



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



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

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Capacitación: una herramienta clave en el Ministerio de Salud y Ambiente de Santa Cruz.

AUTOR: ELISABET BORQUEZ

DOCENTE DEL TALLER: RINALDI CRISTINA

[JULIO 2023]



Índice

1.INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Fundamentación.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.4. Hipótesis.....	6
1.5. Aspectos Metodológicos.....	6
2. Marco teórico.....	7
2.1. Modernización Del Estado – Ley De Administración Financiera.....	7
2.2. Criterios Metodológicos Básicos.....	8
2.2.1. Visión Sistémica.....	8
2.2.2. Teoría General De Los Sistemas.....	8
2.3. Administración Financiera – Concepto.....	9
2.4. Nuevos Paradigmas.....	9
2.5. Plan De Modernización Del Estado.....	10
2.6. Capacitación Y Adiestramiento – Programa De Reforma De La Administración Financiera.....	10
2.7. Sistema Administración De Recursos Humanos.....	14
2.7.1. Reforma Y Relaciones Del Sistema – Gráficos.....	14
2.7.2 Un Sistema De Gestión Financiera De Los Recursos Humanos Del Estado.....	15
2.7.3. Gestión Del Desarrollo.....	16
2.8. Ley N°3755 De Administración Financiera Y De Los Sistemas De Control De Sector Público En Santa Cruz	16
2.9. Convenio Colectivo De Trabajo Sectorial De Salud Y Ambiente Y Caja De Servicios Sociales.....	18
3. Diagnóstico.....	19



3.1.Ministerio De Salud Y Ambiente.Características.....	19
3.2.Cuestionario Y Resultados.....	20
3.3.Orgánica Ministerio De Salud Y Ambiente: Gestión Financiera.....	22
4. Propuesta De Intervención.....	23
5. Conclusiones.....	26
6. Bibliografía.....	27
7. Anexos	29



Palabras clave: Ley, Capacitación, Reforma, Recursos Humanos.

1. INTRODUCCION

1.1. FUNDAMENTACION

A partir de la sanción en el año 1992 de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Público, las finanzas públicas de la Nación se ordenan con un enfoque sistémico, considerando la administración financiera como un conjunto de sistemas interrelacionados en el cual el desarrollo correcto y eficiente de cada uno de ellos impacta en el desempeño del resto. La ley introdujo los siguientes sistemas: presupuestario, crédito público, tesorería, contabilidad, control interno y externo.

Considerando que en la Administración Pública se presenta la particularidad de que todas las funciones de los entes, entidades u organismos que la conforman deben estar orientados a maximizar el bienestar de la sociedad, es por eso que cobra relevancia la responsabilidad de las personas que asumen funciones en la Administración Pública, ya que deberán cumplir un rol fundamental en la búsqueda de eficacia y eficiencia en las metas de las políticas públicas

La provincia de Santa Cruz inició su proceso de modernización con la sanción de la Ley N° 3755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial, que entró en vigencia a partir del 22/06/2021, cumplimentando así la inserción como provincia a la reforma.

Esta ley, y su modificatoria Ley N° 3.810 / 22, dejara atrás la Ley 760 de Contabilidad y otras tantas, con las que esta provincia ha trabajado desde el año 1972, cuyas normas han quedado obsoletas.

Todo esto, además, implica un cambio de paradigma en la gestión pública de la provincia, trayendo nuevas formas de trabajar.

Todo esto surge de los siguientes interrogantes: ¿Cómo afrontaran la cantidad de cambios que la nueva ley trae? ¿Cuentan con las herramientas necesarias? ¿El personal



existente está capacitado? ¿Hay una administración financiera profesionalizada que este a la altura de estos cambios? ¿Cuál puede ser el rol del Ministerio?

En tal contexto, será necesaria la capacitación de los recursos humanos: al personal que desarrolla tareas técnicas – administrativas – financieras o ejerce funciones de conducción, gestión o gerenciamiento, para ejecutar las reformas que plantea la ley. Este trabajo, se orientará a generar una propuesta de los puntos o temas de capacitación.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el caso específico de los hospitales dependientes del Ministerio de Salud y Ambiente de la provincia de Santa Cruz, que tienen una arraigada manera de hacer las cosas de la misma manera por tantos años, con personal escaso en las áreas técnicas administrativas, predominando las de la ciencia de la salud en el nosocomio ; y en lo particular suelen estar al frente de estas carteras hospitalarias personas no vinculadas necesariamente a las disciplinas económicas, entonces la cuestión vinculada a la administración financiera les genera dificultades.

Necesitan por tanto recibir capacitación en la importancia de aplicar la nueva ley de administración financiera, teniendo en cuenta el proceso de transformación que está llevando a cabo la provincia en este momento.

1.3. OBJETIVOS

- A) Entender la importancia que tendrá en el proceso de reforma del estado provincial una adecuada capacitación de los empleados y funcionarios públicos del Ministerio de Salud y Ambiente de la provincia de Santa Cruz.
- B) Identificar aquellas áreas que necesitaran mayor apoyatura técnico-académica dentro de esos sectores.



- C) Describir una propuesta de temas que deberán contener los cursos de capacitación para impartir la importancia que tendrá la aplicación y conocimiento de la nueva ley y los nuevos procesos a ejecutar.

1.4. HIPOTESIS

Consideramos que; dotar de las acciones de una mayor capacitación y perfeccionamiento necesarias, específicas, constantes, continua, con un horizonte de largo plazo; al personal implicado que participan en los distintos procesos de la administración financiera tanto en la administración central como en los hospitales públicos dependientes del Ministerio de Salud y Ambiente de la provincia de Santa Cruz , para que puedan realizar sus tareas, mejoraría el funcionamiento de todos los sistemas de administración financiera provincial, para garantizar mejores servicios a los ciudadanos de la provincia y lograría profesionalismo en el manejo de los recursos públicos.

1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

El tipo de estudio que utilizaremos en el presente trabajo es un enfoque descriptivo, cualitativo. El tipo de diseño será no experimental, transversal.

La unidad de análisis, será el Ministerio de Salud y Ambiente dela Provincia de Santa Cruz, de esta cartera dependen 14 hospitales a lo largo de la provincia, una unidad denominada casa de Santa Cruz en CABA y la administración central. Tomaremos para abordar este trabajo Administración central – Subsecretaria de Gestión Financiera _ Direcciones de Contaduría, (Sistema de Contabilidad y Contrataciones) – Dirección de tesorería (Sistema de tesorería) y Dirección de Presupuesto (Sistema de Presupuesto) y su relación con las áreas técnicas-financieras de los hospitales desde un abordaje general.

Para la recolección de información se analizará diferentes fuentes bibliográficas trabajadas en cronograma de la especialización o recomendada por los catedráticos que permitan recabará datos y precedentes. A su vez se realizará consultas a diferentes páginas web relacionadas con autores que se refieran al tema capacitación en general, como así también sobre capacitación en el proceso de reforma del estado. Se consultará también



trabajos finales recomendados por la cátedra, análisis de las leyes actuales sobre la reforma y normativa vigente en el ámbito de la cartera sanitaria mencionada.

Por último, se realizará un cuestionario, anónimo, breve, y aleatorio sobre una muestra que abarque personal del ministerio de salud y ambiente y los hospitales.

2.MARCO TEÓRICO

2.1. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO – LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA

La modernización del Estado Argentino se produjo en un contexto diferenciado por el impacto acelerado de la globalización, esto llevó al estado a fundar estrategias de modernización debiendo adaptarse a las nuevas formas de administrar los recursos. Las nuevas tecnologías de comunicación e información se expandieron con gran velocidad, lo que llevó a la ciudadanía a realizar nuevas demandas hacia el estado, que este no estaba en condiciones de poder satisfacer. El estado debió crear y adaptar procesos para poder cumplir con esta demanda de prestación de bienes y servicios públicos, asumiendo nuevos desafíos con la necesidad de hacer más eficiente y dinámica las administraciones, confiriendo un mayor nivel de flexibilidad en la utilización y gestión de recursos.

La modernización del estado implicó un arduo proceso donde el objetivo fue fortalecer la relación entre el estado y la sociedad civil, implicó reformar y transformar estructuras administrativas arraigadas y adaptarlas al nuevo contexto mundial, para mejorar la efectividad de las administraciones y así brindar mejores servicios a la ciudadanía. La modernización involucró la implementación de reformas que se convirtieron en una condición estratégica para la salud económica, política y social, convirtiéndose la organización del estado y la Administración en elementos competitivos para lograr bienestar de toda la Nación. No solo se introdujeron nuevas e innovadoras tecnologías en la Administración Pública, sino que la modernización fue un proceso político y social, en afán de mayor eficiencia, eficacia y transparencia de las políticas públicas, para construir una sociedad más igualitaria y justa.

Marcos Makón, define a la Administración Financiera “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 la forma más eficaz y eficiente posible” (Makón, 1999).

2.2 CRITERIOS METODOLOGICOS BASICOS

2.2.1) VISION SISTEMICA

Con la sanción de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, el 30 de septiembre de 1992, la Administración financiera comenzó a tener un cambio sustancial, privilegiando los conceptos de eficiencia, eficacia y economicidad, en cuanto a la asignación y el uso de los recursos, y a su vez una visión sistémica, donde cada uno de los sistemas que la conformaban están relacionados entre sí (Ley de Administración Financiera 24.156, 1992)

2.2.2) TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

La Teoría General de los Sistemas sería el sustento metodológico que enmarcaría y orientaría los planteamientos conceptuales y operacionales de la Ley 24.156, y que, en la actualidad, son la base de la gestión de la Administración Financiera del Sector Público. Por otra parte, además de los tradicionales conceptos de: insumo o entrada; producto o salida; proceso y retroalimentación, la Teoría de Sistemas da dos aportes esenciales:

- 1- la interrelación de sistemas y
- 2- el criterio de centralización normativa y descentralización operativa.

Estos dos aportes de la Teoría de Sistemas permitieron a la Administración Financiera y a la Administración de los Recursos Reales Gubernamentales, fijar criterios básicos de diseño:

- Se concebiría a la administración como un conjunto de sistemas interrelacionados.
- En el funcionamiento de cada sistema componente existiría una clara diferenciación entre las áreas centralizadas y descentralizadas.

1 -Interrelación de sistemas: el desarrollo eficaz y eficiente se halla directamente influido por los sistemas vinculados. Cuando las partes de un sistema están debidamente integradas con las de otros sistemas, el total opera de forma más eficaz y eficiente de los que lo hacia la suma de sus partes. La interrelación de metodologías, normas y procedimientos es un



requisito básico para el desarrollo de sistemas integrados de información de la gestión financiera pública, base fundamental para la toma de decisiones, a fin de lograr el funcionamiento eficiente del aparato administrativo público.

2 -Centralización normativa y descentralización operativa: La Centralización Normativa implica la definición de políticas generales que enmarque el funcionamiento de cada uno de los sistemas. La descentralización operativa implica la capacidad de administración de cada sistema por las propias instituciones públicas. (ASAP, 2021)

2.3. ADMINISTRACION FINANCIERA – CONCEPTO

La Administración Financiera es el conjunto de órganos, normas y procedimientos, que hacen posible la obtención de los recursos y su aplicación para cumplir los objetivos del sector público.

Cubre un amplio y necesario espacio en la preparación profesional en la que graduados y posgraduados tendrán ocupación profesional en la dirección y gestión de la Administración financiera.

Es uno de los principales instrumentos para definir y satisfacer las necesidades públicas. (Alfredo, Estudio de la Administración Financiera Pública, 2007)

2.4. NUEVOS PARADIGMAS

Así, también como en la administración del Sector Público se debió cambiar viejos preceptos para actualizarse, adaptándose a las nuevas tecnologías, INCORPORANDO trabajadores del conocimiento, aceptando con mucha resistencia los nuevos paradigmas de la administración, cambiando de a poco el viejo modelo burocrático muy enraizado en la administración pública por el nuevo modelo. Este proceso prolongado y agudo implicó un cambio, no solo en las técnicas de gestión, sino también un compromiso de los trabajadores de todos los niveles operativos, para que pudieran participar en el cambio del cual la Ley de Administración Financiera 24.156 fue una de las herramientas que vino a instalar ese nuevo orden.



Esta ley se orienta hacia el enfoque de considerar a los ciudadanos clientes cuyas necesidades consideradas públicas deben ser satisfechas con eficiencia. Se considera que los gobiernos para ser legitimados deben además de cumplir con las Constitución y las normas que de ella derivan y brindar los servicios públicos, sean también eficientes

La gestión pública eficiente, tiene basamento en considerar la economía (escasez de recursos frente a necesidades crecientes) a la ecología (cuidado del medio ambiente) y a la eficacia (máximo aprovechamiento de los recursos para lograr resultados). (Alfredo, MACROSISTEMAS - Encuadre General, 2021)

2.5. PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La premisa del Gobierno Nacional es lograr la utilización de los recursos con miras a una mejora sustancial en la calidad de vida de los ciudadanos.

Este plan se sustentó en ejes de trabajo para alcanzar un Estado sólido, moderno y eficiente, con cuerpos técnicos profesionalizados, orientados a una gestión por resultados, en un marco de plena transparencia de sus acciones y sujetos a rendición de cuentas de lo actuado, permitiendo así afianzar la confianza en la relación con la ciudadanía, la protección de sus derechos, proveyendo bienes y servicios de calidad y promoviendo eficazmente la iniciativa de las personas sin generar tramitaciones innecesarias.

Hay dos atribuciones a resaltar en este plan de Modernización del Estado Nacional que plasma el decreto 436/2016; una de ellas es la de realizar acciones de difusión y CAPACITACION para la implementación del plan y la otra elaborar y aprobar los manuales de procedimientos y guías metodológicas de aplicación. (ASAP, 2021)

2.6. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO – PROGRAMA DE REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Tomando lo que dice Ricardo A. Gutiérrez, (ASAP, 2021) el proceso de reforma de los sistemas de administración financiera implica la participación de una gran cantidad de funcionarios de las instituciones públicas que están involucrados en la operación y diseño de ellos.



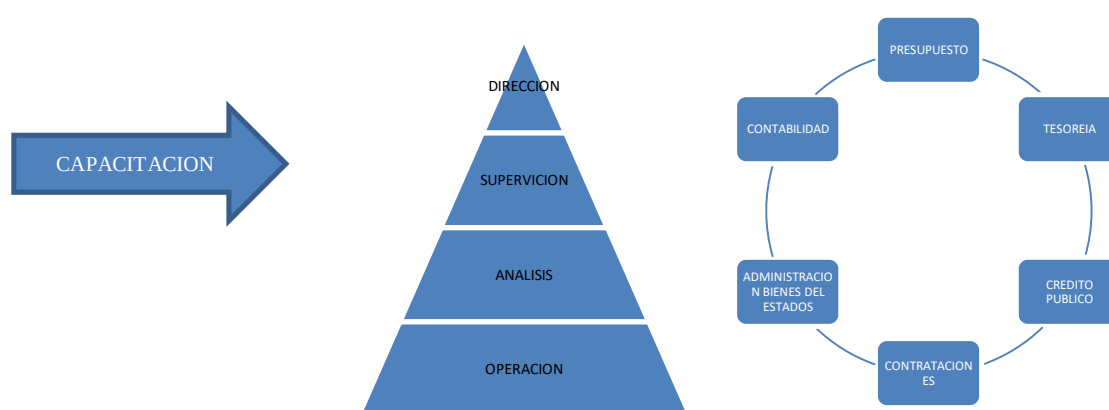
Para que la participación sea realizada con convencimiento e idoneidad, es necesario realizar acciones de divulgación del programa de reforma y de capacitación y de adiestramiento en los nuevos sistemas que se diseñen.

Las medidas a tomar:

- Acciones de Divulgación para que los funcionarios de nivel político comprendan cabalmente el alcance del programa de reforma
- Acciones de sensibilización para el nivel estratégico motivando, incentivando y facilitando el uso de la información que los sistemas produzcan para la toma de decisiones que les compete.
- Conferencias destinadas a las asociaciones profesionales, a la prensa y al público en general.

Sugiere que la capacitación y el adiestramiento tenga característica diferente según el rol que el personal debe cumplir.

La capacitación consiste en incrementar los conocimientos específicos del personal de los 4 niveles en los sistemas.



Resumen de relación de mi autoría

Esta capacitación se efectuará a 2 niveles:

1º Nivel: Personal Directivo – de Supervisión – de Análisis



2º Nivel: Personal técnico que trabaja en la operación de cada sistema

Esta capacitación tendrá:

Objetivos – Contenido – Desarrollos —————> DIFERENCIADOS

Esa diferenciación será en función de los conocimientos previos de los participantes y del perfil que se desea tengan los mismos al finalizar el proceso de enseñanza.

Se elaborará un plan de capacitación con las siguientes características:

Eventos de capacitación con duración de 20 a 80 hs de clases teóricas y clases talles.

Capacitar a la masa crítica de funcionarios de los niveles mencionados anteriormente.

Conocimientos y habilidades a desarrollar serán lo más homogéneos posibles.

Para cumplir con el plan de capacitación se formarán los instructores que lo ejecutarán para lograr así un efecto multiplicador.

La formación de instructores implica una serie de actividades que garanticen la homogeneidad deseada en el nivel de conocimientos que transmitirán a los participantes de los cursos. A tal efecto se prevén los siguientes Procesos:

- 1- Elaborar la curricula de cada materia en función de los objetivos buscados en cada nivel.
- 2- Redactar un documento técnico de apoyo que contendrá el material bibliográfico básico a utilizar en el curso.
- 3- Elaborar guías de clases para la formación de instructores.
- 4- Elaborar guías de clases con lo que los instructores desarrollaran los cursos.
- 5- Diseñar ayudas visuales.
- 6- Preparar ejercicios prácticos a desarrollar
- 7- Elaborar pruebas para evaluar los conocimientos de los participantes y resultados.

Todo el material mencionado se preparará bajo la guía de especialistas en la formación de recursos humanos, preferentemente con conocimientos suficientes de administración pública o en las áreas de la administración financiera del Estado que se trate.



El Adiestramiento consistirá en desarrollar en los funcionarios destrezas operativas en el manejo de determinadas normas reglamentarias, instructivos, procedimientos o manuales para la eficiente implementación de los mismos.

El Adiestramiento podrá hacerse también durante la instrumentación de los trabajos los que se considerará como “Adiestramiento en servicio” efectuado por el contacto diario o periódico entre un funcionario que asesora o apoya a una institución en la implementación de las reformas y el personal que trabaja directamente en dicha tarea.

El Adiestramiento al personal mediante talleres o seminarios.

Estará fundamentalmente a cargo de los funcionarios que han elaborado o diseñado las normas o metodologías o del personal de las oficinas nacionales de los sistemas de administración financiera dependientes de la secretaria de hacienda.

Para efectuar el adiestramiento se requiere:

- 1 - Identificar el material a distribuir.
- 2 - Identificar las ayudas visuales a utilizar.
- 3 - Definir los ejemplos con los que se apoyaran las explicaciones.

El Plan de Capacitación y Adiestramiento se programará en el tiempo tomando en cuenta el avance que se espera en el diseño de los sistemas y en la implementación de las reformas elaboradas.

Los cursos de capacitación y adiestramiento serán desarrollados:

- Directamente por la Secretaria de Hacienda o
- Mediante contratación a instituciones públicas o privadas especializadas en la formación de recursos humanos.

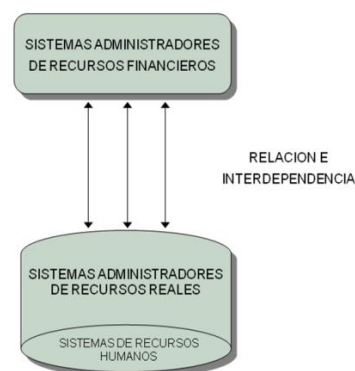
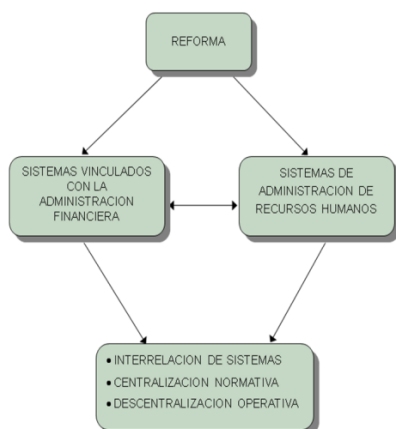
Esta reforma es un programa que no es de ejecución inmediata sino en el que hace falta sensibilizar, capacitar y adiestrar recursos humanos, que son la única garantía de que el proceso tenga claridad de dirección y de continuidad en el tiempo (Ricardo a Gutiérrez).



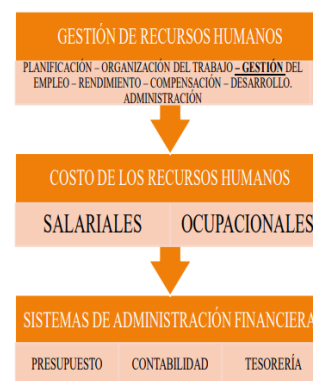
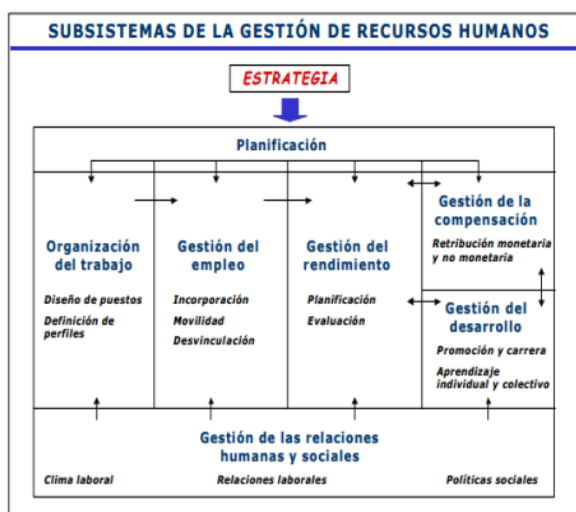
2.7. SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

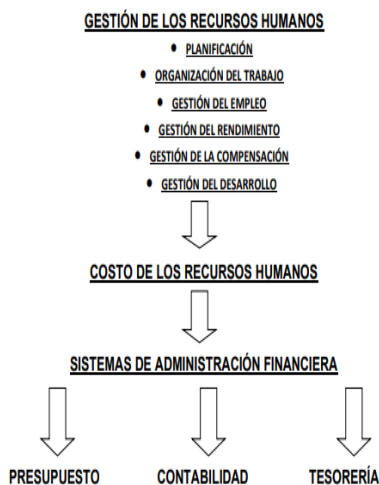
2.7.1 REFORMA Y RELACIONES DEL SISTEMA - GRAFICOS

PROGRAMA DE REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL



Gráficos – UBA – ASAP – POSGRADO MATERIAL ESTUDIO Prof. Perassi Lucio – ADM de PERSONAL (2021)





Gráficos – UBA – ASAP – POSGRADO MATERIAL ESTUDIO Prof. Perassi Lucio – ADM de PERSONAL (2021)

2.7.2 UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO

Objeto: gestionar y administrar, dentro en un marco de eficiencia, eficacia y economicidad, los costos de dichos recursos, y establecer relaciones e interdependencia con los sistemas de recursos financieros, operando dentro de un modelo de funcionamiento que relacione los momentos en que la gestión propia de los recursos humanos de la administración pública produzca impactos en los sistemas que componen la Gestión Financiera Pública, básicamente en Presupuesto Público, Contabilidad Pública y Tesorería, generando productos para dicha gestión.

Interrelación con otros Sistemas: El Sistema de Gestión Financiera de Recursos Humanos, se relaciona con los sistemas de presupuesto en todas las etapas de su formulación, contabilidad en la etapa de registración y tesorería en la etapa de pagos.

El sistema deberá operar dentro de los marcos existentes en el Estado:

a) EL MARCO LEGAL, dentro del cual se desarrolla la gestión de los recursos humanos (estatutos, leyes orgánicas, escalafones, convenciones colectivas de trabajo, leyes propias de sectores específicos de la administración).



b) EL MARCO INSTITUCIONAL. La estructura propia del Estado en cualquiera de sus niveles.

c) EL MARCO DE LOS SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, la relación con los momentos en que la gestión de recursos humanos impacta en los sistemas que la integran, con el establecimiento de una relación e interdependencia entre los sistemas administradores de recursos financieros con los sistemas de recursos humanos, en un marco de eficiencia, eficacia y economicidad.

2.7.3. GESTIÓN DEL DESARROLLO

Gestión del Desarrollo son las acciones que realiza la organización para promover y concretar el desarrollo personal y profesional de sus Recursos Humanos.

1. Políticas de formación y promoción.
2. Presupuesto para capacitación y desarrollo.
3. Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Acciones de capacitación técnica orientadas al desarrollo personal de los RR.HH.
5. Evaluación de impacto de la capacitación en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
6. Estímulo para continuar el aprendizaje y el desarrollo.

2.8. LEY N°3755 DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE SECTOR PÚBLICO EN SANTA CRUZ

La Ley 3755/21 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial, entró en vigencia a partir del 22 de junio de 2021 y su modificatoria la Ley N°3810/22, entro en vigencia partir del 01 de enero de 2022, las disposiciones introducen la reforma financiera en la provincia de Santa Cruz, y entre otras, se destacarán los siguientes aportes al tema de este trabajo.



Artículo 2.- Son objetivos de la presente y deben tenerse en consideración para su interpretación y reglamentación, los siguientes:

- Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economía, eficiencia, eficacia y transparencia en la obtención y aplicación de los recursos públicos;
- Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del sector público provincial;
- Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero, económico y patrimonial de todos los entes que componen el sector público provincial, útil para la dirección y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas;
- Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada ente del sector público provincial la implementación y el mantenimiento de:

1. Sistema contable adecuado a las necesidades de registro e información económica, financiera y patrimonial acorde con la naturaleza jurídica y características operativas del ente.

2. Un eficiente y eficaz sistema de control interno, normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo además la auditoría interna.

3. Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable el ente.

La responsabilidad de la administración superior de cada ente del sector público provincial comprende la obligación de arbitrar las medidas conducentes para contar con personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas que se le asignen en el marco de esta ley.

Artículo 3.- La Administración Financiera del sector público provincial 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 Provincial.



Artículo 4.- La administración financiera estará integrada por los siguientes sistemas, que deberán estar interrelacionados entre sí:

1. Sistema Presupuestario.
2. Sistema de Crédito Público.
3. Sistema de Tesorería.
4. Sistema de Contabilidad.
5. Sistema de Contrataciones.
6. Otros sistemas conexos que se establezcan y/o fije la reglamentación.

2.9. CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO SECTORIAL DE SALUD Y AMBIENTE Y CAJA DE SERVICIOS SOCIALES

El reciente Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial de Salud y Ambiente y Caja de Servicios Sociales, que entró en vigencia a partir del 01 de marzo del Año 2022, bajo el Decreto N.º 0394/22, resulto significativa la aprobación de este cuerpo legal por cuanto pone en funcionamiento un sistema más ágil y moderno en consonancia con la política de Modernización del Estado que viene desplegando el Gobierno de Santa Cruz.

Entre los aspectos más trascendentales e innovadores, se gesta un nuevo régimen escalafonario y de carrera con la posibilidad para los trabajadores de acceder a agolpamientos, niveles, tramos o grados superiores que requieren tanto mayor responsabilidad como mejoras en el nivel remunerativo.

En el capítulo III Deberes- Derechos y prohibiciones,

ARTÍCULO 25º inc. d) El Trabajador tendrá derecho a Capacitación permanente.

ARTICULO 26º inc. p) Todos los trabajadores tienen el deber de Cumplir con los cursos de capacitación, perfeccionamiento y exámenes de competencia que se dispongan con la finalidad de mejorar el servicio.



En el supuesto de reubicación laboral del trabajador/a el Art 23 establece que de ser necesario el Estado Empleador deberá garantizar el acceso a cursos de capacitación para el nuevo puesto o función a desarrollar.

El empleador capacitará en forma obligatoria y gratuita al personal en relación a su función. Dentro del horario laboral es obligatorio para el agente y fuera del horario de trabajo debiendo el trabajador en este último caso prestar su consentimiento, menciona el art 30.

Existe además un apartado denominado Capitulo V Comisión Permanente de Capacitación y Evaluación, en el cual se crea la Comisión Permanente de Capacitación y Evaluación de Salud y Ambiente (C.P.C.E.Sal). La misma se contextualizará en la carrera del personal del Ministerio de Salud y Ambiente (Art 69)

Su Competencia será (Art70)

- a) Contribuir con la identificación de las necesidades y demandas de formación y capacitación del personal comprendido, derivadas tanto de su desempeño laboral como de los objetivos y líneas de acción establecidas por las jurisdicciones y entidades descentralizadas.
- b) Generar las líneas de capacitación orientadas a preparar y/o fortalecer las capacidades laborales del personal para la utilización más efectiva de las nuevas tecnologías requeridas por las dependencias.
- c) Programar, coordinar y evaluar acciones de capacitación y acompañamiento del personal alcanzado por el Convenio.

Al momento de la elaboración de este trabajo no se ha cumplimentado con estos dos últimos artículos, sin embargo, aunque de manera general, marca un camino a favor de la Capacitación.

3.DIAGNOSTICO

3.1.MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE. ASPECTOS

El Ministerio de Salud y Ambiente se encuentra en un contexto de transición en la aplicación de la ley, en el año 2022 la cantidad de recurso humano con el que contaba era de 5400 empleados, distribuidos en los 14 hospitales; representando un 16% del total de



empleados públicos de la provincia, esto ubica a esta cartera en el 3º organismo más amplio de la misma, después de Seguridad y Educación.

Para el año 2023 cuenta con 6412 empleados, representando el 17% del total de empleados públicos, siendo también el 3º organismo más amplio de la provincia.

En ambos años los demás organismos cuentan con una cantidad de personal menor al 10% del total de la provincia. (grafico 1 – Anexo 1).

Nos encontramos también con la introducción de un nuevo sistema contable denominado E-Sidif. Dando cumplimiento con el Art 2 de la ley que manifiesta sistematizar las operaciones y desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero, económico.

3.2.CUESTIONARIO y RESULTADOS

El cuestionario realizado de sondeo, básico, breve y aleatorio, fue realizado a una muestra de 51 empleados de la administración central del Ministerio de Salud y Ambiente y de 3 Hospitales. Con la obtención de los resultados del cuestionario realizado se puede resumir lo siguiente:

- Más de la mitad conoce muy poco o desconoce de qué trata la nueva Ley 3755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial; su importancia y los cambios que trae.
- Hay poco conocimiento de cómo se financia el Estado o no lo hay, destacando que los que sí lo conocen podría deberse a que son las áreas de gestión financiera que son las que están en mayor contacto. No podemos afirmarlo ya que la encuesta fue anónima.
- Una de las respuestas que resalta, que llama la atención es que apenas un 30% afirma que cuenta con manual de procedimiento en sus tareas.
- Respecto al conocimiento de las partes de un expediente destacamos que un 2% no lo conoce, por lo tanto, evidencia que esta muestra está familiarizada totalmente con ellos. Un expediente es el punto de partida de cualquier proceso dentro de la administración pública.



- Otro punto a destacar es que más del 80% de los encuestados HOY conoce o entiende la relevancia del presupuesto. Al momento de preparar este trabajo esta cartera se encontraba en el proceso de elaboración del proyecto, próximo a su presentación y todas las secretarías en esa época están involucradas a ello.
- Así también más del 74% conoce las misiones y funciones de su sector, apenas casi el 6% lo desconoce totalmente.
- Misma proporción manifiesta que se requiere de mayores conocimientos para realizar las tareas asignadas. Sin embargo, consideran que sus conocimientos y habilidades son suficientes para desempeñar las tareas actuales. Casi un 10% admite que no lo son.
- Respecto el convenio colectivo para el sector de salud, un 43% lo conoce. El resto poco o nada.
- Se consultó si recibieron capacitación al momento de ingresar al área, el 70% dice que no la recibió, y a esta pregunta la acompaña también, sí a lo largo de su trayectoria ha recibido capacitación y de qué tipo, predomina como respuesta: la “capacitación informal”, más de la mitad, el 54% dice que recibió instrucción por parte de los compañeros y/o superiores. Lo que hace ver que han recibido una manera de hacer las cosas, que puede o no estar acorde a la reglamentación. Destaco también ese sólo 25,50% que ha recibido capacitación formal interna en una cartera de la cual depende la administración de los recursos para toda una provincia. (Cuestionario – Anexo 2)

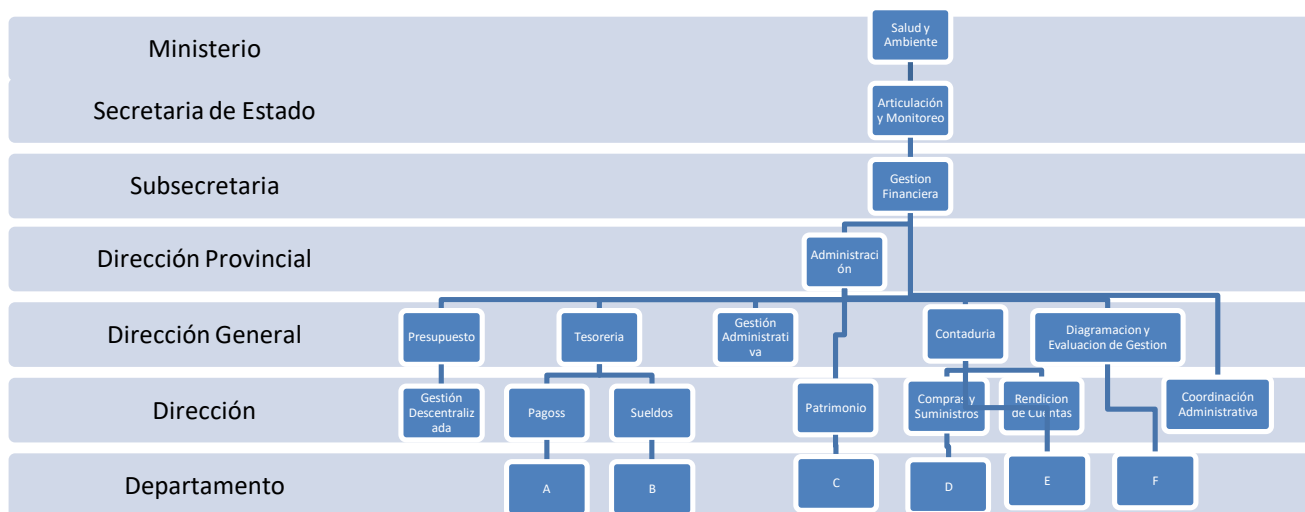


RESULTADOS - CUESTIONARIO AL PERSONAL DEL MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE

	SI	NO	UN POCO
1- Conoce de qué se trata la L3755 (LAF) sancionada en junio del 2021.	39,20%	31,40%	29,40%
2- Conoce la importancia, los cambios que trae.	43,10%	31,40%	25,50%
3- Conoce como se financia el Estado de la prov. de Santa Cruz	43,10%	13,70%	43,10%
4-Ud conoce las partes de un expediente.	84,30%	2,00%	13,70%
5-La tarea que Ud desempeña, cuenta con un manual de prodecimientos.	31,40%	62,70%	5,90%
6-Ud conoce la importancia del presupuesto.	80,40%	5,90%	13,70%
7- Cuando ingreso al área, recibió capacitación	15,70%	70,60%	13,70%
8 - Cree necesaria la capacitación continua en su sector.	94,10%	3,95%	1,95%
9 - Los procesos de su sector requieren cada vez de mayor conocimiento	74,50%	5,90%	19,60%
10-Conoce las misiones y funciones del sector en el que se desempeña	74,50%	5,90%	19,60%
11- Ud tiene conocimiento del Conv. Colectivo Sectorial de Salud por el cual se rige su actividad.	43,10%	17,60%	39,20%
12- Considera que los conocimientos y habilidades que posee son suficientes para desarrollar las tareas de su área.	64,70%	9,80%	25,50%
Durante el tiempo de su desempeño en el sector ha recibido Ud. Capacitación			
a)Formal externa a través de cursos con certificación.	29,40%		
b)Formal Interna.	25,50%		
c)Informal a través de compañeros, superiores.	54,90%		
d)Ninguna de las anteriores.	15,70%		

3.3 ORGANICA MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE: GESTION FINANCIERA

Ravioles Contable-Administrativo (Borquez, Gráfico Orgánica Areas Contables, 2023)





En este gráfico, lo que observamos es el diagrama que tienen las áreas técnico-administrativas-contables de la Orgánica Ministerial que intervienen directamente en la administración central. Los RRHH con los que cuenta las áreas profesionales relacionados a ciencias económicas o disciplinas técnicas idóneas a la administración financiera, son las autoridades, los tres niveles superiores y 1(Uno) en nivel jefatura; los demás funcionarios: algunos cursan alguna carrera, otros cuentan con la experiencia de realizar su carrera administrativa en estas áreas. Cabe mencionar que estas áreas contables no son de preferencia en elección para hacer carrera administrativa por parte del resto de los RRHH, requiere de conocimiento y entendimiento a la hora de realizar los procesos, encontramos escasos profesionales fuera de los denominados cargos. Se observa además que no todos terminaron el secundario, cabe mencionar, que cada hospital cuenta con una estructura orgánica diferente, más acotadas dependiendo del grado de complejidad y nivel del mismo, es decir cuentan con menores áreas técnico – administrativas. Y existe el mismo patrón mencionado, escasos profesionales en general en esos sectores, como así también escaso personal que conozca muy bien la parte administrativa contable siquiera a través de la experiencia –el Director Administrativo Contable es quien realiza mayormente todos los procesos. Con todo lo mencionado se intenta visualizar la imperiosa necesidad de adiestrar los RRHH proveyendo los conocimientos específicos en esta transición y en los próximos años.

4.PROPUUESTA DE INTERVENCION

Con el análisis del marco teórico y en virtud de las características del Ministerio de Salud y Ambiente de la provincia de Santa Cruz, la propuesta es inclinarse a seguir las recomendaciones planteadas al iniciar el plan de modernización del estado a nivel nacional (ASAP, 2021) y los lineamientos mencionados respecto al desarrollo del personal (Lucio, 2021) que apuntan a las acciones que realiza la organización para promover y concretar ese desarrollo personal y profesional de sus Recursos Humanos.

Considerando:

- La cantidad, características y conocimientos que tiene el recurso humano existente,



- Que las áreas de gestión financiera son las que intervienen directamente en la administración y aplicación de los recursos de la cartera y de los hospitales y éstas deben garantizar a la ciudadanía el correcto manejo de los recursos y gastos públicos.
- Que la ley de administración financiera genera una cuestión de una nueva cultura de interpretar y de entender los procesos y sistemas,
- Que es necesario integrar en el personal la concepción de equipo.
- Que la participación del personal en esta transición sea realizada con convencimiento e idoneidad
- Que el Convenio Colectivo De Trabajo Sectorial De Salud Y Ambiente Y Caja De Servicios Sociales contempla que el trabajador tendrá derecho a Capacitación permanente.
- Que resta aplicar ordenamiento en el CCT sector salud, aplicado a profesionalización y capacitación de los recursos humanos.
- Que la responsabilidad de la administración superior de cada ente del sector público provincial comprende la obligación de arbitrar las medidas conducentes para contar con personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas que se le asignen en el marco de la nueva ley
- Que la autoridad competente de cada sistema también realiza y realizara sus aportes con lineamientos generales para todos los entes en esta transición;
- Que la administración financiera como sistemas interrelacionado, el desarrollo correcto y eficiente de cada uno de ellos impacta en el desempeño del resto.
- Que en la Administración Pública todas las funciones de los organismos que la conforman deben estar orientados a maximizar el bienestar de la sociedad
- Que la responsabilidad de las personas que asumen funciones en la Administración Pública, es la búsqueda de eficacia y eficiencia en las metas de las políticas públicas

Por todo lo expuesto, es necesario dotar a este organismo, el Ministerio de Salud y Ambiente de la provincia de Santa Cruz, de mayor CAPACITACION:

- 1- Realizar acciones de divulgación del programa de reforma en los nuevos sistemas que se diseñen.



- 2- Realizar acciones de capacitación y de adiestramiento en los nuevos sistemas que se diseñen.

Las medidas a tomar:

- A) Acciones de Divulgación para que los funcionarios comprendan cabalmente el alcance del programa de reforma
- B) Acciones de sensibilización para el nivel estratégico motivando, incentivando y facilitando el uso de la información que los sistemas produzcan para la toma de decisiones que les compete.
- C) Impulsar Capacitación Interna para todo el personal tanto a nivel central como en los diferentes SAF (Hospitales): funcionarios jerárquicos, directores y resto del personal, vinculados a la temática específica de cada sector, con características diferentes según el rol que el personal debe cumplir. Se necesitan equipos de trabajo formados, idóneos.
- D) Impulsar Capacitaciones en distintos temas tales como: de qué trata esta reforma, origen de la ley de administración financiera, para que entiendan la aplicación de esta ley, la responsabilidad que implicará para cada interviniente en los procesos, como desarrollar procesos específicos, COMPRAR nacional, la importancia de la planificación, la importancia del presupuesto como herramienta para planificar y organizar, el presupuesto x programas, los indicadores presupuestarios, la evaluación, características, uso y carga en sistema E-Sidif, para cada proceso.
- E) Cursos de capacitación para las áreas administrativo -contable de los hospitales dependientes del Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Cruz, que son los equipos de trabajo que se necesitan contar para una infinidad de tareas.
- F) Cursos específicos para las áreas que estarán con los sistemas de contrataciones, rendiciones y presupuesto impulsadas desde cada área de la administración central hacia los hospitales
- G) Desarrollo de Manuales de Procedimiento de los procesos en los que no exista.

La capacitación consiste en incrementar los conocimientos específicos del personal de los distintos niveles del organismo, en los sistemas.

Esta capacitación se efectuará a 2 niveles:



1º Nivel: Personal Directivo

2º Nivel: Personal técnico que trabaja en la operación de cada sistema

Estas capacitaciones tendrán objetivos, contenidos y desarrollos diferenciados.

El Adiestramiento al personal consistirá en desarrollar en los funcionarios destrezas operativas en el manejo de las normas reglamentarias, instructivos, procedimientos o manuales para la eficiente implementación de los mismos mediante talleres virtuales o presenciales.

5. CONCLUSIONES

La administración pública de la provincia de Santa Cruz y en lo que respecta a este trabajo, el Ministerio de Salud y Ambiente, debe considerar entre otros factores de cambio, a la capacitación y el adiestramiento del personal, para responder a las demandas de los ambientes internos y externos, y poder brindar así los servicios a la sociedad para los que fue creado, el tal corresponde a garantizar la salud pública.

De modo que cualquier empleado público de esta cartera esté en condiciones de afrontar la transición que implica este nuevo gerenciamiento, esta nueva forma de ver al sector público que la nueva ley de reforma del Estado ha introducido.

La implementación de mayor capacitación, continua e interna, contribuirá a este organismo a abandonar procedimientos organizacionales estancos y crear otros nuevos, mejorar los ya existentes, enfocándose como base en la eficiencia, la eficacia y en la economicidad.

Mejorará el funcionamiento de todos los sistemas en esta cartera y hospitales de la provincia para garantizar mejores servicios a los ciudadanos de la provincia y lograría profesionalismo en el manejo de los recursos públicos que siempre son escasos.

Ayudará al desarrollo personal y profesional de sus recursos humanos, que son necesarios para realizar las tareas asignadas en cada sector, en respuesta a la demanda de capacitación que surgió del cuestionario.



Como se menciona en (ASAP, 2021) esta reforma es un programa que no es de ejecución inmediata sino en el que hace falta sensibilizar, capacitar y adiestrar recursos humanos, que son la única garantía de que el proceso tenga claridad de dirección y de continuidad en el tiempo.

En el Ministerio de Salud y Ambiente, el nuevo paradigma recién comienza a abrazarse. Esta nueva realidad deja en descubierto la necesidad tratada hasta aquí; restaría realizar una evaluación del impacto de estas propuestas de capacitación en el cumplimiento de los objetivos de esta cartera sanitaria por parte del nivel estratégico a cargo.

6. BIBLIOGRAFIA

Utilización de la versión 6 para las normas de citado y referenciado de bibliografía de la APA (American Psychological Association), versión con la que contó mi PC. -

- Alfredo, L. P. (2007). *Estudio de la Administración Financiera Pública*. Buenos Aires: Cooperativas.
- Alfredo, L. P. (2021). MACROSISTEMAS - Encuadre General.
- ASAP. (2021). PROGRAMA DE REFORMA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA GUBERNAMENTAL. *Revista N°21* , 6-7,11-12, 49-51.
- Borquez, E. (Julio de 2023). Grafico 1 y 2 - RRHH por Jurisdicción Año 2022-2023. Río Gallegos: de mi Autoría.
- Borquez, E. (2023). Gráfico Orgánica Areas Contables. *Gráfico Orgánica Areas Contables*. C.G.N. (05 de 12 de 2019). Anexo I - Marco Conceptual Contable para el Sector Público Nacional. Buenos Aires, Argentina: GDE.
- Decreto. (01 de 03 de 2022). Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial de Salud y Ambiente y Caja de Servicios Sociales. *Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial de Salud y Ambiente y Caja de Servicios Sociales*. Santa Cruz.
- Decreto N° 1154/2020 Nueva Estructura Organizativa del Ministerio de Salud y Ambiente. (2020). *Decreto N° 1154/2020 Nueva Estructura Organizativa del Ministerio de Salud y Ambiente*.
- Decreto2050/2016 Estructura Organizativa del Ministerio de Salud y Ambiente. (2016). *Decreto2050/2016 Estructura Organizativa del Ministerio de Salud y Ambiente*.
- Elisabet, B. (Julio de 2023). Cuestionario Trabajo Final - Personal del Ministerio de Salud Y Ambiente. *Cuestionario Trabajo Final - Personal del Ministerio de Salud Y Ambiente*. Río Gallegos: se utilizo Google Formulario.



- INAP. (2017). *Estado Abierto - Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*. San Nicolás, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Modernización de la Nación.
- Ley de Administración Financiera 24.156. (30 de 09 de 1992). *Ley de Administración Financiera 24.156*. CABA, ARGENTINA.
- LEY N° 3755 "Administración Financiera y Sistemas de Control del sector publico provincial". (23 de 07 de 2021). Obtenido de LEY N° 3755 "Administración Financiera y Sistemas de Control del sector publico provincial":
<https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda>
- LEY N° 3810 MODIFICACIÓN LEY 3755 - ADMINISTRACIÓN FINANCIERA YDE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL. (16 de 12 de 2022). Obtenido de LEY N° 3810 MODIFICACIÓN LEY 3755 - ADMINISTRACIÓN FINANCIERA YDE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL:
<https://boletinoficial.santacruz.gob.ar/legislacion/leyes/15945>
- Lucio, P. (2021). Administración de Recursos Humanos. aRGENTINA: UBA –ASAP. Obtenido de <https://docs.google.com>
- Makón, M. (1999). *Sistemas integrados de administración financiera en América Latina*. MEFI. (s.f.). https://www.santacruz.gob.ar/documentos/economia/Presupuestos/2022/Ley-3770-Dto_1644-21.pdf.
- MINISTERIO DE MODERNIZACION DE NACION. (01 de Marzo de 2016). *Plan de Modernización del Estado- Decreto 434_2016*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259082/norma.htm>
- MODERNIZACION, M. D. (s.f.). Decreto 434/2016 - Plan de Modernización del Estado. Bs As, Bs AS, Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259082/norma.htm>
- ROMANO, L. R. (2018). *Agilización Del Proceso De Control Interno: El Trabajo Final - Especialización En Adm. Financiera Del Sector Público - UBA*.
- Sánchez, C. (31 de 01 de 2020). *Introducción. Normas APA* . Obtenido de <https://normas-apa.org/introduccion/>



7. ANEXOS

ANEXO I – RECURSOS HUMANOS POR MINISTERIOS AÑO 2022 VS 2023



Grafico 1 - Planilla 18B - Anexa ArtNº5 -
RRHH Por Jurisdicción (Borquez, 2023)

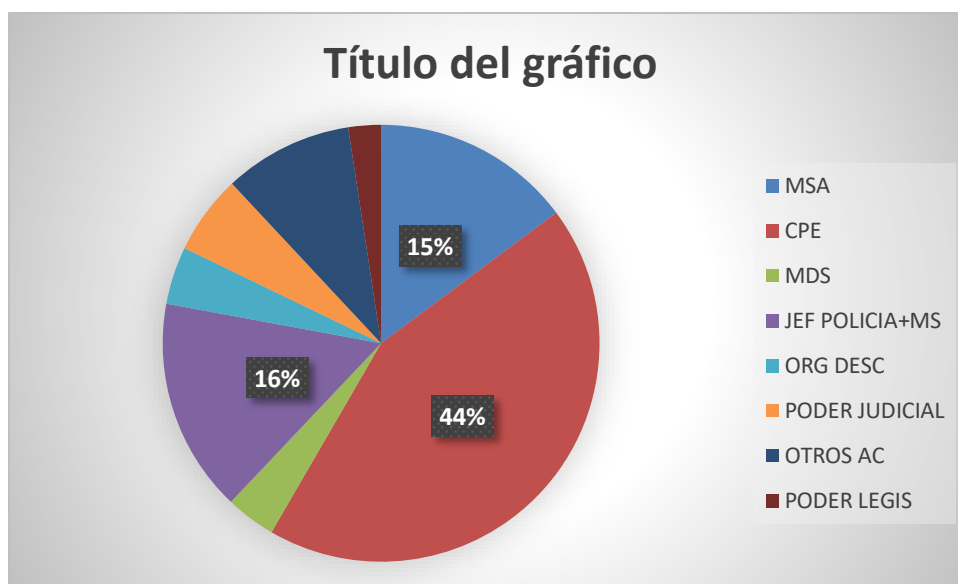
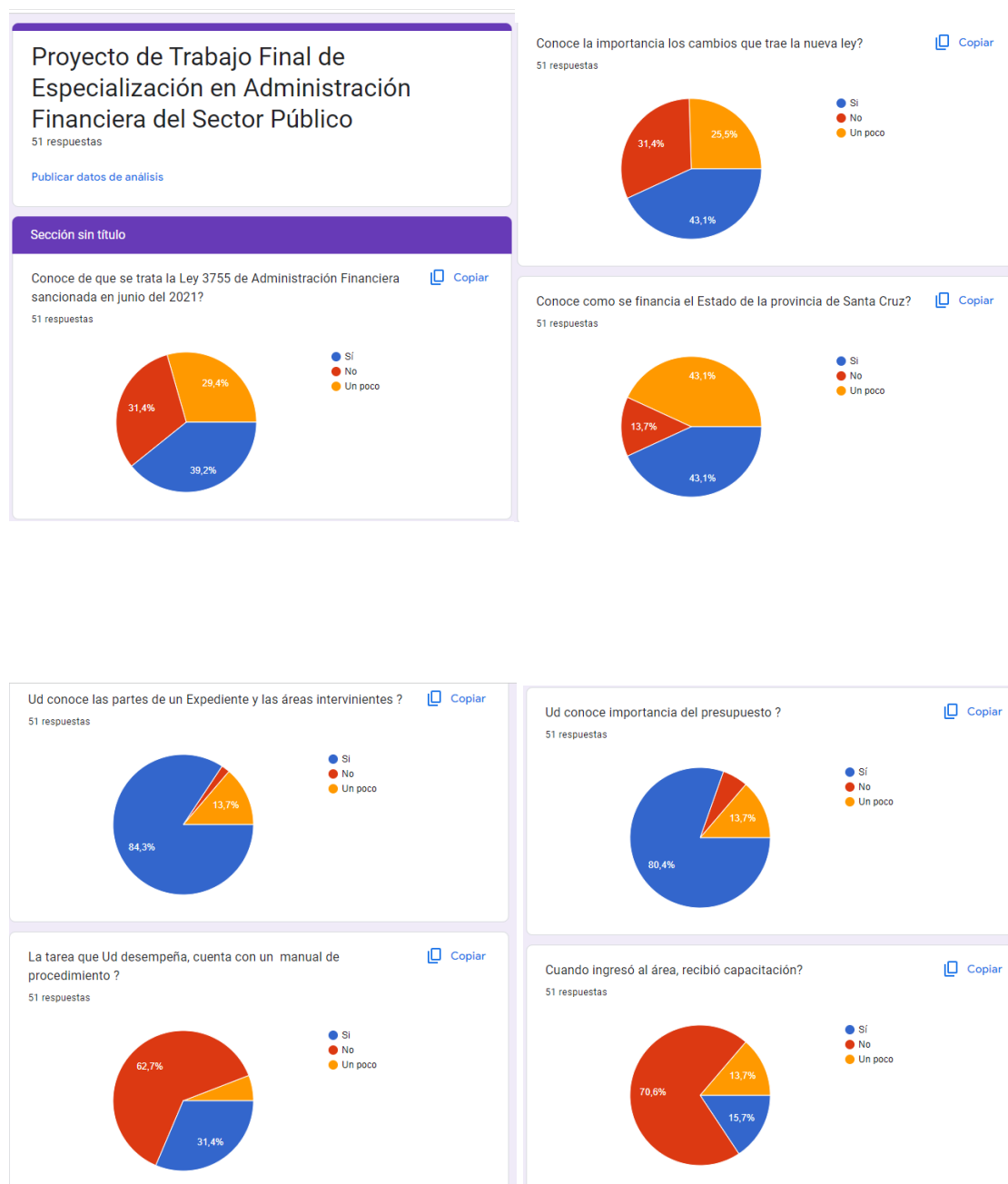


Gráfico 2 - Planilla 14A - Anexa ArtNº5 -
RRHH Por Jurisdicción (Borquez, 2023)



ANEXO II – CUESTIONARIO PERSONAL MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE

(Elisabet, 2023)

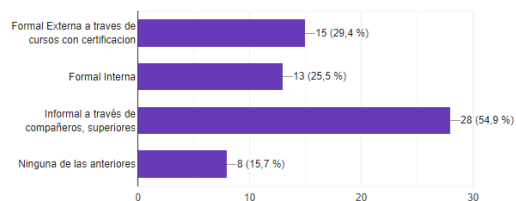




Durante el tiempo de su desempeño en el sector ha recibido Ud capacitación :

[Copiar](#)

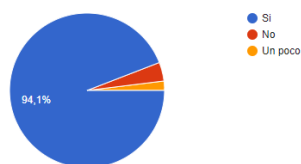
51 respuestas



Cree necesaria la capacitación continua en su sector?

[Copiar](#)

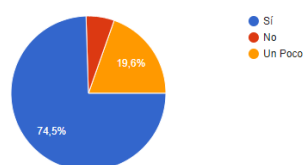
51 respuestas



Conoce las Misiones y Funciones del sector en el que se desempeña?

[Copiar](#)

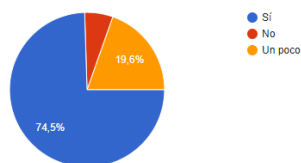
51 respuestas



Los procesos de su sector requieren cada vez más de mayor conocimiento?

[Copiar](#)

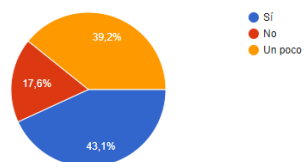
51 respuestas



Ud tiene conocimiento del Convenio Colectivo Sectorial de Salud por el cual se rige su actividad?

[Copiar](#)

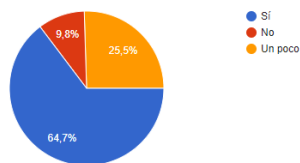
51 respuestas



Considera que los conocimientos y habilidades que posee son suficientes para desarrollar sus tareas de su área?

[Copiar](#)

51 respuestas





ORGANICA MINISTERIAL DTO 1154 - ANEXO VIII

