasa capacitación del personal y estructuras rígidas de reclutamiento de personal.

## II.2 Reforma de la Administración Financiera

La concepción amplia de la administración financiera implica definirla como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en forma más eficaz y eficiente posible. (Makon, 1999)<sup>2</sup>

El presente trabajo adhiere a lo expresado por el autor Las Heras, cuando expresa en su Libro Estado Eficiente que: "... con la reforma de la Administración Financiera y Control Gubernamental se inicia una radical renovación en los usos y costumbres del funcionariado,

---

<sup>2</sup> Makon, M. P. (1999). Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina. ILPES; Dirección de Programación del Sector Público.



reclamándose de estos su conversión en auténticos gestores del cambio. Esto hace imprescindible su capacitación, en el conocimiento y uso del conjunto de instrumentos.

Toda reforma a emprender debería procurar el logro de los siguientes objetivos:

- De racionalidad: en procura de que la gestión se realice con economicidad, eficiencia, efectividad y oportunidad (las 5E).
- De transparencia: operativa y legal con generación de información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- De integridad: interrelacionando los sistemas de Administración Financiera con los de control interno y externo, con la finalidad de facilitar su eficacia. (Las Heras, 2004)<sup>3</sup>

Asimismo, es importante el aporte del autor M. Makon cuando expresa:

Los objetivos a los que debe dirigirse la reforma de la Administración Financiera Pública son, básicamente, los siguientes:

- Realizar la gestión de los recursos públicos de tal forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal, en particular, y de la política económica, en general.
- Coadyuvar a que la gestión operativa se ejecute en la forma más económica y eficiente posible.
- Asegurar la absoluta transparencia de las cuentas públicas
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión política y administrativa.
- Implementar un sistema de rendición de cuentas para los funcionarios que administren fondos públicos, por el uso económico, eficaz y eficiente de los mismos.

---

<sup>3</sup> Las Heras, J. M. (2004). *Estado Eficiente: Administración Financiera Gubernamental*. Buenos Aires: Buyatti, Osmar D.



- Interrelacionar los sistemas de control interno y externo a fin de incrementar la eficacia de estos. (pag.10)

La reforma no requiere sólo de normas, metodologías y desarrollo de “softwares” informáticos. Ella implica un cambio cultural en la gestión diaria de los funcionarios públicos que requiere años para su maduración. El cumplimiento formal de las normas debe ser acompañado por la utilización plena de criterios de eficiencia y eficacia en la gestión de los funcionarios. (Makon, 1999)

### II.3 Enfoque Sistémico

Con la sanción de la Ley N°3755 se produce un cambio fundamental del Estado provincial que introduce la visión Sistémica como una herramienta significativa para el control de los resultados públicos.

*Toda reforma de la administración financiera tiene como uno de sus principales objetivos elaborar un sistema integrado de información que refleje fehacientemente la actividad económica financiera del Estado. Consecuentemente un sistema de información financiera es un conjunto de informes, estados, formularios y reportes diversos que de manera oportuna, confiable, accesible, representativa e interrelacionada se suministra para cubrir las demandas de los diferentes niveles de usuarios internos y externos a la organización. Dicha información deberá ser la necesaria y suficiente para facilitar que todo proceso de toma de decisiones sea eficiente, eficaz y económica en la gestión de resultados y el cumplimiento de los dispositivos legales pertinentes.*

*La visión sistémica reduce las oportunidades de manejo ineficiente de la “cosa pública” permitiendo identificar a responsables, reduciendo oportunidades de corrupción, facilitando la identificación de las desviaciones en la ejecución y la existencia de actos administrativos irregulares. La mayor utilidad de la aplicación de la visión sistémica en el Estado es que introduce la importancia de la centralización de definiciones políticas a cargo de los niveles*



*superiores y la descentralización en la ejecución de las operaciones a niveles inferiores. (Las Heras, 2004)<sup>4</sup>*

De acuerdo a la Ley N°3755 la administración financiera estará integrada por 5 sistemas:

- Presupuesto.
- Crédito Público.
- Tesorería.
- Contabilidad.
- Contrataciones.

Estos sistemas deben estar definidos en la estructura Orgánica de los Municipios, asimismo debemos incorporar el control interno fundamental para lograr mayor transparencia en el manejo de los fondos públicos. Incorporando la figura del control interno municipal por medio de un organismo que dependa de la máxima autoridad del Poder Ejecutivo y que tenga además por finalidad el control no solamente legal, numérico, contable, formal sino también el control de la gestión o de eficiencia.

El control externo de todos los Municipios de la provincia es ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia que tiene su sede en la Río Gallegos.

#### II.4 Importancia de la Visión sistémica aplicada a la administración financiera en los Estados Municipales

Con la Reforma de la Administración financiera y control gubernamental se inicia una radical renovación en los usos y costumbres del funcionariado, reclamándose de estos su conversión en auténticos gestores del cambio. Esto hace imprescindible su capacitación, en el conocimiento y uso del conjunto de instrumentos de administración a partir de la definición habitual de la

---

<sup>4</sup> Las Heras, J. M. (2004). Estado Eficiente: Administración Financiera Gubernamental. Buenos Aires: Buyatti, Osmar D.



administración financiera gubernamental como el conjunto de principios, normas, organismos, recursos, sistemas y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado en la forma más eficiente posible (Las Heras, 2004)

Señala Cermelo: "... el contenido mínimo de la reforma de la Administración Pública Municipal debe ser necesariamente:

- 1- Creación de un modelo de administración DESCENTRALIZADO y PARTICIPATIVO.
- 2- Aplicación de un enfoque sistémico integral a la ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.
- 3- Aplicación de modernas técnicas de administración a las finanzas públicas municipales, como son presupuesto por programas, presupuesto base cero, contabilidad integrada, control de gestión o de eficiencia..." (Cermelo, 1997)<sup>5</sup>

El Municipio deberá lograr un modelo sistémico e interrelacionado que se adapte a lo establecido por la Ley 7355.

Los requisitos básicos para encarar la reforma de la Administración Financiera son los siguientes:

- Definición clara y explícita del marco conceptual y metodológico a adoptarse en el proceso de reforma y un proceso de capacitación masiva para los diferentes estratos políticos, directivos y técnicos de la burocracia pública.

---

<sup>5</sup> Cermelo, C. A. (1997). "Descentralización y Participación en la Admin. Pública Municipal" - Tesis doctoral presentada en la Facultad de Cs. Económicas de la UNCPBA. Tandil, Buenos Aires.



- Firme, explícita y permanente decisión del más alto nivel al proceso de reforma. Dicho proceso garantiza transparencia pues posibilita publicar los actos de gobierno y, por lo tanto, la ciudadanía puede ejercer un control del destino de los recursos que ella aporta; pero, por otro lado, la reforma también significa atacar bolsones feudales de poder en la burocracia pública.
- Para contar con el apoyo político necesario se requiere que la reforma presente resultados rápidos y permanentes que le permitan a los niveles políticos percibir los beneficios que la misma le brinda. Similarmente también es importante que le permita a los directivos mejorar su gestión y lograr así, que la gerencia pública este comprometida con el cambio. (Makon, 1999)<sup>6</sup>

En el proceso de reingeniería municipal debe estar muy internalizado en todos los actores de la reforma cuales son los objetivos a los que debe dirigirse la Administración Financiera pública.

### II.5 Vencer la Cultura administrativa Municipal a través de la Capacitación

En los procesos de modernización, es importante considerar la cultura organizacional, dado que muchos empleados o funcionarios municipales son reticentes a cambiar su forma de trabajo, el cambio cultural requiere tiempo, dedicación y capacitación.

Bien expresa Makon "...No existe proceso de reforma que tenga éxito en su instrumentación, sino va acompañado de un plan amplio y masivo de capacitación..."

"... es esencial que los procesos de capacitación no se concentren exclusivamente en transmisión de conocimientos sobre metodología y procedimientos, sino también en la

---

<sup>6</sup> Makon, M. P. (1999). Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina. ILPES; Dirección de Programación del Sector Público.



transmisión de pautas de comportamiento y en la visión que debe tener el funcionario público de estar al servicio de la sociedad, administrando recursos financieros que le han sido entregados en consignación ...”

Bien dice Crozier: “... si hemos de progresar tendremos que construir una cultura de gestión pública cuya primera característica básica ha de ser la capacidad de todas las personas, en todos los niveles operativos, para cooperar...”

“...Si se quiere lograr que un nuevo modelo funcione, las personas deben ser entrenadas para cooperar en el nivel operativo sin tener que esperar instrucciones desde arriba...”

“... Lograr un cambio en el comportamiento de los agentes de rangos inferiores no basta. La clave para que el cambio sea exitoso está en una revolución que debe obrarse en el comportamiento gerencial; para poder responder a la complejidad, la gerencia debe cambiar su modo de razonar...” (Crozier, 1997)<sup>7</sup>

Los empleados de los Municipios del interior de la provincia tienen un vínculo con la administración de carácter vitalicio.

Es frecuente que se retribuya por la antigüedad y no por el puesto, lo que no vincula el salario a la responsabilidad asumida y las cargas de trabajo reales. Esto significa una barrera para la progresión salarial.

Hay una separación casi absoluta entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los sistemas de promoción y retribución. Las experiencias de retribución al rendimiento chocan con la inexistencia de mecanismos eficaces de evaluación. Esta situación hace que los empleados no tengan motivación para capacitarse por propia iniciativa en la tarea que realizan, ni culminar sus estudios secundarios o iniciar carreras técnicas o universitarias.

---

<sup>7</sup> Crozier, M. (1997). La Transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública.





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



Los sistemas actualmente presentan una baja capacidad de producción de competencias y perfiles directivos. Será fundamental para los Municipios del interior lograr la incorporación de profesionales en Cs. Económicas y la jerarquización de los pocos que forman parte actualmente de los Municipio y que se encuentran desmotivados por diversas circunstancias entre los que se destacan las remuneraciones muy inferiores a lo que ofrece el sector privado y la dificultad que

significa trabajar en organizaciones lideradas por políticos, donde los responsables cambian periódicamente y no son expertos en dirección o poseen perfiles diversos. Asimismo, la contaminación de criterios políticos en los ascensos y retrocesos profesionales y determinadas conductas heterodoxas, da como resultado el desapego entre empleados y los gestores políticos.



### III. DIAGNÓSTICO

El área de Hacienda y Finanzas de la Municipalidad de Los Antiguos cuenta con 28 personas distribuidos de la siguiente manera: 1(una) Secretaria de Hacienda, 2 (dos) asistentes de la Secretaria de Hacienda, 5 (cinco) en Contaduría, 4 (cuatro) Tesorería, 7 (siete) en Compras, 3 (tres) en Recaudación Municipal, 2 (dos) en Sueldos 4 (cuatro) en Rendiciones.

Existe sólo una profesional en Cs. Económicas que cubre el cargo de Contadora Municipal, el resto es personal de carrera administrativa municipal. De las entrevistas realizadas quedó en evidencia que el personal no cuenta con capacitaciones en relación al puesto que desempeña, prevalecen los usos y costumbre en muchas actividades y el conocimiento se trasmite desde el personal más experimentado al personal que ingresa al área. Siendo un ámbito propicio para los errores en los procedimientos administrativos.

Si bien se tuvo acceso a información relacionada al último ejercicio rendido y a informes de Auditoría del Tribunal de Cuentas, por cuestiones inherentes a la confidencialidad sólo se puede expresar que se verificó un atraso considerable en la rendición de cuentas al Poder Legislativo para aprobación de los ejercicios, esto dificulta actualmente el control, corrección de errores y oportunidad de la información para la toma de decisiones.

Al no existir dentro de la estructura orgánica la figura del control interno, es el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Sta. Cruz sito en la ciudad de Río Gallegos (a 993Km. de la localidad de Los Antiguos) el único responsable del control externo de los actos administrativos del Municipio, generándose un inconveniente para conseguir asesoramiento técnico en forma inmediata. Las auditorías presenciales en los Municipios del interior son poco frecuentes, debido a la distancia ya menciona que deben recorrer los auditores y sumado a que el mismo organismo audita un total de 15 Municipios. ([www.santacruz.gob.ar](http://www.santacruz.gob.ar)).

La estructura orgánica actual del Municipio aprobada por Decreto N°201/MLA/2021 contempla una asesoría denominada Asesoría Económica con dependencia directa del



Intendente municipal, cuya Misión está definida como: “Asistir a Contaduría Municipal en los aspectos presupuestarios, contables y financieros de la municipalidad, tanto en lo atinente a la planificación como a la ejecución y control” y que entre sus funciones encontramos:

- Asistir a la Contaduría Municipal en la elaboración del Presupuesto Anual de Gastos y Recursos, participando en el análisis de su composición.
- Supervisar y evaluar las funciones relacionadas con el control de calidad de la información.
- Realizar todas las otras tareas que resulten necesarias para el cumplimiento de sus fines, las complementarias de las mismas y aquellas que el intendente municipal le encomiende.

Esta asesoría se encuentra vacante, siendo una herramienta importante de asesoramiento técnico para abordar los problemas actuales y para iniciar el proceso de reforma municipal.

De las entrevistas realizadas se desprende que no existe dentro del Municipio un programa de incentivos al personal y que en la mayoría de los casos el personal se encuentra desmotivado, por no existir diferencia entre el personal que realiza su tarea con responsabilidad y aquellos que no muestran compromiso o pertenencia con el Municipio.

Si bien la motivación o reconocimiento que esperan es principalmente de tipo monetario, también existe la necesidad de tener consignas claras a la hora de realizar la tarea, ser capacitados periódicamente, que exista el control previo y simultáneo de los expedientes de forma de reducir las observaciones del Tribunal de Cuentas de la provincia, mayor compromiso de los gestores políticos en el desarrollo del Plan de Compras y Presupuesto Anual y falta de profesionales que lideren los procesos.



#### **IV. PROPUESTA**

El objetivo final de la propuesta es hacer un aporte para la reingeniería del Municipio de Los Antiguos y que pueda servir para otros Municipios del Interior de la provincia con similares características, en dos aspectos fundamentales: capacitación y adecuación de su estructura orgánica a la Reforma de la Administración Financiera.

De acuerdo a lo expresado en el diagnóstico y, con la posibilidad de aprovechar y trasladar a los Municipios las experiencias positivas de los organismos provinciales que iniciaron la reforma, se plantean las siguientes propuestas de intervención:

##### **IV.1 Crear dentro del Municipio la cultura del aprendizaje continuo.**

La capacitación y actualización que se proponen en el presente trabajo involucran a los funcionarios, profesionales y personal del Ejecutivo Municipal y del Honorable Concejo Deliberante involucrados en el proceso de Reforma.

La capacitación y actualización se propone desarrollar de la siguiente manera:

- A través de un área específica del Municipio, con profesionales calificados para llevar adelante el plan de capacitación.
- A través de asesores externos especialistas en administración financieras que puedan formar al personal administrativo.
- Solicitando a los Órganos Rectores que incorpore a los Municipios del interior en el Plan de capacitaciones que se viene desarrollando para los organismos que se encuentran bajo la órbita de la Ley N°3755.



#### IV.2 Contenidos Mínimos del Plan de Capacitación para la Implementación de la Ley de Administración Financiera N°3755 en Municipio.

- Crear dentro del municipio la cultura de aprendizaje continuo:  
Iniciar un Plan de Capacitaciones con las siguientes Etapas:

##### **1° Etapa: Reforma de los Estados Municipales.**

- Municipio abierto y participativo – Descentralización y Participación - Estado como Maquinaria productora de Bienes y Servicios – Control de Gestión.

##### **2° Etapa: Ley de Administración Financiera Provincial N°3755.**

- Fundamentos y alcance.
- Enfoque Sistémico aplicado al Estado Municipal – Centralización de las Definiciones Políticas y Descentralización en la Ejecución de Operaciones.
- Sistema de Presupuesto: su importancia como herramienta fundamental para la planificación, gestión y el control del gasto público. Principios Presupuestarios: Presupuesto Base Cero y Presupuesto por Programas.
- Sistema de Crédito Público: Definiciones y propósitos fundamentales.
- Sistema de Tesorería: Definiciones y propósitos fundamentales. Presupuesto de caja.
- Sistema de Contabilidad: Definiciones y propósitos fundamentales.
- Sistema de Contrataciones: Definiciones y propósitos fundamentales.

**3° Etapa: Sistema E-sidif:** Conocimiento particular de cada uno de los módulos que componen el sistema informático, con prácticas activas, equipamiento y conectividad previa a la implementación del sistema.

Se considera oportuno recomendar que se establezcan con claridad lo que se espera de los empleados operativos de la reforma, asimismo que se presente información clara de lo que se



requiere para alcanzar puestos de mayor responsabilidad y remuneración, de forma tal que cualquier empleado del municipio pueda aspirar a un mayor desafío en lo laboral y mayor retribución.

Aplicar mayor transparencia, justicia e igualdad en los procesos de selección del personal y retribución.

Fomentar la incorporación de profesionales a la Administración Pública, con propuestas mejoradoras que impliquen un desafío para los profesionales en formar parte de la reforma municipal con remuneración similares al empleo en el sector privado.

#### IV.3 Propuesta de modificación de la Estructura Orgánica Municipal adaptada a la implementación de la Ley N°3.755.

Sin perjuicio de la estructura orgánica establecida por el Decreto N°201/MLA/2021 y a los efectos de que la administración financiera municipal funcione en forma sistemática e integrada con los órganos rectores al momento de implementación de la Ley N° 3.755 se propone la creación de las siguientes áreas:

a. DENOMINACIÓN: PRESUPUESTO

NIVEL: SUBSECRETARÍA

DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE HACIENDA Y FINANZAS

MISIÓN:

Ejecutar los procesos de Formulación, Control y evaluación de las asignaciones presupuestarias, respetando las leyes, reglamentos y normas vigentes, con el objeto de optimizar la eficiencia en el manejo de los recursos basados en los principios de participación, igualdad y transparencia.



#### FUNCIONES:

- Formular el presupuesto preliminar
- Preparar el anteproyecto
- Programar la ejecución presupuestaria financiera y física siguiendo los lineamientos del Órgano Rector.
- Reprogramar la ejecución presupuestaria financiera y física.
- Propiciar las modificaciones al presupuesto vigente.
- Brindar la información que requiera el Poder Legislativo y el Órgano rector del Sistema de Presupuesto a los efectos de evaluar la ejecución presupuestaria y su avance físico.
- Realizar las imputaciones y/o ajustes en los momentos de registro que correspondan a la ejecución presupuestaria de recursos y gastos.
- Cumplimentar con los estados en los términos y modalidades que requiera la Contaduría General de la Provincia.

#### b. DENOMINACIÓN: RENDICIONES

NIVEL: DIRECCIÓN

DEPENDENCIA: CONTADURÍA

#### MISIÓN:

Entender en la fiscalización de la documentación correspondiente a cargos y descargos verificando que se hayan cumplido las normas legales exigidas por el Órgano de Control y el Tribunal de Cuentas a fin de evitar que se transgredan las leyes y normas sobre la materia.

#### FUNCIONES:

- Realizar la revisión e informe de las rendiciones de cuentas presentadas por los responsables de movimientos de fondos.
-



- Facilitar la información requerida por el Honorable Concejo Deliberante y por los órganos de control en tiempo y forma.
- Elevar las rendiciones al Honorable Concejo Deliberante en los plazos establecidos por las reglamentaciones vigente.
- Encargado de reclamar la documentación faltante de toda tramitación inclusive de la Ejercicios pendientes de rendición.
- Mantener ordenado el archivo de duplicados que deben permanecer en custodia ante cualquier observación que formule el Tribunal de Cuentas y/o Honorable Concejo Deliberante.

c. DENOMINACIÓN: UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

NIVEL: ASESORÍA

DEPENDENCIA: EJECUTIVO MUNICIPAL

MISIÓN:

Velar por el cumplimiento de las normas y procesos que establezca en Órgano Rector de Control Interno.

FUNCIONES:

- Evaluar el sistema de Control interno en coordinación con el responsable máximo de la Secretaría de Hacienda y Finanzas.
- Participar en la elaboración, adecuación e implementación de normas y procedimientos a efectos de establecer el sistema de control interno.
- Implementar prácticas de control previo, concomitante y posterior, como así también evaluar la aplicación de los controles operativos, contables, de legalidad y financieros, a efectos de lograr un eficiente cumplimiento de la normativa vigente.





- Formular las observaciones, recomendaciones y medidas correctivas pertinentes realizando su seguimiento e informando a las autoridades y áreas involucradas.
- Evaluar el cumplimiento eficaz y eficiente de políticas, planes y procedimientos determinados por la autoridad superior, brindando recomendaciones para su mejora.
- Evaluar la confiabilidad (totalidad, exactitud, oportunidad) de la información generada, aplicando técnicas de revisión previstas en las normas de auditoría.

d. DENOMINACIÓN: SISTEMAS E INFORMÁTICA

NIVEL: SUBSECRETARÍA

DEPENDENCIA: EJECUTIVO MUNICIPAL

MISIÓN:

Gestionar en forma eficiente y eficazmente los recursos, la infraestructura y servicios tecnológicos para el óptimo desarrollo de los procesos administrativos y técnicos realizados por los usuarios de las distintas áreas del Municipio.

FUNCIONES:

- Supervisar el óptimo y adecuado funcionamiento de los sistemas que se ejecuten.
- Asesorar, proponer e instalar mejoras de software, hardware y redes que se utilicen en el ámbito del ministerio para la optimización de los servicios (procesadores de texto, bases de datos, navegadores, etc.).
- Coordinar y cumplir la reglamentación gubernamental dictada en el ámbito de tecnologías a aplicar en el organismo.



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



- Elaborar las normas para la adquisición del equipamiento informático y software que resulten necesarias para cada área.
- Administrar y gestionar el equipamiento informático y la comunicación entre ellos de forma óptima.
- Capacitar en forma permanente y continua a los usuarios de las estaciones de trabajo para la optimización de tiempo y recursos informáticos.
- Proporcionar servicio de mantenimiento y reparación técnico en hardware y software de las estaciones de trabajo permitiendo mantener la continuidad operativa de sus equipos.
- Diagnosticar problemas inherentes a hardware y software.
- Impulsar la incorporación del uso eficiente de la tecnología como apoyo a los procesos realizados optimizando los procesos.
- Actualizar la página oficial del ministerio con la información actualizada proporcionada oportunamente por cada área.
- Diseñar y Administrar eficientemente la seguridad y disponibilidad de las redes locales para todas las áreas comprendidas en el Municipio.



## V. CONCLUSIONES

Por ser el Municipio la instancia de gobierno más cercana a la sociedad y sus necesidades, constituye el campo más apropiado para la reforma y la interrelación Estado-Sociedad (Cermelo, La Reforma de la Administración Pública Municipal FACES N°3 pág. 109.).

Por ello es fundamental encarar la reforma con una base sólida en cuanto a conocimientos previos del sentido de la norma y los objetivos de la administración financiera, que pueda producir el cambio de paradigma “burocrático” al de una nueva “gestión pública”:

Debemos tener claro que la reforma en los Municipios será llevada a cabo por funcionarios elegidos por el voto popular (Intendente – concejales) y sus correspondientes equipos de gobierno, gestores políticos y por gestores operativos, empleados de carrera administrativa. La capacitación integral del de estos gestores de la transformación y la profesionalización en materia de administración financieras son fundamentales para lograr una reingeniería de los Municipios del interior de la provincia y una posterior implementación exitosa de la Ley de Administración Financiera Provincial N°3755.

Es fundamenta entender a la capacitación como sinónimo de convencimiento y la mejor herramienta de productividad para lograr la implementación con éxito de la ley.

“ES IMPORTANTE VENCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CAPACITACIÓN, SINÓNIMO DE CONVENCIMIENTO” (Prof. Lucio Perassi/Clase Administración de Personal).



## VI. Bibliografía

- Caneri, A. L. (2017). *"Bases Presupuestarias para una Normativa de Administración Financiera Municipal"* - Tesis presentada en la Facultad de Cs. Económicas de la Universidad de Comahue. Comahue, Neuquén.
- Cermelo, C. A. (1997). *"Descentralización y Participación en la Admin. Pública Municipal"* - Tesis doctoral presentada en la Facultad de Cs. Económicas de la UNCPBA. Tandil, Buenos Aires.
- Crozier, M. (1997). *La Transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública*. Caracas, Venezuela: Revista del CLAD Reforma y Democracia N°7.
- Las Heras, J. M. (2004). *Estado Eficiente: Administración Financiera Gubernamental*. Buenos Aires: Buyatti, Osmar D.
- Le Pera, A. (2007). *Estudio de la Administración Financiera Pública, 1ra edición*. Ediciones Cooperativas.
- Ley de Administración Financiera N°24156*. (1992).
- Ley de Administración Financiera Pcial. N°3755*. (2021).
- Makon, M. P. (1999). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. ILPES; Dirección de Programación del Sector Público.
- N°201/MLA/2.021, D. (2021). *Organigrama Municipal* . Los Antiguos, Santa Cruz.
- Romano, L. R. (2018). *"Agilización del Proceso de Control Interno"* - Tesis presentada en la Facultad de Cs. Económicas de la UBA. Río Grande, Tierra del Fuego.



<b>Solicitud de evaluación de</b>		Código de la Especialización
<b>TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN (TFE)</b>		
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo	Fecha de aprobación del TFE en el Taller	
Título del Trabajo Final		
<p>Solicitud del docente a cargo del Taller</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del docente .....</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico		Teléfonos
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li> <li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	