

Universidad Siglo Veintiuno



Trabajo de Grado

Carrera: Contador Publico

Hacienda y Administración Municipal: Desarrollo y elaboración de
procedimientos administrativos y contables para los municipios de la Provincia
de Catamarca

Alumno: Romero Julio Alberto

Legajo: VCPB03458

D.N.I: 32.415.789

Año: 2018

Resumen

El presente trabajo de aplicación a los entes municipales, lo que se propone el conocimiento y la aplicación de técnicas en administración Municipal. Lo que permitirá conocer la capacitación Municipal, en cuanto a estrategias y rendición de cuentas para los municipios, teniendo en cuenta la comunicación y administración financiera, la promoción de innovadores y el uso eficiente de los recursos.

Con este Trabajo Final de Grado, sobre la Hacienda y Administración Municipal aplicado a los municipios de la Provincia de Catamarca, evaluara los ejes temáticos más relevantes, teniendo en cuenta, el uso adecuado de los recursos y gastos del ente municipal, evaluar el plan de trabajo, ofreciendo recomendaciones y técnicas para mejorar el desempeño de los gobiernos locales.

Palabras Claves: Administración – Municipio – Hacienda – Control Interno

Abstract.

In this work of investigation of application to the municipal entities, it is proposed the knowledge and the application of techniques in Municipal administration. This will allow to know the Municipal training, in terms of strategies and accountability for municipalities, communication and financial management, promotion of innovators and efficient use of resources.

With this Final Degree Work, on the Finance and Municipal Administration applied to the municipalities of the Province of Catamarca, will evaluate the most relevant thematic axes, taking into account, the appropriate use of resources and expenses of the municipal entity, evaluate the plan of work, offering recommendations and techniques to improve the performance of local governments

Keywords: Administration - Municipality - Finance - Internal Control

Índice

Capítulo 1 Introducción	6
1.1 <i>Introducción al Tema</i>	6
1.2 <i>Justificación</i>	8
1.3 <i>Antecedentes</i>	10
Capítulo 2 Objetivos	12
2.1 <i>Objetivos generales</i>	12
2.2 <i>Objetivo específico</i>	12
Capítulo 3 Marco Teórico	13
3.1 <i>Estado</i>	13
3.1.1 <i>Concepto</i>	13
3.1.2 <i>Organización Política del Estado</i>	14
3.1.3 <i>Niveles de Gobierno</i>	14
3.2 <i>Administración Pública y Planificación Municipal</i>	15
3.3 <i>Capacidad Institucional</i>	17
3.3.1 <i>Análisis de la Capacidad Institucional</i>	19
3.3.2 <i>Tipos de Déficit Capacidad Institucional</i>	21
3.3.3 <i>Metodología para la medición de los Déficit de Capacidad Institucional</i>	23
3.4 <i>Régimen Municipal</i>	25
3.5 <i>Administración Municipal</i>	26
3.5.1 <i>Presupuesto Municipal</i>	27
3.5.1 <i>Ejecucion Presupuestaria Municipal</i>	28
3.5.2 <i>Contratos Administrativos: Adquisiciones, Contrataciones, y Transmisión de Bienes</i>	31
3.5.3 <i>Rendición de Cuentas</i>	31
3.6 <i>Control Interno</i>	32
3.6.1 <i>Concepto</i>	32
3.6.2 <i>Clasificación de Control</i>	33
3.7 <i>Estructura Organizacional</i>	35
3.9 <i>Manual Procedimiento</i>	36
3.9.1 <i>Estructura de un Manual de procedimiento</i>	37

3.10 Cursograma	38
Capítulo 4 Marco Metodológico.....	40
4.1 Tipo de Investigación	40
4.2 Técnica de Recolección de Datos	40
4.3 Variables a Investigar	41
4.4 Desarrollo de la Metodología.....	42
Capítulo 5 Diagnostico	44
5.1 Localidad de Recreo	44
5.2 Descripción de la Municipalidad de Recreo.....	45
5.2.1 Reseña Histórica	45
5.2.2 Estructura Organizacional.....	46
5.2.2.1 Funciones	48
5.3 Análisis del procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración del municipio de Recreo	55
5.3.1 Elaboración del Presupuesto Municipal.....	55
5.3.2 Ejecución del Presupuesto Municipal.....	60
5.3.3 Contratos: Adquisición de Bienes y Servicios	62
5.3.4 Rendición de Cuentas.....	64
5.4 Análisis FODA	65
Capítulo 6 Desarrollo de la Aplicación.....	68
6.1 Etapa Estratégica.....	68
6.2 Etapa Táctica	69
6.3 Etapa Cronológica.....	91
6.4 Etapa Presupuestaria.....	91
6.5 Conclusiones	93
6.6 Recomendaciones.....	95
Bibliografía	98
Anexo	102

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Brecha de Capacidad Institucional</i>	19
<i>Figura 2 Ciclo de Presupuestario</i>	31
<i>Figura 3 Símbolos para la construcción de un cursograma</i>	38
<i>Figura 4 Organigrama Municipal</i>	47
<i>Figura 5 Etapas de Elaboración del Presupuesto en la Municipalidad de Recreo</i>	56

Índice de Tablas

Tabla 1 Variables a Investigar	41
Tabla 2 Tabla Análisis FODA	66
Tabla 3 Grafico de GANTT	91
Tabla 4 Costo del Diseño del Manual de Procedimiento	92

Capítulo 1 Introducción

1.1 Introducción al Tema

Argentina es un Estado federal, conformado por veintitrés (23) provincias y una Ciudad Autónoma. Los ciudadanos que conforman a las mismas eligen a sus gobernantes por medio del voto. A su vez, el Estado está dividido en tres niveles, nacional, provincial y municipal (Casa Rosada; Presidencia de la Nación , 2019)

Centrando el estudio del Nivel Municipal, la Constitución Nacional, establece en el artículo 5, que “cada provincia deben asegurar su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria” Esto indica que cada provincia, considerando las necesidades de su jurisdicción, va a definir su propio régimen municipal (Jan Casaño, 2004)

En la provincia de Catamarca, se regula el Régimen Municipal en el artículo 244 y 245, reconociendo la existencia del municipio, otorgando autonomía administrativa, económica y financiera. Además, la Constitución Provincial, le otorga el derecho a dictar su Carta Orgánica y sus autoridades son elegidas directamente por el Pueblo.

Si bien, estas autoridades son elegidas por el pueblo, su postulación es motivada por la vocación de servicio, más que por la capacidad, la cual van adquiriendo durante su desempeño, esto genera que la gestión de gobierno no sea eficiente y eficaz. A este inconveniente, en algunos municipios, se le suma otra debilidad, la falta de información, agravándose la situación, si se consideran que cada

mandato tiene una duración de cuatro (4) años, sirviendo el primer año en muchas ocasiones como un periodo de aprendizaje y conocimiento de la problemática del municipio.

Esta situación podría reducirse, si los servidores públicos contaran con un instrumento expreso, que les permitiera conocer el desarrollo de cada tarea considerando el área municipal.

Considerando la provincia de Catamarca, en el departamento De La Paz, se encuentra la localidad de Recreo, considerada la segunda ciudad más poblada de la provincia, gracias a la promoción industrial (Acampe.com, 2013)

En esta municipalidad, como en otras de todo el país, durante el gobierno, parten de un plan de desarrollo de su administración como un mero requisito, destinando sus recursos, siguiendo el presupuesto confeccionado en base a ocurrencias, y modificando cifras de periodos anteriores, dejando de lado los objetivos propuestos al iniciar la gestión. Al final de cada mandato, se observa que cada administración va trasladando las debilidades observadas, por lo cual, continua la información para los funcionarios públicos entrantes (mucho menos para la ciudadanía) que pueda especificar hasta qué nivel se lograron los objetivos, hablando en aspectos: administrativos, financieros, servicios a la ciudadanía, obras públicas, impulso al empleo en todos los sectores, seguridad social, etc.

Por este motivo se desarrolla el presente trabajo de graduación con el propósito de contribuir al conocimiento de los fenómenos administrativos en el sector público, permitiendo contar con un instrumento fehaciente que les permita a los

funcionarios por desarrollar las tareas de manera eficiente y eficaz, para satisfacer las necesidades de los habitantes, en este caso, de la localidad de Recreo.

1.2 Justificación

Para Arraiza (2016), la frase Gobierno Municipal se la puede definir descomponiendo el término. La palabra gobierno, considerando la definición establecida en la Real Academia Española como la acción y efecto de gobernar y, a su vez, ‘gobernar’ hace referencia a mandar con autoridad o dirigir un país o una colectividad política. Por ende, el gobierno municipal está conformado por aquellas instituciones, que puedan dirigir, mandar, guiar a una comunidad, o localidad, hacia el logro de sus objetivos, el cual es el cumplimiento del bien común local (Arraiza, 2016)

Esto indica que, para permitir el desarrollo del gobierno municipal, es necesario contar con una administración ordenada.

En el sector público, la administración municipal hace referencia al conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas para el cumplimiento de las leyes, en función del bien común de la localidad que gobierna. Es decir, el grupo social formado por personas y tareas, junto con los recursos materiales, interactúan en el marco de una estructura sistémica orientadas al cumplimiento de sus objetivos (Arraiza, 2016)

El problema que se observa en las municipalidades es que su administración municipal no se encuentra organizada y sus tareas no están definidas lo cual su actuación no permite el cumplimiento de los objetivos.

Esta condición influye en la necesidad de mejorar la gobernabilidad, gestión y administración de los municipios. Debido a que busca adentrarse en una preocupación practica para mejorar los estilos de administración –gestión, y en la medida posible, ofrecer una interpretación sobre la utilidad de las municipalidades como medio para mejorar el desarrollo económico.

Si bien la Municipalidad de la localidad de Recreo, cuenta con una Carta Orgánica desde el año 1995, la administración municipal se regula bajo el articulado de la Ley de Administración Financiera N° 4938, el cual regula la Administración Financiera, las Contrataciones, la Administración de los Bienes y los Sistemas de Control del Sector Público Provincial, los cuales se aplica en el municipio.

Si bien cuenta con esta normativa, sus miembros no cuentan con un instrumento particular que le indique a cada agente público como es el desarrollo de sus tareas.

Por esta razón se pretende realizar el presente trabajando, proponiendo un cambio en las administraciones municipales, considerando tres procesos simultáneos: 1) El Proyecto Municipal Anual (Presupuesto), su ejecución y Control, 2) los diferentes tipos de Contrataciones Administrativas y sus conceptos y aplicaciones en el ámbito público, y 3) La rendición de Cuentas de los Municipios.

Se abordarán conceptos y procedimientos para una eficiente administración municipal, con el propósito de promover el desarrollo y la toma de decisiones para satisfacer las políticas públicas de los gobernantes, teniendo en cuenta estrategia, rendición de cuentas, administración financiera y el uso eficiente de los recursos

municipales. Ofreciendo recomendaciones para mejorar el desempeño y una gestión municipal eficaz.

1.3 Antecedentes

Para efectuar el presente trabajo de graduación se utilizaron diferentes trabajos de investigación presentados por autores tanto internacionales como nacionales.

Entre los internacionales se tomaron los siguientes:

- Trabajo realizado por Valentín Zúñiga Bustos del año 2017, sobre Profesionalización y Calidad en la Gestión municipal. Oportunidades, considerando la ley 20.922 que pretende contar con mayor índice de profesionalización en las municipalidades y mejorar la gestión de personas. De este trabajo se analizó como su autor indaga sobre la mejora de la gestión, mediante la definición de nuevos cargos y la implementación de manuales de funciones para las tareas desarrolladas (Zuniga Bustos, V, 2017)
- El Manual de Funciones elaborado por la Municipalidad de Luque, de Paraguay, dentro del Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”, en el año 2012. Del mismo se observa cómo fue la confección del instrumento de gestión, el cual describe las actividades que deben desarrollar cada una de las unidades misionales, de asesoramiento y de apoyo de la Intendencia Municipal (Municipalidad de Luque; Secretaria de la Funcion Publica, 2012)

En el ámbito nacional los trabajos y estudios tomados fueron:

- Para evaluar la metodología de recolección y análisis de datos, se recurrió al trabajo de Analía Bellido, en el año 2013 sobre Análisis de eficiencia, efectuado en la Municipalidad de La Plata Para comprender el sistema municipal en Argentina se tomó el Estudio efectuado por Analía Viviana Bellido (Bellido, 2013)
- El trabajo realizado por Carlos Cabrera, en el año 2016, sobre Autonomía Municipal en la provincia de Salta, de forma de analizar indagar sobre conceptos como Municipalidad, autonomía y gestión municipales, que se utilizaron para comprender los términos y utilizarlos para el armado de la introducción (Cabrera, 2016)
- Finalmente se tomó el trabajo de María del Carmen Fernández, sobre La Reforma de la Gestión y las Finanzas Públicas en los Municipios de 1º Categoría de la Provincia del Chaco. Su autora realiza un análisis sobre los sistemas de administración financiera, como productores de información contable, financiera y de gestión en los municipios y como incide en la aplicación de políticas públicas (Fernandez M. , 2013)

Capítulo 2 Objetivos

2.1 Objetivos generales

Diseñar un sistema de control interno de los procedimientos presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración de la hacienda municipal, con el objeto de mejorar la gobernabilidad en las gestiones municipales de la provincia de Catamarca.

2.2 Objetivo específico

- Reconocer las etapas del Presupuesto, para que se establezcan en forma eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales
- Conceptualizar los tipos de contratación de los municipios, que serán necesarias para elaboración de los pliegos y contratos administrativos
- Establecer los circuitos de presupuesto, contratación y registración contable, para realizar las correspondientes rendiciones de cuentas.

Capítulo 3 Marco Teórico

3.1 Estado

3.1.1 Concepto

Según el concepto de la Real Academia Española, Estado es la "Forma de organización política, dotada de poder soberano e independiente que integra la población de un territorio." (Real Academia Española, 2018)

Buscando una conceptualización desde una mirada social y política, se puede determinar qué el Estado representa a un grupo personas que componen un pueblo cuando tienen un asiento territorial y soberanía o independencia.

Es decir, representa a los habitantes de una región.

Pero si se conceptualiza al Estado bajo el orden del derecho administrativo, es considerado como una persona jurídica estatal, siendo una proyección del pueblo en el plano del derecho, por lo que como las personas jurídicas, puede efectuar acciones por medio de sus representantes (los de los funcionarios, jueces, legisladores), siempre respetando las leyes que regulan su accionar (Gordillo, 2014, pág. 572)

Observando lo incluido en la Constitución, identifica al Estado haciendo referencia a la organización y la figura jurídica, donde lo establece, como un ente organizado bajo tres poderes, Poder Ejecutivo, que tiene la función de gobernar el Estado, El Poder Legislativo, con la función de legislar y finalmente el Poder Judicial, que tiene la función de impartir justicia (Gordillo, 2014)

Particularmente, para el presente trabajo se tomará la conceptualización del derecho administrativo, considerando al Estado como una persona jurídica con derechos y obligaciones, donde desarrolla actos por medio de sus representantes.

3.1.2 Organización Política del Estado

Como lo establece la Constitución Nacional en el artículo 1 “La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa republicana y federal” (Constitucion Nacional; Infoleg, 2019)

Esto indica que el sistema político esta descentralizado territorialmente, siendo los mismos autónomos, dado que pueden dictar sus propias normas, teniendo referencia a la ley madre, en este caso, la constitución.

Considerando esta descentralización territorial, Argentina cuenta con veintitrés provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.1.3 Niveles de Gobierno

Para poder cumplir con sus funciones, el Estado, se divide en niveles: Nacional, Provincial y Municipal. La atribución de competencias, de los tres (3) niveles, está establecida en la Constitución Nacional, donde las provincias como entes autónomos pueden ejercer el poder no delegado a la Nación.

Centrando el análisis en el nivel municipal, este se configura como una comunidad política, que integra a un grupo de personas, debiendo satisfacer las necesidades de este grupo. El municipio es el nivel más pequeño del nivel de Gobierno.

Según el artículo 5 de la Constitución Nacional, las provincias deben asegurar el régimen municipal, asegurando la libertad y el pluralismo social.

Los municipios son comunidades naturales fundadas sobre la convivencia de los vecinos y que cada provincia debe asegurar la autonomía municipal, considerando las siguientes condiciones:

- Institucional: los municipios deben poder configurar sus propias instituciones y autoridades.
- Político: se debe asegurar la libre participación y elección de las autoridades por medio del sufragio.
- Administrativo: se debe permitir que el municipio pueda administrar los bienes comunales, con autonomía de los diferentes niveles de gobierno.
- Económico: el municipio tiene el derecho de confeccionar planes de ingresos y gastos.
- Financiero: se debe permitir al municipio la generación de sus propios recursos, por medio de la recaudación (Escuela Publica Digital; Universidad de la Puna-San Luis , 2018)

3.2 Administración Pública y Planificación Municipal

Para comprender el término, se parte del concepto de administración el cual hace referencia al funcionamiento, la estructura y a la gestión que realice de sus recursos de una entidad que actúa en pos al cumplimiento de objetivos definidos (Arraiza, 2016)

Considerando a la administración pública, se puede definir como “el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas para el cumplimiento de las leyes. Los edificios públicos y los funcionarios componen la administración pública, que posee un rol de nexo entre el poder político y la ciudadanía” (Arraiza, 2016, pág. 48)

Por lo tanto, en función al tema del trabajo, la Administración Pública Municipal es el proceso que permite aplicar las directivas para el cumplimiento de las leyes, aplicadas al menor nivel del gobierno: el municipio, el cual tiene la función de satisfacer las necesidades de la población bajo su jurisdicción.

Para Cortes de Trejo (2008), citando a Mosher y Cimmino, establece que “la Administración Pública comprende la organización y dirección de personas y de medios para la consecución de los fines públicos” (Cortés de Trejo, 2008, pág. 61)

Esto indica que la administración pública requiere ser eficiente y eficaz para lograr conseguir los fines públicos, los cuales están circunscriptos a satisfacer las necesidades y el desarrollo de la comunidad que gobierna.

Esto indica que lo que se requiere es una planificación de la gestión municipal, de forma de mejorar las condiciones generales del municipio. Esta planificación de la administración pública, en este caso municipal, va a permitir previo al análisis de los problemas que enfrenta la sociedad, delinear métodos capaces de lograr la mejor utilización de los recursos para el máximo beneficio con el mínimo costo social (Arraiza, 2016)

Es menester que este proceso de planificación se produzca dentro de un marco legal, compuesto por disposiciones normativas que establecen facultades y responsabilidades al accionar municipal.

3.3 Capacidad Institucional

Este término surge a fines del siglo XX, cuando comenzó en Latinoamérica a cuestionarse la eficiencia de la gestión del Estado. Este término, presenta diferentes características, teniendo en cuenta la corriente que pretende definirlo, esto indica que permite varios abordajes y categorizaciones (Freigedo Pelaéz; Revista Perspectivas de Políticas Públicas , 2013)

Luego de varias etapas, según lo citan Carrera Hernández y Rivera Navarro (2012), la capacidad institucional hace referencia a “la habilidad del Estado para desempeñar sus responsabilidades constitucionales o roles políticos eficiente y efectivamente” (Carrera Hernandez; Rivera Navarro, 2012)

Para Oszlak (2004), citado por Fernández (2009), lo define como la disponibilidad y la utilización tanto de recursos humanos, financieros y tecnológicos, de algún organismo del Estado, que permite generar valor público. Por lo tanto, la capacidad de gestión va a estar determinada por la medida en que la organización estatal permite resolver problemas sociales (Fernandez A. , 2009)

Entendiendo, la definición se puede determinar cómo capacidad institucional como capacidad de gestión y debe ser tratado en escala, es decir, analizando al Estado Nacional, Provincial y/o Municipal, en definitiva, cualquier repartición del sector público. Independientemente nivel analizado, esta capacidad debe ser medido en tres dimensiones:

- a) El desarrollo del Recurso Humano, analizando el sistema y procesos de personal
 - b) Fortalecimiento organizacional, analizando los sistemas de gestión
 - c) Reforma institucional, analizando las instituciones y sistemas
- (Fernandez A. , 2009, pág. 42)

Si se lo traslada al Gobierno Municipal, la capacidad institucional hace referencia:

- “Al sistema de capacidades de poder, recursos disponibles, legalidad y legitimidad y consolidación que posee el gobierno municipal.
- Se relaciona con las funciones y competencias que se adjudican a los organismos responsables de llevar adelante la política municipal.
- Es el resultado de un proceso de aprendizaje social expresado en leyes y otras normas.
- Se identifica con combinación de los recursos, tanto humanos, financieros y para la consecución de objetivos” (Rebon; Direccion Nacional de Asuntos Municipales , 2016)

Para analizar la capacidad institucional del municipio, no puede realizarse de manera abstracta, sino en relación con los objetivos y las metas que se proponga cumplir en un periodo de tiempo (Completa, E; Revista de Reflexión y Análisis Político, 2017)

3.3.1 Análisis de la Capacidad Institucional

Para Oszlak y Orellana, citados por Completa (2017), establece que hay una brecha entre lo que las organizaciones del Estado pretenden hacer y lo que finalmente logran realizar. Esta brecha se puede observar en la siguiente figura:

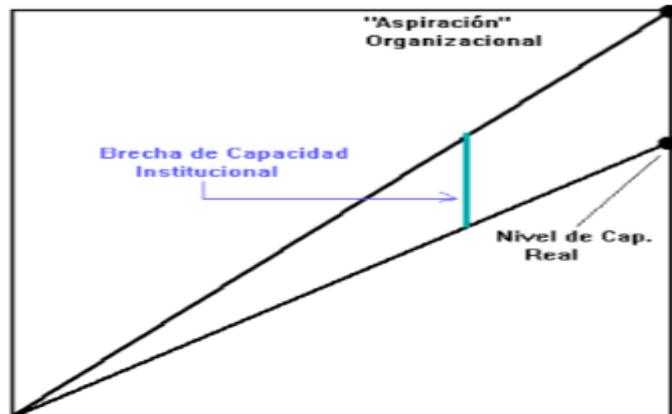


Figura 1 Brecha de Capacidad Institucional

Fuente: (Oszlak; Orellana, 2007, pág. 3)

Esta brecha puede ser ocasionada por diversos obstáculos los cuales pueden surgir:

- dentro de la organización, en este caso se pueden reducir hasta eliminar por medio de acciones de fortalecimiento institucional,
- como resultado del accionar individual o conjunto de diversos factores asociados al contexto institucional, político o económico de la organización (Completa, E; Revista de Reflexión y Análisis Político, 2017)

Un método para su medición es la metodología (SADCI), de esta manera se mide el grado de capacidad institucional para llevar adelante determinadas acciones, evaluar cómo responde a limitaciones del contexto para poder seguir lo programado para el logro de los fines propuestos (Fernandez A. , 2009)

Las brechas, según el método, pueden originarse por seis variables:

- 1) Objetivo General o el estado de cosas que se pretende alcanzar
- 2) objetivos particulares siendo la expresión de los mismos los indicadores los cuales pueden ser:
 - Indicadores cuantitativos: identificando los bienes o servicios, su magnitud, y la intensidad, como también a cuantas personas alcanzará.
 - Indicadores cualitativos: indicando a quien o quienes va dirigidos, quienes se ven perjudicados, etc.
 - Indicadores cronológicos: indicando el tiempo para efectuar la medición.
- 3) las actividades que aparecen por la combinación de los recursos disponibles
- 4) tareas o nivel de desagregación de las funciones que permiten lograr los objetivos fijados
- 5) la identificación de los obstáculos que impiden el desarrollo de las tareas, los cuales pueden estar relacionados con normativas, relaciones interinstitucionales, la estructura interna, la disponibilidad de fondos y de recursos físicos, la política de personal y el sistema de incentivos

como también la capacidad individual de los agentes y representantes de las instituciones.

- 6) estrategias para reducir la brecha, la cual están determinadas por los diferentes tipos de acción y de decisión para eliminar las brechas observadas (Fernandez A. , 2009)

El objetivo primordial del método es la identificación fehaciente del déficit institucional, la determinación de las causas y su clasificación y finalmente la formulación de un Componente de Desarrollo Institucional, que permita superar este déficit identificado (Fernandez A. , 2009)

3.3.2 Tipos de Déficit Capacidad Institucional

Como se establece, se requiere identificar el déficit de la capacidad institucional de forma de eliminarlo. Las causales que generan los déficits se pueden identificar: (Oszlak; Orellana, 2007)

- a. Déficit que están relacionados con leyes, y normativas.

El desarrollo de las tareas está en función a una normativa que las regula. En el caso de los organismos, pueden aparecer trabajos normativas o vacíos legales que no permiten el desarrollo de tareas para lograr los objetivos o la obtención de nuevos recursos.

- b. Déficit relacionado con relaciones interinstitucionales.

En este caso para el logro del objetivo, se requiere el accionar de un grupo de agencias o sectores que deben trabajar de manera mancomunada. Los déficits, considerando esta situación, se pueden producir por una superposición de

competencias. Es menester identificar la función de cada organismo, a fin de identificar las tareas y responsabilidades, de forma que cada una funcione de manera eficientes (Oszlak; Orellana, 2007)

- c. Déficit relacionado con la estructura organizacional y la definición de las funciones.

Es fundamental determinar la estructura interna a fin de establecer las unidades de la organización que son responsables del cumplimiento de las tareas que permitan lograr los objetivos, dado que algunas veces, se requiere el accionar de varias unidades o dependencias de forma simultánea. Puede ocurrir que la distribución de funciones no sea la óptima, o que falta de determinación de una unidad ejecutora. Es decir, tiene que ver con la organización interna del organismo.

- d. Déficit relacionado con la capacidad financiera y de las agencias ejecutoras.

Está relacionado con la cantidad disponible de recursos del organismo, en función a la demanda de insumos, tanto físicos como financieros, para el logro de los objetivos.

- e. Déficit relacionado con la organización del personal, la política de manejo del personal y sistema de recompensas.

El déficit está relacionado con las políticas de contratación, evaluación de desempeño, incentivos salariales, etc.

- f. Déficit relacionado con la capacidad de los agentes que intervienen en el organismo.

En este caso, el déficit está relacionado con la capacidad del agente público y los responsables del control de las tareas. Es menester determinar el grado de conocimiento, el nivel de información disponible y la capacidad para resolver y gestionar. Si es un problema de capacidad, la solución posible es la implementación de cursos y talleres de capacitación. Si los problemas esta relacionados a la información, se puede contratar asistencia técnica o implementar sistemas de información o instrumentos que permitan procesar los datos para convertirlos en información útil para la toma de decisiones (Oszlak; Orellana, 2007)

3.3.3 Metodología para la medición de los Déficit de Capacidad Institucional

El método SADCI, desarrollado inicialmente por Tobelem en la década del 90, permite determinar la brecha existente entre los objetivos propuestos y los alcanzados, permitiendo. En realidad, el método permite un flujo de información donde el agente decisor, puede iniciar con la definición del objetivo, y controlar el desarrollo de las tareas requeridas para el logro del mismo. Con la información provista se puede conocer si se producen desvíos para implementar medidas de acción para corregirlos (Moran, 2007)

Los pasos son los siguientes:

- a) dejar expreso de forma clara la definición del objetivo, el cual no está asociado por el proceso para el logro de este. Es menester que se identifique el objetivo, el indicador el cual puede ser cuantitativo o cualitativo para medir el logro del objetivo, el impacto esperado del objetivo general y los beneficiarios a los cuales apunta el objetivo. Esto

se plasmará en un formulario de forma de contar de un documento expreso (Moran, 2007)

b) identificar los recursos disponibles para lograr dicho objetivo. En este caso los decisores deben identificar de manera fehaciente los recursos financieros disponibles y los que se requieren para lograr el objetivo. Se incluye la determinación del número de personal requerido, a fin de determinar el monto de asignaciones requeridas para llevar adelante el logro del objetivo propuesto. Es menester el mayor nivel de detalle para su control y la evaluación de la eficiencia de la utilización de los mismos (Moran, 2007)

c) identificar los déficits de capacidad institucional, el cual se medirá por medio de la determinación de las tareas para lograr los objetivos fijados. que pueden surgir durante el periodo para el logro de los objetivos. Muchas veces los ejecutores no saben cómo utilizar los recursos tanto financieros como físicos o de personal. El formulario de tareas deberá ofrecer una descripción precisa de qué hacer para qué resultado intermedio, en qué fecha, y quién debería hacerlo.

Posteriormente lo que se va a preparar es el Mapa de Relaciones Interpersonales, trazando las posibles relaciones entre diferentes instituciones considerando las tareas a efectuar y si se requiere una reglamentación para regular el funcionamiento entre instituciones (Moran, 2007)

d) las acciones para corregir los déficits que pudieran presentarse con la identificación del tiempo para implementarse, mediante el control de

los puntos anteriores, detectando los desvíos para implementar medidas correctivas (Moran, 2007)

Esto indica la necesidad de fortalecimiento de la capacidad de gestión del organismo público, mediante el control y análisis de manera anticipada y durante el proceso de consecución del objetivo planteado.

3.4 Régimen Municipal

En primer lugar, desde la Constitución Nacional se hace referencia, estableciendo que cada provincia tiene autonomía para asegurar su régimen, siguiendo las características propias de cada jurisdicción, su historia político-institucional y la voluntad de sus legisladores, los cuales fueron elegidos por los habitantes por el voto popular. (Arraiza, 2016)

Según lo determina la Carta Orgánica de la Municipalidad de la localidad de Recreo en su artículo 1 establece que:

“es una comunidad natural de familias, organizadas como una entidad jurídico político autónoma, independiente de todo otro poder en el ejercicio de sus funciones institucionales, políticas, económicas financieras, administrativas, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución de la Provincia de Catamarca y en la presente Carta Orgánica” (Municipalidad de Recreo, 2019)

Además, establece que el fin del régimen municipal es la satisfacción de las necesidades de su población.

Este municipio, como los demás que integran la provincia de Catamarca, están integrado por un Concejo Deliberante integrado por los concejales y un

Departamento Ejecutivo Municipal a cargo de un Intendente Municipal elegido por voto popular conforme al Régimen Electoral fijado en la presente Carta Orgánica, según lo establece el artículo 14, de la Carta Orgánica (Municipalidad de Recreo, 2019)

Una vez elegido el Intendente, este conforma su equipo de trabajo que llevará a cabo la administración municipal.

3.5. Administración Municipal

La administración municipal se define como el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas para el cumplimiento de las leyes. Los edificios públicos y los funcionarios conforman la administración pública, los cuales son el nexo entre el poder político y la ciudadanía. El éxito de la Administración Municipal va a depender de tres factores: del ámbito de aplicación (territorio), la estructura y la aplicación para el logro de los objetivos sociales buscando el bien común (Arraiza, 2016)

Según lo establece la Carta Orgánica de Recreo, en el artículo 145, es función del Ejecutivo Municipal, la elaboración del organigrama de la estructura municipal. Así mismo establece que debe incluir el manual de misiones y funciones, establecidos y aprobadas por Decreto Acuerdo siguiendo los criterios de esta Carta Orgánica Municipal (Municipalidad de Recreo, 2019)

El accionar de la administración municipal incluye:

- Los procedimientos presupuestarios,
- Ejecución presupuestaria

- Rendición de cuentas

Donde, deben ajustarse a las disposiciones de la Ley de Administración Financiera N° 4938. Por lo que se requiere contar con un sistema de control interno que permita controlar el accionar del estado municipal, logrando satisfacer las necesidades de su población dentro del marco legal que lo regula.

Dado que el análisis se efectuará sobre el procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración de la hacienda municipal, se expresarán la conceptualización de los mismos.

3.5.1 Presupuesto Municipal

Para Arraiza (2016) *“El presupuesto es una proyección de gastos y recursos con los que se contará durante un año. Es una herramienta en la que se manifiesta la asignación de bienes y servicios que recibirá cada sector de la comunidad. El plazo para estudio y aprobación del presupuesto por parte del Concejo Deliberante (Arraiza, 2016, pág. 77)*

Esto indica que el presupuesto municipal va a representar la estimación de los probables ingresos y gastos municipales que generará un municipio para un determinado año. El objetivo del mismo es el ordenamiento eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales. Este es confeccionado por el Poder Ejecutivo del Municipio y lo somete a aprobación del Concejo Deliberante, comprendiendo el periodo del primero de enero y terminará el treinta y uno (31) de diciembre de cada año (Arraiza, 2016)

El presupuesto municipal, una vez aprobado por el Concejo Municipal, debe ser promulgado mediante decreto del departamento ejecutivo municipal.

Una vez aprobado, el poder ejecutivo realiza el proceso denominado ejecución presupuestaria.

3.5.1 Ejecución Presupuestaria Municipal

Para Giorgi, Giraudo y Pirazzini (2015) *“la ejecución presupuestaria debe concebirse con el objetivo de proveer información oportuna y confiable para que diferentes niveles jerárquicos puedan tomar decisiones comprenderse”* (Giorgi; Giraudo; Pirazzini, 2015, pág. 28)

Si consideramos la definición de estos autores, para contar con información, es menester el registro de cada ingreso y egreso respaldado por un documento, de forma de verificar cada movimiento (Giorgi; Giraudo; Pirazzini, 2015)

1) Etapa de los Recursos

- 1) Devengamiento: es cuando el sistema establece el derecho a cobrar al municipio, sobre la obligación de pago del contribuyente o responsable de efectuar el pago, los cuales se originan por ordenanzas impositivas y tarifarias. Así mismo se determina monto y se procede a comunicar al obligado a pagar.
- 2) Recaudación: es el momento cuando ingresan los fondos, ya sea por Caja, entidades recaudadoras externas
- 3) Contabilización: se efectúa por medio de la generación del comprobante (Giorgi; Giraudo; Pirazzini, 2015)

2) Etapa del Gasto

Hace referencia a la utilización del crédito presupuestario. Las etapas del gasto son las siguientes: (Giorgi; Giraudo; Pirazzini, 2015)

- 1) Afectación Previa: se realiza cuando se realiza la proyección, comunicación y reserva del crédito para el futuro periodo que se presupuesta.
- 2) Compromiso: se opera cuando
 - Se origina la relación jurídica con el tercero, el cual puede ser un contrato, factura proforma, etc, lo que generará una salida de fondos.
 - Un funcionario con competencia, el cual debe aprobar el uso de los recursos por un monto de terminado. Dependiendo de la utilización, hay gastos que requieren un procedimiento previo establecido por alguna normativa.
 - La identificación con la persona física o jurídica con la cual se establece la relación de compromiso

En esta etapa se da constancia de que se comprometido el gasto, aprobado por un presupuesto.

- 3) Ordenado a Pagar (Devengado): se identifica con la recepción de la factura o la entrega del bien o servicio. Es en este momento cuando se refleja la deuda. En este momento se emite la Orden de Pago.

4) Pagado: opera cuando se cancela la deuda contraída por el municipio, siguiendo la indicación establecida en la Orden de Pago (Giorgi; Giraudo; Pirazzini, 2015)

e) Proceso de integración de la contabilidad.

Hace referencia a la registración de todas las operaciones que se realizan en el municipio, donde se integra la Contaduría con Tesorería del Municipio. Esto permitirá emitir informes y realizar controles de la gestión. Se pueden emitir:

- Reportes Oficiales
- Libros Contables
- Balance de Ejecución Presupuestaria

(Giorgi; Giraudo; Pirazzini, 2015)

Gráficamente el ciclo presupuestario se puede visualizar:

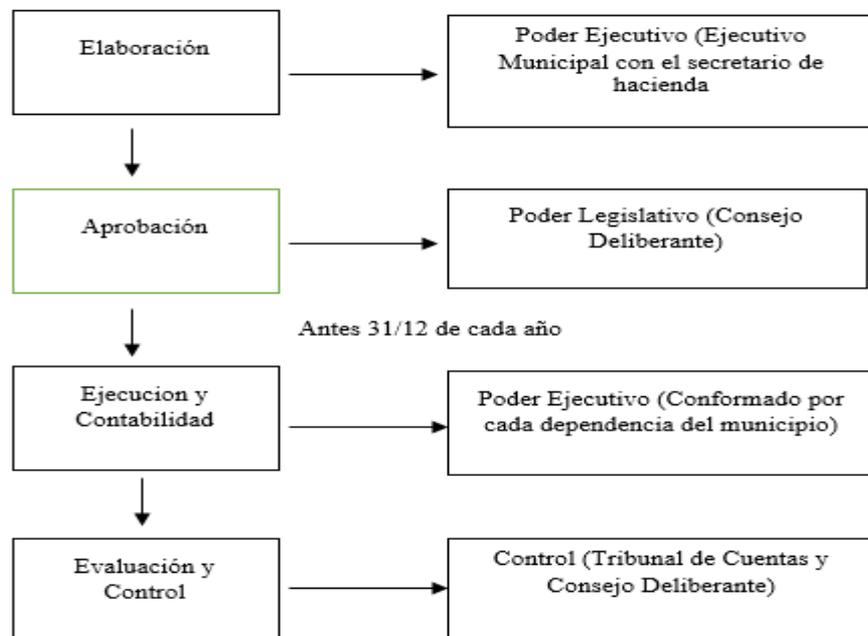


Figura 2 Ciclo de Presupuestario

Fuente: En base a Ley de administración financiera del sector público N° 4938

3.5.2 Contratos Administrativos: Adquisiciones, Contrataciones, y Transmisión de Bienes

Entre las múltiples tareas del municipio se encuentran, principalmente, aquellas impuestas por la necesidad de realizar obras públicas, adquirir bienes y contratar servicios. Para el Municipio de Recreo, los procedimientos de contratación estarán regulados por la normativa establecida por la Ley N° 4938 (Ley N° 4938; Provincia Catamarca, 2019)

Las formas autorizadas para contratar están establecidas en el artículo 95, siendo las mismas:

- Licitación Privada.
- Concurso de Precios.
- Contratación Directa.
- Concurso de Méritos y Antecedentes.
- Concurso de Proyectos Integrales.
- Iniciativa Privada.

3.5.3 Rendición de Cuentas

Según lo establece la Carta Orgánica Municipal en su artículo 135 “*La Contabilidad patrimonial de la gestión de los bienes de la Municipalidad, estará a cargo del Departamento Ejecutivo Municipal, la Cuenta General del ejercicio vencido, el que lo elevará al Concejo Deliberante para su consideración. A los fines*

de la fiscalización y contralor de la percepción e inversión de los caudales públicos de la Municipalidad, la Hacienda Pública elevará la documentación respectiva al Tribunal de Cuentas de la Provincia en cumplimiento a lo previsto por la Constitución Provincial” (Carta Organica de la Municipalidad de Recreo , 2019)

En este régimen General, también se incorpora la rendición de cuentas del ejercicio y de fondos y la cuenta general del ejercicio. *“El Departamento Ejecutivo Municipal, tiene la obligación de presentar al Tribunal de Cuentas hasta el 30 de abril de cada año, la Cuenta General del ejercicio vencido, el que lo elevará al Concejo Deliberante para su consideración” (Carta Organica de la Municipalidad de Recreo , 2019)*

Esto demuestra la importancia de la rendición de cuenta, dado que es el control que se realiza del accionar del ejecutivo y si el mismo ha cumplido con el presupuesto aprobado. Así mismo los órganos de control pueden solicitar auditorias y controles pertinentes a las mismas, de forma de detectar desviaciones o posibles operaciones que fueron realizadas sin el procedimiento indicado en la normativa. Esto permitirá traer transparencia en la gestión municipal.

3.6 Control Interno

3.6.1 Concepto

Dada la importancia de la función que ejerce el Municipio, se requiere que contar con un control interno de todas las acciones del Estado. Por lo cual es menester identificar el término.

Para comprender el término, se puede tomar el concepto de Fowler Newton, (2011), el cual lo define como un “conjunto de elementos, normas y procedimientos que tiene como objetivo final, lograr la eficiencia en la gestión a fin de conseguir los objetivos organizacionales” (Fowler Newton, 2011, pág. 38)

En la misma línea Márquez (2011) realiza la misma descripción, ampliando el concepto determinando los objetivos que permite el control interno que son: el resguardo los activos, que los registros contables de las operaciones sean confiables y que la actividad desarrollada por la organización, permitan cumplir con los objetivos fijados, respetando la normativa o leyes que regulen la actividad (Marquez, 2011)

En el caso de la gestión municipal, este control se transforma en control gubernamental, donde los objetivos fijados son la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de una población a la cual representa.

3.6.2 Clasificación de Control

Existen diferentes clasificaciones de control interno, tomando la expresada por Lattuca (2011), como Control contable y el control administrativo (Lattuca, 2011)

a) Control Contable:

Este control hace referencia al plan de la entidad y los métodos y procedimientos, que busca salvaguardar los activos y contar con información contable fidedigna.

Los elementos del control interno desde el punto de vista contable: (Lattuca, 2011)

- Definición de autoridad y responsabilidad: la organización debe establecer de manera expresa la definición de responsables, identificando sus funciones y las responsabilidades a las que están sujetas, relacionadas con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, respetando la normativa que regula la actividad.
- Segregación de deberes: para un desempeño eficiente, considerando los objetivos buscados y la estructura de la organización, es menester la segregación de las operaciones y el registros de las mismas, como también la de custodia. De esta manera se facilita el control del desempeño y la detección de posibles errores omisiones o posibles fraudes.
- La organización debe delinear unidades de operaciones o de servicios y unidades de contabilidad, las cuales se deben encontrar separadas y autónomas.
- Implementar medios de comprobaciones internas y pruebas independientes: no solo de registro y custodia de activos (Lattuca, Mora, y otros, 2011).

b) Control Administrativo

Este control hace referencia al cumplimiento de las políticas administrativas de la organización, como también de los métodos y procedimientos relacionados, los cuales deben respetar disposiciones legales, reglamentarias.

Así mismo este control hace referencia al control de los niveles de dirección y administración y en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones.

Los elementos del control administrativo son:

- Desarrollo y mantenimiento de líneas de autoridad.
- Definición de funciones y responsabilidades de manera expresa y fehaciente.

El control administrativo va a permitir determinar el funcionamiento eficiente de la organización, protegiendo la ocurrencia de posibles fraudes, errores e irregularidades (Estupiñán Gaitán, 2011).

3.7 Estructura Organizacional

Especificando la definición establecida por Franklin (2009), lo define como una representación de manera gráfica de autoridad y efectuando una división especializada del trabajo, establecida por niveles jerárquicos. En el mismo se podrá distinguir:

- Estructura de las unidades administrativas;
- Establecimiento de los niveles de jerarquía;
- Visualización de los canales formales de comunicación;
- Determinación de líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin, 2009)

Contar con la expresión de la visualización de la estructura organizacional, permite contar con marco que permite planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades desarrolladas en la organización en función a los objetivos perseguidos por la misma.

3.9 Manual Procedimiento.

Un elemento del control interno es el manual de procedimiento, siendo el mismo un instrumento en el cual se describe para un área o sector de la organización:

- Objetivos que se persigue en el área
- Determinación de responsables
- Identificación de puestos, con indicación de nivel de responsabilidad.
- Secuencia de las actividades a desarrollar
- Identificación de la documentación respaldatoria.

Franklin (2009) establecer a este instrumento como *“un documento que contiene información que plasma la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una actividad o tarea para un área determinada en una organización”* (Franklin, 2009)

Para la organización, el manual de procedimiento permitirá:

- Transmitir a toda a toda la organización los objetivos y metas de cada área
- Contar con un instrumento de comunicación fehaciente del desarrollo de las actividades
- Ser un medio de inducción para nuevos integrantes
- Establecer una uniformidad en la realización de las tareas dentro de un área específica
- Utilización eficiente de los recursos en función a las metas y objetivos establecidos

- Identificación de mecanismos de control interno para las tareas de un área determinada, permitiendo de esta manera controlar la gestión del personal involucrado, la utilización de los recursos y el procesamiento de los datos de las operaciones realizadas (Franklin, 2009)

3.9.1 Estructura de un Manual de procedimiento

Los manuales de procedimiento presentan la siguiente estructura:

- 1) Identificación de la organización. Además, se debe identificar el área o unidad.
- 2) Introducción: donde se realice la presentación del manual, exponiendo a que área está referida, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación.
- 3) Contenido: donde se indica el procedimiento que se realizan en un área específica o en toda la organización. La información contenida en este punto es:
 - Objetivo: determinar el fin u objetivo que se pretende lograr con el desarrollo del procedimiento.
 - Alcance del manual: determinando el área de acción del mismo.
 - Determinación de los responsables: indicando puesto, cargo y responsabilidad.
 - Descripción del procedimiento de las operaciones: donde se narra de forma secuencial, las operaciones indicando la documentación que respalde a las mismas, como también la indicación del personal que debe

llevarlo a cabo. Así mismo se detallará la documentación respaldatoria y su forma de archivo a fin de facilitar el control interno.

- Diagramas de flujo: donde se expone de manera gráfica
- el procedimiento de las operaciones (Franklin, 2009)

3.10 Cursograma

Otro elemento que facilita el control de una organización es el cursograma. Este instrumento, según lo determina Estupiñan Gaitan (2006) “es la representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial”. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 176)

Algunos símbolos que se utilizan en la confección de un cursograma son los siguientes:

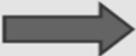
Símbolo	Conector	Descripción
	Actividad o tarea.	Acción llevada a cabo en un proceso, representa cortes, cambios, modificaciones, ensambles; puede tener muchas entradas una salida.
	Decisión	Sirve para indicar puntos donde se toman decisiones: Si, No.
	Demora (no programada)	Retraso no programado de materiales o información; partes o productos; espera.
	Transporte / movimiento	Cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.
	Almacenaje / Archivo	Retraso programado de materiales, partes o productos, se quedan en piso, almacén.
	Inicio o final	Para marcar los extremos de un diagrama, podría implicar la actividad de inicio y fin.

Figura 3 Símbolos para la construcción de un cursograma

Fuente: (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 178)

Para facilitar la confección de los cursogramas y que los mismos puedan ser interpretados fácilmente por los miembros de una organización, se utilizan diferentes programas como el Bizage para la confección de este instrumento.

Capítulo 4 Marco Metodológico

4.1 Tipo de Investigación

En primer lugar, se seleccionó el tipo de investigación para efectuar el presente trabajo de graduación. Considerando los objetivos delineados se determinó que la investigación en primer lugar fuera de tipo documental, dado que permitió al investigador llevar adelante un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de datos sobre un tema desconocido para el investigador, lo que permitió aportar nuevos conocimientos que fueron aplicados para la aplicación del trabajo (Arias, 2012)

En la segunda parte, se utilizó una investigación no experimental transversal. Este tipo de investigación permitió recolectar datos sin que el investigador manipule variables observando su desempeño sin su intervención. Fue transversal debido a que esta recolección se determinó para un periodo de tiempo determinado (Arias, 2012)

En el caso de la metodología utilizada para la investigación fue de tipo cualitativo, debido a que se analizó el procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración de la hacienda municipal de la localidad de Recreo, provincia de Catamarca.

4.2 Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizaron para estudiar de la Municipalidad de la localidad de Recreo fueron observación directa y recopilaciones bibliográficas.

- Observación directa: esta técnica permitió tener una interpretación visual del desarrollo de las actividades que comprende el procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera

para la administración de la hacienda municipal. De esta manera el investigador pudo detectar las situaciones conforme a la realidad estudiada (Sabino, 1992).

- Recopilación bibliográfica: esta técnica permitió revisar la documentación proporcionada por la Municipalidad como la Carta Organiza Municipal de Recreo, la Ley de administración financiera del sector público N° 4938 y la Ordenanza de Contabilidad de Recreo 086/90. También se recurrió a autores especialistas en el tema de gestión municipal (Sabino 1992)

4.3 Variables a Investigar

En la siguiente tabla se detallan las variables a investigadas para el investigar para el desarrollo del trabajo de graduación:

Tabla 1 Variables a Investigar

Objetivo Especifico	Variable a Relevantar	Tipo de Investigación	Método	Técnica	Instrumento
Reconocer las etapas del Presupuesto, para que se establezcan en forma eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales	Procesos	Exploratoria Y No experimental transversal	Cualitativa	Observación Directa Recopilación Bibliográfica	Análisis del proceso
Conceptualizar los tipos de contratación de los municipios, que serán necesarias para elaboración de los pliegos y contratos administrativos	Procesos	Exploratoria Y No experimental transversal	Cualitativa	Observación Directa Recopilación Bibliográfica	Análisis del proceso
Establecer los circuitos de presupuesto, contratación y registración contable, para realizar las correspondientes	Procesos	Exploratoria Y	Cualitativa	Observación Directa Recopilación	Manual de procedimientos

rendiciones de cuentas.		No experimental transversal		Bibliográfica	
-------------------------	--	-----------------------------	--	---------------	--

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Desarrollo de la Metodología

La metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo fue establecido al comienzo del capítulo indicando que en una primera parte fue de tipo exploratoria, mediante el análisis de autores para adquirir conocimientos ciertos sobre el tema en el cual gira el trabajo. Para la materia pública al análisis de la Carta Orgánica de la Municipalidad de Recreo, La ley de administración financiera del sector público N° 4938, ex ley de contabilidad pública, y los marcos jurídicos actuales de los municipios.

En la segunda parte del trabajo se efectuó una investigación no experimental transversal. Para ello se comenzó con la observación directa y análisis del proceso administrativo publico municipal, abordando cuatro ejes enunciados en el marco teórico, entre ellos son el Presupuesto y sus etapas, Ejecución Presupuestaria, las Contrataciones Administrativas Municipales, y por Ultimo la Rendición de Cuenta al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Catamarca. Así mismo se recurrió a la fuente bibliográfica y análisis de la documentación que utilizan los municipios (Dictámenes, Decretos, Presupuestos, resoluciones, expedientes, etc.). Esta información fue expuesta en el Anexo N°1.

La metodología utilizada en todo el trabajo fue de tipo cualitativo, debido que a través de descripción de procedimientos para los ejes propuestos en el marco teórico, se cumplió con el objetivo de poder confeccionar los papeles de trabajos, para

el manejo de la gestión financiera, presupuestaria y administrativa del municipio de Recreo. Se utilizó como elemento un manual de procedimientos.

Capítulo 5 Diagnostico

5.1 Localidad de Recreo

Recreo es una localidad de 15 595 Habitantes, ubicada en el sur de la provincia de Catamarca, conocida por organizar una de las fiestas más populares, el denominado Festival Nacional del Cabrito (Catamarca Viva, 2017)

Su desarrollo económico gira en función al desarrollo del ganado caprino, la instalación de pequeñas y medianas empresas y centros turísticos, que han generado que sea la segunda localidad de importancia de la provincia de Catamarca.

Si bien la localidad está siendo afectada por la crisis generalizada en todo el país, las empresas más representativas de la localidad están mantenido su nivel de actividad.

La empresa Arcor, cuenta con 620 empleados y la planta está trabajando a plena capacidad dado que en esta planta, a diferencia de otras en el resto del país no se retrajo el nivel de actividad trabajando. Además, dado que cuenta con personal capacitado, están desarrollando un nuevo producto, un complejo vitamínico con buenos resultados (San Fernando Digital, 2019)

Otra empresa con presencia en la localidad es Sabri, empresa dedicada a la confección de telas, donde mantiene la planta de empleados gracias a la asistencia y acompañamiento del sector público.

Y por último se encuentra la fábrica Pla-ka, dedicada a la producción de baterías, la cual si bien se encuentra con un exceso de stock en sus plantas, para paliar

la crisis está desarrollando diferentes proyectos para su planta ubicada en el parque industrial El Pantillo manteniendo de esta manera su plante de empleados (San Fernando Digital, 2019)

Esto demuestra que la localidad posee un alto perfil emprendedor, lo que pone en manifiesto por qué se ha transformado en una de las localidades más importantes de Catamarca.

5.2 Descripción de la Municipalidad de Recreo

5.2.1 Reseña Histórica

La Municipalidad de Recreo, teniendo en cuenta la reglamentación de la provincia de Catamarca, es un municipio de primera categoría.

La provincia de Catamarca cuenta desde el 9 de Julio de 1895, con su primera Constitución, el cual fue modificado en el año 1966. Debido a los cambios y necesidades del pueblo de Catamarca, se lleva adelante una nueva modificación en el año 1988, incorporando derechos sociales y económicos no contemplados en ella, como también la reorganización de los Poderes de Gobierno. Dado el crecimiento poblacional y de forma de cubrir todas las necesidades de los catamarqueños, se regula el régimen municipal, garantizando la misma, en localidades estables que cuenten con más de quinientos habitantes (Bastons; Cabral , 2016)

En 1991, con una provincia intervenida, se efectúa una nueva reforma, instaurando mediante el Decreto Ley N° 4640 Ley Orgánica Municipal y Régimen Comunal. En la misma divide a las localidades de Catamarca por su densidad

poblacional y jurisdicción territorial, permitiendo dictar su Carta Orgánica a los municipios autónomos de más de 10.000 habitantes.

Así, en Catamarca existen cuatro tipos de categorías respecto de la organización municipal;

- Primera Categoría: con aquellos que cuentan con una población de más de 10.000 habitantes, los cuales pueden dictar su Carta Orgánica,
- Segunda Categoría: de más de 10.000 habitantes que no dictaron su Carta Orgánica, las cuales se rigen por la Ley Orgánica Municipal y de Régimen Comunal;
- Tercera Categoría: hace referencia a municipios autónomos de más de 500 habitantes, los cuales se encuentran regidos por la Ley Orgánica Municipal y de Régimen Comunal
- Cuarta Categoría: las Comunas, donde la cantidad de habitantes se encuentra en el rango de 100 a 500 habitantes, las cuales se regulan por la Ley Orgánica Municipal y de Régimen Comunal (Bastons; Cabral , 2016)

Dado que cuenta con una población con más de quince mil habitantes, la Municipalidad de Recreo es de primera categoría, la cual cuenta con su propia carta orgánica. Cumple con las disposiciones de la Ley Orgánica Municipal N° 4640.

5.2.2 Estructura Organizacional

A continuación, se expone de manera gráfica el organigrama del municipio de Recreo.

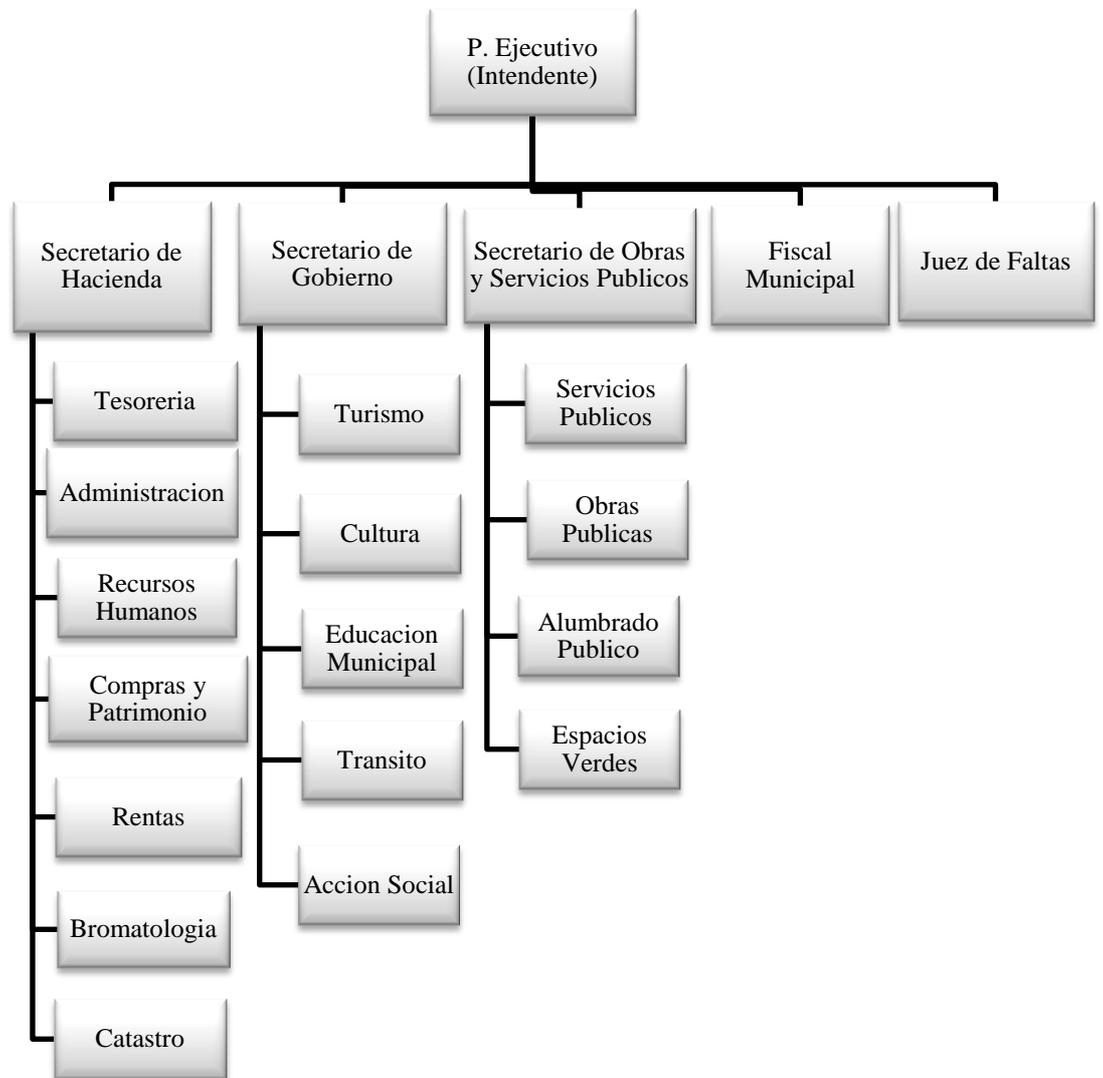


Figura 4 Organigrama Municipal

Fuente: Elaboración Propia

Las funciones, como las atribuciones y deberes están establecidas en la Carta Organiza Municipal.

5.2.2.1 *Funciones*

- Intendente:

Es el representante en relaciones oficiales, Jefe de la Administración Municipal y Jefe de Gabinete. (Art. 43-51)

Las funciones más importantes se enumeran en los siguientes puntos: (Art. 52)

- 1) Dictar normas de estructuración y organización funcional de los organismos bajo su dependencia, coordinación, reglamentación, como también el control de las funciones de los funcionarios y agentes de la administración municipal a su cargo.
- 2) Participar en la formación o confección de las Ordenanzas.
- 3) Promulgar, publicar y hacer cumplir las Ordenanzas sancionadas por el Concejo Deliberante.
- 4) Contratar empréstitos, autorizar convenios o adhesiones a leyes nacionales y/o provinciales, siempre bajo los términos de la presente Carta Orgánica.
- 5) Ejercer el veto total o parcial en el plazo de veinte (20) días de las Ordenanzas sancionadas por el Concejo Deliberante, respetando el procedimiento establecido por la Carta Orgánica.
- 6) Aplicar multas y ejecutar las establecidas por el Concejo Deliberante a través de las respectivas Ordenanzas.
- 7) Convocar al Concejo Deliberante a Sesiones Extraordinarias por razones de gravedad y/o urgencias que así lo exijan, siguiendo el procedimiento establecido en la Carta Orgánica Municipal.

- 8) Expedir órdenes de pago y hacer recaudar las rentas, de acuerdo a las Ordenanzas vigentes.
- 9) Celebrar contratos en general y autorizar trabajos. En caso de que los montos excedan lo permitido por esta Carta Orgánica, requerirá la autorización del Concejo Deliberante.
- 10) Convocar a elecciones municipales.
- 11) Otorgar permisos y habilitaciones de todas las actividades sujetas al poder de policía municipal, conforma a las ordenanzas y leyes vigentes. También está facultado, son la orden del Juez competente, disponer la desocupación, clausura de inmuebles e instalaciones, previo informe de las reparticiones técnicas competentes.
- 12) Proponer al Concejo Deliberante el proyecto de Presupuesto Municipal y de cálculo de gastos y recursos del siguiente ejercicio financiero hasta treinta (30) días antes de finalización del periodo de Sesiones Ordinarias.
- 13) Convenir con el Gobierno de la Nación o de la Provincia, según corresponda la percepción de los tributos.
- 14) Publicar el estado de Tesorería, la ejecución del Presupuesto y la Memoria Anual sobre el estado financiero de la administración municipal.
- 15) Llevar los libros, formularios y demás documentación que indique el Tribunal de Cuentas de la Provincia.
- 16) Formar y conservar Inventario de todos los bienes muebles e inmuebles de la Municipalidad.

- 17) Administrar los bienes que integren el patrimonio municipal, siguiendo las Ordenanzas vigentes, como también celebrar contratos de locación, arrendamiento.
- 18) Fijar las remuneraciones adicionales bonificables a los funcionarios y empleados del Departamento Ejecutivo Municipal.
- 19) Formar Organismos intermunicipales de coordinación y cooperación necesarios para la realización de obras y prestaciones de servicios públicos comunales. Así mismo promoverá la construcción de viviendas pudiendo utilizar las formas y los sistemas establecidos en las Instituciones de Crédito existentes, sin perjuicio de las que se crearen en el futuro.
- 20) Celebrar convenios con otros municipios, la Provincia, la Nación, Gobiernos Extranjeros, empresas públicas y/o privadas, nacionales y/o extranjeras.
- 21) Podrá adquirir bienes inmuebles y muebles en cuotas, siempre y cuando el total de ellas no exceda el tiempo de su mandato y los montos no superen los máximos fijados en la presente Carta Orgánica.
- 22) Ejercer las demás facultades autorizadas por la presente Carta Orgánica y las Ordenanzas. (Carta Organica de la Municipalidad de Recreo , 2019)

- Secretario de hacienda:

Es elegido por el intendente y tiene a su cargo la planificación y ejecución de la política económica, financiera, tributaria, presupuestaria y administrativa del municipio de Recreo, siempre respetando la normativa vigente.

Sus funciones son:

- 1) Proyectar, proponer y ejecutar el Presupuesto Municipal, siguiendo la planificación establecida por el Intendente y considerando los ingresos estimados y los gastos requeridos para el funcionamiento
- 2) Control de la ejecución presupuestaria de acuerdo con las normas vigentes.
- 3) Delinear políticas de acción para mejorar la recaudación de los ingresos provenientes de la renta municipal.
- 4) Proponer mejoras y actualizaciones en los sistemas de información tanto contables, estadísticos, catastrales y de información en general, para mejorar la calidad de información para la toma de decisiones y facilitar el control.
- 5) Administrar los recursos asignados a su área de manera eficiente y eficaz, como también coordinar las acciones de las dependencias bajo su órbita.

- Secretario de Gobierno:

Es elegido por el Intendente, el cual tendrá las siguientes funciones:

- 1) Asistir y asesorar al Intendente, en actividades de coordinación y articulación de las áreas municipales y las políticas y estrategias surgidas desde el Ejecutivo
- 2) Asesorar y participar junto al Intendente en la relación con el Concejo Deliberante

- 3) Coordinar la relación del Ejecutivo Municipal y el Tribunal de Cuentas, respondiendo a las actividades de control exigidas por el tribunal.
- 4) Analizar, sistematizar de forma de proporcionar informes que faciliten la toma de decisiones sobre políticas públicas Municipales.
- 5) Tiene la función de despacho, seguimiento y archivo de la documentación administrativa.
- 6) Publicar los actos de gobierno y administración, según lo establecido en la Carta Orgánica.
- 7) Administrar los recursos asignados a su dependencia como también la coordinación con las demás áreas del municipio para el uso eficiente y racional de los mismos.

- Secretario de Obras y Servicios Públicos:

Este secretario, elegido por el Intendente, es responsable de la ejecución del Plan de Obras Públicas, en función a la normativa vigente. Para ello tiene la facultad de administrar la maquinaria y vehículos municipales.

Entre sus funciones se pueden determinar:

- 1) Delinear y presentar al Intendente el Plan de Obras Públicas para cada ejercicio.
- 2) Ejecutar el Plan de Obras Publicas aprobado por el ejecutivo y el Honorable Consejo Deliberante.

- 3) Controlar las obras en proceso, como aquellas terminadas, las cuales deberá realizar actividades de mantenimiento edilicio y de infraestructura vial
- 4) Proponer convenios con entes públicos y privados, sobre actividades relacionadas con su área de acción.
- 5) Proponer al Departamento Ejecutivo Municipal se gestione la declaración de utilidad pública y sujeto a expropiación de todos aquellos bienes que se consideren para la realización de obras públicas.
- 6) Deber de administrar de manera eficiente y eficaz, los recursos que tiene asignados bajo su dependencia
- 7) Dirigir y coordinar todas las dependencias a su cargo para cumplir con Plan de Obras Públicas aprobado.

- Fiscal Municipal:

Según el artículo 96, Es un órgano jurídico de la municipalidad, teniendo como función la defensa del patrimonio municipal y de vetar por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración. Es nombrado por el intendente (Carta Organica de la Municipalidad de Recreo , 2019)

- Juez Municipal:

Es el responsable del Departamento de Justicia Administrativa de Faltas, el cual tendrá la función de juzgar las infracciones, contravenciones y sanción de las faltas que se cometan dentro de la Jurisdicción Municipal y que resulten de las violaciones de las Leyes, Ordenanzas, Decretos, Resoluciones y cualquier otra

disposición cuya aplicación corresponda al gobierno, según lo establece el artículo 102-107 (Carta Organica de la Municipalidad de Recreo , 2019)

5.2.3 Atributos de los Puestos

Como se observa cada puesto es otorgado por el Intendente elegido por el voto popular de los habitantes de Recreo. Este conformará su equipo, siendo el que le permitirá cumplir con la plataforma electoral.

Es menester, considerando las funciones que desempeñan, desplegadas en el punto anterior que los que ocupen cargo de secretaria deberían ser profesionales capacitados en el área donde desempeñaran sus funciones. Considerando esta situación, en la municipalidad de Recreo, el secretario de Hacienda y el de Obras y Servicios Públicos cuentan con el título correspondiente al área que desempeñan. Si bien, cuentan con su título habilitante, particularmente el secretario de hacienda en la Municipalidad de Recreo, no posee una especialización en contabilidad gubernamental, por lo que se encuentra realizando capacitaciones en gestión municipal.

Con respecto a los pagos de haberes se observa una inequidad de pago en los haberes del personal, al haber un mismo escalafón para todos los empleados de la provincia, el problema del desequilibrio en materia de percepción es por los adicionales (adicionales remunerativos y bonificables) que son muy bajos o están desactualizados.

5.3 Análisis del procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración del municipio de Recreo

Para efectuar el análisis de los procedimientos presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración del municipio de Recreo, se realizó una revisión de la documentación y entrevistas para conocer el procedimiento actual.

Se pudo constatar que estos procedimientos no cuentan con manuales de procedimientos expresos, por lo que, tanto los responsables como los agentes intervinientes, subordinados a los mismos, generalmente realizan las mismas tareas que sus predecesores, solo actualizando partidas o asignando nuevas según el plan de gobierno establecido por el Intendente.

La municipalidad de Recreo cuenta con un sistema contable, pero se observa que los sectores no están interconectados por lo que, en ocasiones el secretario de hacienda requiere informes de otras áreas para generar sus informes.

5.3.1 Elaboración del Presupuesto Municipal

La elaboración del Presupuesto Municipal, se confecciona en la Secretaría de Hacienda, teniendo en cuenta el programa de gobierno, considerando los ingresos del municipio y los gastos que dicho programa demande.

Las etapas de la elaboración del presupuesto observado en el Municipio de Recreo son:

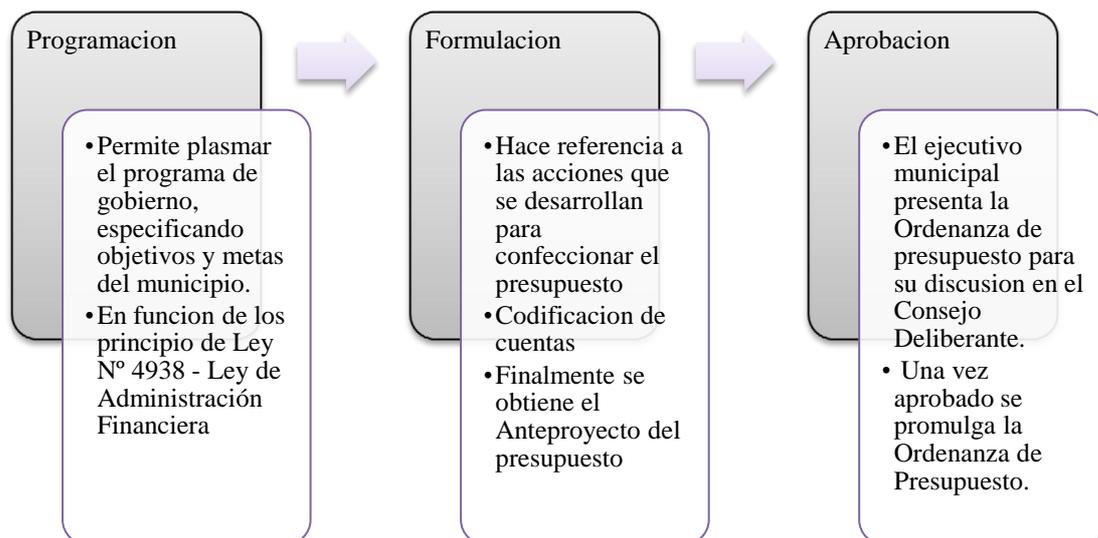


Figura 5 Etapas de Elaboración del Presupuesto en la Municipalidad de

Recreo

Fuente: Elaboración Propia

Los pasos indicados por el personal en el Municipio de Recreo, para la formulación del presupuesto son los siguientes:

- 1) La Secretaria de Hacienda solicitará a las secretarías municipales como también al Juez de Faltas y el Fiscal Municipal los requerimientos para el ejercicio siguiente, requeridos para el normal funcionamiento del área.

Este requerimiento junto al plan de gobierno, se procede a definir los conceptos de gastos para el ejercicio proyectando y se efectúa el cálculo de los recursos tanto humanos, lo que permite obtener el objeto del gasto.

- 2) Una vez identificado los gastos se procede a calcular el monto en función a la evolución de precios, utilizando el Índice de Precios al

Consumidor (IPC), o un costo estimado, obteniendo un monto que se aproxime a la realidad.

- 3) De esta manera se obtiene el total del erogaciones o gastos, que para el cálculo en la municipalidad de Recreo es la siguiente:

Total de Erogaciones o Gastos

$$\begin{aligned} &= \textit{Finalidad 1} + \textit{Finalidad 2} + \textit{Finalidad 3} \\ &+ \textit{Finalidad 4} \end{aligned}$$

Por fines:

Finalidad 1 (uno): Bienes de servicios no personales y Consumo + bienes de capital es igual a la finalidad

Finalidad 2 (dos): Gasto de Personal + transferencia (becas de empleo, de estudios, comedores infantiles aportes e entes del gobierno municipal)

Finalidad 3 (tres): trabajos públicos (el trabajo público tiene que estar discriminado y subtotalizar por la finalidad, para salud (postas sanitarias)

Finalidad 4 (cuatro): Infraestructura (oficinas públicas) tendrá otro subtotal

- 4) Se realiza la proyección de ingresos que incluye los montos a recaudarse en concepto a:

- Rentas Generales
- Afectaciones Especificas
- Recursos provenientes de Crédito publico

- Otras como incremento de deuda o disminución del patrimonio.
- Saldos a favor de ejercicios anteriores

También se actualizarán mediante el Índice de Precios al Consumidor (IPC), o un costo estimado.

- 5) Con los cálculos de gastos y recursos, se confecciona el expone Ante-Proyecto presentando el presupuesto proyectado para el ejercicio siguiente.

Del análisis se observó que desde secretaria de hacienda se confeccionan:

- Presupuesto Erogaciones.
 - Clasificados por Finalidad, Función y Económica
 - Clasificación Económica y por Objeto del Gasto con indicación de la fuente de financiamiento.
- Presupuesto Recursos.
 - Clasificación Económica y por rubro de Recursos (Anexo N°1)

- 6) Además, se confeccionará el balance preventivo, para conocer el financiamiento, que necesitará el municipio (Anexo N°1)

- 7) También se confecciona un documento que expone la necesidad del financiamiento exponiendo con qué recursos se afrontará este mismo, los cuales pueden provenir de aportes de Nación, Provincia, Aportes Reintegrables de la provincia o nación, u con aportes de municipios, adicionando el total de remanentes de ejercicios anteriores (saldo de composición caja).

- 8) Como paso final, se confecciona el AnteProyecto el que se presentará al Honorable Consejo Deliberante para su discusión y Aprobación.

Debilidades

- El personal que interviene en la formulación no cuenta con una capacitación en técnica presupuestaria. Las tareas son realizadas siguiendo la metodología ya aprendida y transmitida por el personal de planta permanente.
- Si bien existe un programa de gobierno, finalmente se confecciona el presupuesto en función a las necesidades de gastos de cada área, considerando los recursos que proyecta recaudar, o provenientes de aportes de nación y/o provincia.
- No hay una única forma de actualizar los montos dado que se puede utilizar el IPC o un coeficiente de actualización. No se observa la justificación de la utilización de cada indicador.
- No se observa un archivo ordenado de los envíos de los requerimientos de cada secretaria para la formulación del presupuesto.
- Otra debilidad que se observa es que no se define de manera expresa el sistema contable que se utilizará en la etapa de ejecución, siendo la carga de los recursos y gastos, realizada según lo indicado por personal de planta que ha estado ejerciendo dichas funciones en anteriores mandatos.

5.3.2 Ejecución del Presupuesto Municipal

Una vez aprobado el Presupuesto, se comienza el proceso de ejecución del presupuesto, donde los recursos y gastos transitan etapas.

Según la información, los recursos transitan las siguientes etapas:

- 1) Devengamiento: generando el derecho a cobro. Se observa errores en la emisión de cedulones, constatado en la presentación de quejas por parte de los vecinos por los montos. Se debieron a falta de actualización de datos al sistema.
- 2) Recaudación: es cuando ingreso los fondos por caja. En este punto, se efectúan los arqueos correspondientes, sin observación de fraudes o desviaciones. En el caso de diferencias fueron analizadas y resueltas como errores de caja, (error en entrega de vuelto o redondeo por falta de cambio)
- 3) Acreditación, es cuando se refleja los estados de cobranza de cada contribuyente, esto es confeccionado por el sistema y en ocasiones se observa diferencias de caja. No ha habilitado a los contribuyentes por sistemas de cobro externo. Se observa que solo es confeccionado cuando está finalizando el periodo para realizar la formulación del presupuesto.
- 4) Contabilización: los ingresos se proceden a contabilizar por el método de lo percibido, entregando el correspondiente comprobante.

Según la información, los gastos transitan las siguientes etapas:

- 1) Afectación Preventiva: esto ocurre en el momento que se autoriza el presupuesto y se comunica al responsable.
- 2) Compromiso: este momento es cuando se constituye la relación jurídica que da origen al gasto. Se observa que existe un archivo de contratos, pero no están ordenados de manera cronológica, por lo que dificulta su control. Solo algunos proveedores envían facturas proforma, por lo cual, no todos los gastos pueden verificarse su compromiso, por lo cual hasta que no llegue el comprobante de factura no se puede conocer el proveedor y el monto final a abonar.
- 3) Ordenado a Pagar: surge cuando el proveedor entrega el bien o presta el servicio, es decir la deuda ya está contraída, por lo que se confecciona una Orden de Pago. Observando la documentación, esta está archivada en orden cronológico y coinciden con los arqueos de caja confeccionados.
- 4) Pago. Solo con la Orden de pago, se procede a cancelar la deuda, se observa que en algunos casos solo está la indicación de pagado, pero no el comprobante que lo respalda. Ante la consulta de esta situación, y las inexistencias de diferencias en el arqueo, se puede determinar que solo falta incorporar el comprobante no es un posible fraude encubierto.

Finalmente se confecciona el Balance de Ejecución Presupuestaria compuesto

por:

- Ejecución Presupuestaria Ingresos
- Ejecución Presupuestaria Egresos

De esta manera, el secretario de hacienda controla la ejecución presupuestaria, el cual es confeccionado mensualmente y es publicado para el conocimiento del mismo.

5.3.3 Contratos: Adquisición de Bienes y Servicios

Para el caso de las contrataciones, el Municipio de Recreo, sigue la modalidad establecida a través de la ley 4938/94 de la provincia de Catamarca, articulado 96° y 21° inciso c) reglamento de contrataciones y de la Ordenanza de Contabilidad 086/90 Capítulo IX.

El proceso se realiza de la siguiente manera:

- 1) Se hace el pedido por Nota (Solicitud de Gasto), utilizando un formulario de Autorización Para Gastar (APG). Este pedido se realiza a la Secretaria de Hacienda o al departamento de compras, en lo cual contiene:
 - Número de identificación y características de los servicios o bienes que se desea adquirir.
 - Precio
 - Firma del funcionario
- 2) Una vez ingresado el APG, se verifica que contenga la información para la identificación del requerimiento y se verifica si los bienes y/o servicios solicitados están contemplados en el presupuesto, caso negativo, se rechaza la solicitud, caso de estar previstos en el presupuesto, se le da curso favorable, teniendo en cuenta que, si es necesario un

informe, técnico, finalmente se le asigna número de Expediente.

- 3) En este paso, se verifica que el pedido, este previsto en el presupuesto, lo que realiza la secretaria de hacienda es si exista crédito suficiente para afrontar, si hay negatividad de las anteriores, se puede rechazar, o por reprogramación, realizar la variación presupuestaria, avalada por el intendente o por el Secretaria de Hacienda. Seguidamente se hace la afectación del gasto y se remite las actuaciones.

Además, siguiendo la Ordenanza, existen límites para la contratación, el tipo clase y modalidad del procedimiento de selección de proveedor. Las modalidades para la contratación:

- a) Licitación Privada. Se le envía el informe de solicitud a un solo proveedor. Si observa que la documentación no está completa en las carpetas que presenta el proveedor.
- b) Concurso de Precios Es el procedimiento de selección mediante el cual se adquieren bienes normalizados o de características homogéneas, solicitando precios a diferentes proveedores de la localidad. De esta manera se promueve la actividad en la jurisdicción.
- c) Contratación Directa. el municipio contrata directamente con el proveedor para bienes o servicios establecidos en la ordenanza.
- d) Así mismo se encuentran el Concurso de Méritos y Antecedentes, Concurso de Proyectos Integrales y la Iniciativa Privada pero no se observaron contrataciones bajo esta modalidad.

- 4) Una vez que se afecta el gasto, se registra el compromiso y se deja constancia de la recepción del bien. Se emite un informe de recepción del bien y remite las actuaciones a Contabilidad municipal, en caso de disconformidad, se devuelve el bien fundamentando para que se gestione el reemplazo.

5.3.4 Rendición de Cuentas

Finalizando el año, el secretario de hacienda tiene la función de rendir cuentas al control Externo, es decir, al Tribunal de Cuentas y al Honorable Consejo Deliberante.

Para ello se confecciona el Balance General Anual y la Rendición de Cuenta de Inversión. SE presenta:

- Los Estados de Ejecución del presupuesto anual
- Rendición de Cuenta Inversión.

El cual contendrá:

- Situación de Deuda actual y deuda no exigible
- Movimiento de Fondos y Valores
- Evolución de los Bienes del Estado e Inventario

La Cuenta de Inversión es un medio idóneo, para exponer el real cumplimiento de lo normado en la ley de Presupuesto y se constituye una herramienta para el análisis y evaluación de la gestión gubernamental. En la Municipalidad de Recreo, la rendición de cuentas se configura solo como un balance de resultados.

5.4 Análisis FODA

Fortaleza

- Cuenta con Carta Orgánica Municipal propia
- Búsqueda por parte del Poder Ejecutivo del mejoramiento del procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para cumplir con el programa de gobierno y los presupuestos proyectados.

Debilidades

- No cuenta con personal capacitado en gestión pública
- La toma de conocimiento del procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera se efectúa de manera empírica.
- No existe una metodología para el archivo de toda la documentación respaldatoria de las operaciones que integran presupuestario, de ejecución y de rendición financiera
- Inexistencia de sistemas de evaluación del desempeño de los agentes públicos.
- Resistencia de los agentes a la implementación de cambios de procedimientos o incorporación de nueva tecnología.

Amenazas

- La situación económica del país puede generar una reducción de los recursos, por lo que requiere una gestión municipal eficiente.
- Posible ingreso de agentes públicos sin la capacidad requerida para el cargo.

Oportunidades

- La localidad de Recreo cuenta con una población con espíritu emprendedor, con actividad agropecuaria con la cría de caprinos y el desarrollo de Pymes
- Consolidar la imagen de la gestión de gobierno municipal, frente a la población de Recreo.

Tabla 2 Tabla Análisis FODA

	<i>Fortaleza Internas:</i>	<i>Debilidades Internas</i>
	<ul style="list-style-type: none">- Cuenta con Carta Orgánica Municipal propia- Búsqueda por parte del Poder Ejecutivo del mejoramiento del procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para cumplir con el programa de gobierno y los presupuestos proyectados.	<ul style="list-style-type: none">- No cuenta con personal capacitado en gestión pública- La toma de conocimiento del procedimiento presupuestario, de ejecución y de rendición financiera se efectúa de manera empírica.- No existe una metodología para el archivo de toda la documentación respaldatoria de las operaciones que integran presupuestario, de ejecución y de rendición financiera- Inexistencia de sistemas de evaluación del desempeño de los agentes públicos.- Resistencia de los agentes a la implementación de cambios de procedimientos o incorporación de nueva tecnología.

<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La localidad de Recreo cuenta con una población con espíritu emprendedor, con actividad agropecuaria con la cría de caprinos y el desarrollo de Pymes - Consolidar la imagen de la gestión de gobierno municipal, frente a la población de Recreo. 	<p><i>Estrategia FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dada la búsqueda permanente de mejoramiento se requiere la capacitación en técnicas presupuestarias y control de gestión municipal para mejor la imagen del municipio. ✓ Implementación de manuales de procedimientos para un conocimiento certero de las tareas de presupuestario, de ejecución y de rendición financiera 	<p><i>Estrategia Do</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de manuales de procedimientos para un conocimiento certero de las tareas de presupuestario, de ejecución y de rendición financiera ✓ Salario acorde a las responsabilidades y al cumplimiento de ciertas tareas administrativas contables
<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La situación económica del país, puede generar una reducción de los recursos, por lo que requiere una gestión municipal eficiente. - Posible ingreso de agentes públicos sin la capacidad requerida para el cargo. 	<p><i>Estrategia FA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar controles mensuales para controlar la ejecución de presupuestaria a fin de detectar desviaciones en la programación tanto de ingresos como gastos, para cumplir con lo programado. 	<p><i>Estrategias Da</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer manuales de procedimientos administrativos y contables a los agentes y funcionarios municipales ✓ Implementar incentivos para elevar el accionar de los agentes públicos.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6 Desarrollo de la Aplicación

6.1 Etapa Estratégica

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo el desarrollo y elaboración de procedimientos administrativos y contables para el municipio de la localidad de Recreo, provincia de Catamarca.

La implementación de un control interno por medio del diseño de un manual de procedimientos para la formulación, ejecución y de rendición de cuentas, permitirá mejorar la gobernabilidad en la gestión municipal.

- El Objetivo la formulación del presupuesto y ejecución de presupuesto

Reconocer las etapas del Presupuesto, para que se establezcan en forma eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales, y poder participar activamente en la formulación del mismo

Se incluirá implementar un procedimiento para el proceso de contratación de bienes y servicios, cumpliendo con las disposiciones de la ley 4938/94 de la provincia de Catamarca

- El Objetivo de la formulación de la Rendición de Cuentas

Es que este proceso no sea solo para exponer el cumplimiento de las cuentas, sino que funcione como un verdadero control de la ejecución del presupuesto y de gestión de gobierno.

Por ende, permitirá fortalecer la capacidad institucional, permitiendo con este instrumento detectar las causas que generan el déficit institucional, mejorando la administración de sus recursos e incentivar la aplicación de políticas fiscales eficaces, mejorando la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos.

Por último, los agentes públicos tendrán un instrumento fehaciente que permitirá que las tareas se realicen de manera eficiente, reduciendo los errores de gestión.

6.2 Etapa Táctica

Luego del análisis documental y la observación directa, se pudo constatar las debilidades del proceso analizado, por que permitió obtener información para formular el manual de procedimientos presupuestario municipal, de ejecución y de rendición financiera para la administración de la hacienda municipal, aplicando las técnicas necesarias para confección de contratos administrativos y la elaboración del presupuesto, rendición de cuentas y ejecución presupuestaria a través de los registros contables y el circuito presupuestario, que se aplica en los municipios, con el objeto de mejorar la gobernabilidad en las gestiones municipales de la provincia de Catamarca.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas**

Municipalidad de Recreo



**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Introducción:

El respectivo manual tiene como objetivo expresar los procedimientos que se deben aplicarse para la formulación, ejecución y de rendición de cuentas, configurando el mismo como una guía para el desarrollo de sus actividades en su puesto asignado.

Objetivos:

- Conocer de manera fehaciente los procedimientos de las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de formulación, ejecución y rendición de cuentas
- Reducir la duplicación de tareas, logrando el uso eficiente de los recursos
- Identificar los mecanismos de control interno.

Campo de Aplicación:

Esta herramienta Poder Ejecutivo Municipal de la localidad de Recreo.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

1. Formulación de Presupuestos

a) Personal interviniente

- Secretario de Hacienda
- Director de Tesorería
- Administración

b) Instrumento a utilizar

- Plan de cuentas, incluidos en el sistema de contable.

c) Pautas a considerar:

- El total de recursos corrientes menos el total de gastos corrientes mostrará el resultado económico o ahorro previsto para el ejercicio (al ser negativo se sabrá cuanto será la necesidad del financiamiento).
- Este resultado, adicionado a los ingresos de capital y deducidos los gastos de capital, permitirán obtener el resultado financiero.
- La cuenta financiamiento presentara las fuentes y aplicaciones financieras.
- La estructura y denominación de los gastos y recursos se ajustará al manual de clasificaciones presupuestaria que apruebe el municipio.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

d) Calculo de Recursos

Para el cálculo se requerirá el trabajo conjunto del secretario de hacienda junto a Tesorería y Rentas tomarán:

- Provenientes de rentas generales
- Provenientes de operaciones de crédito publico y de donaciones o trasferencias de otras entidades.
- Provenientes de otras transacciones, como la venta de bienes del municipio.
- Saldos de ejercicios anteriores.

Para la proyección de recursos, se tomará los informes del área de recaudación y se acordará una tasa de actualización combinando el Índice General de Precios.

Una vez proyectados de recursos, se confeccionará el Presupuesto de Recursos, clasificando los mismos de forma combinada, es decir, por rubro y económica.

e) Calculo de Egresos (Erogaciones)

Para el cálculo se requerirá el trabajo conjunto del secretario de hacienda junto a Tesorería y Rentas. Además, se contará con los requerimientos de las demás áreas para el normal funcionamiento del municipio, junto con los lineamientos del Intendente.

- Para la confección del presupuesto de los trabajos públicos, se solicitará a las áreas de obras públicas, la cantidad de materiales, mano de obra y duración de las mismas, informando si será con tercero o por administración. Por último, el gasto de personal se podrá solicitar a recursos humanos, los conceptos remunerativos y no remunerativos actualizados y aplicándoles los coeficientes de aumentos, y se les adicionará el cálculo de las contribuciones patronales

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

- Con la identificación de los créditos presupuestarios (gastos), se procederá a realizar la clasificación, utilizando la combinada, es decir, por finalidad, función y económica.
- Los créditos presupuestarios se expresarán en cifras numéricas, en moneda nacional.

f) El total de erogaciones o gastos será igual:

Total de Erogaciones o Gastos

$$= \textit{Finalidad 1} + \textit{Finalidad 2} + \textit{Finalidad 3} + \textit{Finalidad 4}$$

Por fines:

Finalidad 1 (uno): Bienes de servicios no personales y Consumo + bienes de capital es igual a la finalidad

Finalidad 2 (dos): Gasto de Personal + transferencia (becas de empleo, de estudios, comedores infantiles aportes e entes del gobierno municipal)

Finalidad 3 (tres): trabajos públicos (el trabajo público tiene que estar discriminado y subtotalizar por la finalidad, para salud (postas sanitarias)

Finalidad 4 (cuatro): Infraestructura (oficinas públicas) tendrá otro subtotal

g) Equilibrio de Presupuesto de Recursos y Presupuesto de Erogaciones debe estar equilibrado. En el caso que, del proceso de formulación, el mismo arrojará un déficit, se buscará una fuente de financiación o reajuste de partidas de egresos.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

2. Aprobación del Presupuesto

El Poder Ejecutivo debe presentar ante el Honorable Consejo Deliberante el proyecto de Presupuesto Municipal y de cálculo de gastos y recursos del siguiente ejercicio financiero hasta treinta (30) días antes de finalización del período de Sesiones Ordinarias.

El Honorable Consejo Deliberante, analiza el Proyecto. En el caso de ser observado lo devuelve para su correspondiente corrección, y se vuelvan el mismo para aprobación del presupuesto y publicación.

En el caso que no se haya aprobado el presupuesto el procedimiento es la reconducción del presupuesto del año ejecutado.

Para la reconducción se toma el plan de cuentas del año anterior, para no entorpecer el accionar de la municipalidad. En el caso de obras, solo se continuarán las etapas pendientes, asignando las partidas para ello.

Si posteriormente se aprueba el presupuesto anual, se efectuará el cambio al final del mes en el cual se aprueba, a fin de no contar con dos balances de ejecución mensual.

3. Ejecución Presupuestaria

Se procede a utilizar cada partida en función a la programación establecida para el año en curso.

Se requiere la definición de un sistema de información que permita el registro de las erogaciones y recursos, generando un asiento contable, para su posterior procesamiento y confección del Balance de Ejecución Presupuestaria.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

a) Etapa de Recursos

Las etapas son las siguientes:

1. Devengamiento: en este momento el sistema genera el derecho a cobro a favor del Municipio, considerando la Ordenanza Tarifaria y Tributaria. Las tasas contenidas en la ordenanza deben estar cargadas al sistema por Contabilidad, a fin que desde el primer día del periodo, este actualizado los montos a recaudar, emitiendo cedulones actualizados.
2. Recaudación: es cuando ingresan los fondos por caja.
Dado que existe recaudación por Caja, el sistema debe permitir arrojar los datos actualizados de los correspondientes tributos, tasas, contribuciones y/o servicios, según el tipo de contribuyente.

Procedimiento para la recaudación:

- i. Apertura de Caja: cada responsable de caja debe abrir y cerrar el sistema, otorgando a cada agente una clave personal, para identificar al agente que realiza el cálculo y cobra el recurso. Se determina el saldo inicial, antes de proceder a comenzar el día
- ii. Cuando se procede el cobro, se identifica el contribuyente y el tributo que va a abonar, de forma tal que el sistema arroja el monto a abonar, que debe ser confirmado antes de emitir el comprobante.
- iii. Una vez confirmado, y recibido el correspondiente pago, emite el recibo.

Los pagos pueden ser:

- Efectivo
- Valores a Depositar: se debe cargar los datos del documento en el sistema (número de cheque, entidad bancaria, número de cuenta, titular de la cuenta)
- Tarjeta de Crédito y Débito.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

- iv. El sistema habilita para efectuar un control de recaudación, emitiendo un informe sobre lo recaudado hasta el momento indicando, la fuente de la cual proviene el mismo.
- v. Al cierre del día, se realiza el control de caja, el cual estará a cargo del Tesorero, firmando un resumen del ingreso del correspondiente día. Es conveniente que se realice un resumen por cada cajero, para identificar los posibles errores.

b) Etapa del Gasto

El procedimiento para la utilización del crédito presupuestario es el siguiente:

- i. Afectación Preventiva: esto surge cuando la autoridad competente solicita la reserva del crédito para un gasto futuro. Este procedimiento se efectúa mediante un pedido por Nota (Solicitud de Gasto), utilizando un formulario de Autorización Para Gastar (APG), o el que sea correspondiente.

Se debe indicar:

- i. Dependencia que lo requiere
- ii. Motivo con descripción detallada
- iii. Monto
- iv. Proveedor solicitado, si no fuera un producto homogéneo.

Este pedido se realiza a la Secretaria de Hacienda, específicamente al área de Contabilidad, el cual controla la ejecución del presupuesto y determina la existencia de fondos disponibles. Solo si se cuenta con recursos se puede iniciar el compromiso del gasto.

- ii. Compromiso: este momento es cuando se constituye la relación jurídica que da origen al gasto. Se requiere según el monto de la compra seguir el procedimiento de contratación, que será tratado en el Punto 4.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Una vez identificado al proveedor se procede a cargar al sistema, como compromiso, de forma de controlar la posterior factura que envíe el proveedor.

- iii. Ordenado a Pagar: surge cuando el proveedor entrega el bien o presta el servicio, es decir la deuda ya está contraída, por lo que se confecciona una Orden de Pago, la cual es emitida por Tesorería. En la misma se detalla el nombre del proveedor, que facturas se abonan y el medio de pago a utilizar. De esta forma, el sistema reconoce la deuda contraída.
 - iv. Pago. Es el procedimiento por el cual se cancela la deuda contraída. La indicación de la forma de pago es la estipulada en la Orden de Pago.
- c) El sistema, centralizado en Contaduría y Tesorería debe estar equilibrado, donde, la sumatoria de Recursos menos, la sumatoria de Erogaciones, debe dar como resultado el fondo de fondos disponibles.
- d) A fin de cada mes se debe confeccionar y presentar el Balance de Ejecución Presupuestaria.

3. Proceso de Contratación

Para el caso de las contrataciones, el Municipio de Recreo, sigue la modalidad establecida a través de la ley 4938/94 de la provincia de Catamarca, articulado 96° y 21° inciso c) reglamento de contrataciones y de la Ordenanza de Contabilidad 086/90 Capitulo IX.

Se procederá a cargar al sistema un Listado de Proveedores que pueden contratar con el Municipio. Para ello se requiere:

- Identificación del Proveedor
- Bienes o servicios que puede proveer
- Condición tributaria del proveedor

La municipalidad contrataría con los proveedores incluidos en el listado, salvo que por la naturaleza del bien y/o servicio, se deba buscar uno no incluido en el mismo.

Pasos

- a) Primer Paso: Como se estableció el proceso se inicia con la nota de (Solicitud de Gasto), utilizando un formulario de Autorización Para Gastar (APG). Se debe indicar:
 - i. Dependencia que lo requiere
 - ii. Motivo con descripción detallada
 - iii. Monto
 - iv. Proveedor solicitado, si no fuera un producto homogéneo.

Este pedido se realiza a la Secretaria de Hacienda, específicamente al área de Contabilidad.

- b) Segundo paso, determinación de fondos disponibles. Pueden ocurrir dos situaciones:
 - Que cuente con fondos, haciendo la afectación del gasto y se remite las actuaciones.
 - Que no cuente con fondos, se puede rechazar, o se reprograma hasta contar con los fondos suficientes.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

- c) Tercer paso, Contratación: Las modalidades para la contratación:
- i. Concurso de precios. Siendo la metodología las siguientes:
 - Licitación Privada. Este tipo de contratación, cuando desde la secretaria de hacienda se envía invitaciones a proveedores seleccionados del listado de proveedores, el presupuesto de los bienes y servicios a adquirir, estableciendo metodología de presentación y tiempo de entrega. Posteriormente, se procederá a seleccionar al proveedor que proponga el precio más conveniente para el municipio, considerando la calidad del producto y/o servicio.
 - Licitación Pública. Este tipo de contratación se comunica a toda la población sobre el requerimiento de bienes o servicios, por diferentes medios, diarios, radios. El tiempo de publicación no puede ser inferior a diez (10) días.
Se comunicará la puesta a disposición del pliego de base, el cual contendrá, la indicación dentro del pedido especificando el bien o servicio demandando. Además, contendrá la metodología para que el proveedor presente su oferta.
Posteriormente, se inicia el proceso de pre adjudicación. Una vez realiza el acta de apertura, se hace un cuadro comparativo de las propuestas, en función de los objetivos de valorización establecidos en los pliegos. Evaluada las ofertas se confecciona el acta de apertura informando el oferente seleccionado.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Vencidos los plazos para comunicar el dictamen de la comisión (tres días) y para consultar expedientes (cinco días), hacienda municipal elabora el proyecto de resolución de aprobación de adjudicación.

En esta etapa existe un control de legalidad por lo que se debe remitir los obrados, dependiendo si el municipio es sin concejo deliberante, se dará la aprobación de la adquisición por dictamen vinculante, y si en el caso es municipio con concejo deliberante, será por Ordenanza Municipal, esta fase es por el simple hecho de existir un carácter previo al dictado del acto administrativo que apruebe esta adjudicación.

Finalmente se emite la orden de Compra

- d) Contratación Directa. El municipio contrata directamente con el proveedor para bienes o servicios establecidos en la ordenanza.

Se deberá confeccionar una carpeta, con toda la información provista por el proveedor indicando características del producto o servicio prestado y la determinación específica del monto a final. Este quedará archivado en el área de Contabilidad.

- e) Cuarto Paso, se afecta el gasto, se registra el compromiso y se deja constancia de la recepción del bien. Se emite un informe de recepción del bien y remite las actuaciones a Contabilidad municipal.

4. Rendición de Cuentas

El procedimiento de rendición de cuentas, hace referencia a la presentación al control externo y al Honorable Consejo Deliberante, el Balance General Anual y la Rendición de la Cuenta Inversión. (Anexo 2)

También se confeccionará Composición del Saldo Caja (formulario 3 – ANEXO 2)

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

1) Composición Saldo de Caja

Este documento contendrá:

- Existencia de dinero en efectivo.
- Existencia de Valores (cheques, giros, etc.), acompañando planilla discriminativa con la identificación de cada uno (fecha, número, importe, etc.).
- Saldo en Cuentas Corrientes Bancarias con la indicación del número de cuenta y Saldo de cada una, acompañado de la respectiva Planilla de Conciliación y la última hoja del Resumen o Extracto de Cuenta emitido por el Banco
- Saldo en Otras Cuentas Bancarias (Ahorro, Plazos Fijos, etc.) con sus Certificaciones correspondientes.
- Subresponsables (en Comisión, Fondos Permanentes, etc.), pendientes de Rendir fondos, con la identificación y monto de cada uno.
- La composición Saldo Caja tiene que ser igual al Saldo al Cierre, en formula es $SI+ING-EGR=SF=Composición\ Saldo\ Caja$

2) Estado de Ejecución presupuestaria Recursos

Este documento contendrá:

- Importe del Cálculo según Presupuesto actualizado
- Totales Recaudados y/o Ingresados al Tesoro, acumulados del Ejercicio hasta el cierre del periodo semestral que se rinde.
- Diferencias entre lo Calculado y lo Recaudado o ingresado al Tesoro (en más o menos), en formula queda Diferencia el cálculo actual y lo recaudado = $Calculo\ Actualizado - total\ recaudado$ (según libros mayor de ingresos que debe ser igual a su suma acumulada en la ejecución en lo que se percibe en el periodo)
- Modelo (formulario 4 – ANEXO 3)

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

3) Estado de Ejecución presupuestaria Gastos

Este documento contendrá:

- Crédito Afectado Definitivamente (Compromisos): Total Acumulado compromiso del Ejercicio hasta el cierre del Semestre que se rinde.
- Saldo de Crédito No Afectado (Total Autorizado menos Total Afectado).
- Total incluido en Orden de Pago (acumulado del Ejercicio hasta el cierre del Semestre que se rinde).
- Crédito Afectado (Comprometido) No incluido en Orden de Pago.
- Total Pagado acumulado del ejercicio hasta el cierre del semestre que se rinde. (Si confeccionan libros contables, serán igual al libro de cada una las cuentas)
- Saldo de Órdenes de Pago pendientes de pago.

En formula quedaría de la siguiente forma en mi opinión:

Crédito actual + modificación = crédito actual

Crédito actual – acumulado de compromiso= Crédito no afectado

Acumulado de compromiso = ordenado a pagar

Ordenado pagar – acumulado de pagado = pendiente de pago

- El acumulado de pagado debe ser igual al saldo acumulado en el mayor de las partidas.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

4) Documentación de Recursos

Los comprobantes de Ingresos deberán estar extendidos en formularios oficiales con numeración pre - impresa correlativa, conteniendo:

- fecha de recaudación o ingreso,
- identificación del contribuyente, usuario, afiliado o de aquel a quien corresponda imputar el pago o la entrega en su caso;
- importe en letras y números,
- concepto, firma y sello aclaratorio del funcionario recaudador.

En caso de recepcionarse fondos de otros Organismos o Entes se agregará al recibo oficial el comprobante de la transferencia o documento equivalente. Al cierre del año, serán registrados en el formulario información de registros contables y comprobantes, desde el primer utilizados a partir del 01 de enero hasta el 31 diciembre. (Anexo 4)

5) Documentación de Egresos

Los comprobantes de egresos serán los originales, no admitiéndose raspaduras ni enmiendas que no estuvieran debidamente salvadas por quién los emitió, u otros defectos que hagan dudar de su autenticidad.

En todos los comprobantes de egresos cuyo pago se efectúe con cheque deberá indicarse con precisión la numeración correspondiente al mismo.

Deberán confeccionarse de la siguiente manera:

- A) Expediente completo o actuación de la contratación del gasto;
- B) Fecha y constancia de la conformidad de la recepción de los bienes o servicios adquiridos o contratados:
 - C) Facturas o documentos equivalentes; certificados de obras, adicionales, intereses u otros; todos ajustados a las normas sobre facturación referidas en el Artículo anterior;
 - D) Liquidación y Orden de Pago según al régimen de contratación y ajustado a los requisitos que el mismo establezca;

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

E) Comprobantes de pago suscripto por el beneficiario, y con el sello del agente pagador.

Toda orden de pago o expediente de gasto debe estar acompañado por la documentación respaldatoria, las Facturas C y B deben tener el CAI, impresión de la valides de comprobantes emitidos, la Constancia de Opción o Inscripción, libre deuda de rentas municipal y Provincial.

Los comprobantes relativos a Gastos en Personal estarán comprendidos por copia autentica del instrumento aprobatorio de la liquidación e informe del funcionario que reglamentariamente esté facultado para certificar la real prestación del servicio, agregados las planillas de liquidación de haberes y de los respectivos recibos de pago debidamente firmados por los agentes beneficiarios, o la firma en la planilla según el caso. Como así también las constancias del depósito o pago de las retenciones y aportes a las personas o instituciones a favor de quienes se efectuaren (comprobantes de los depósitos de embargos judiciales y cuotas alimentarias).

Cuando el pago se efectúe mediante transferencia bancaria o similar, estará acompañada de una planilla de liquidación de haberes recepcionada por la entidad bancaria, describiendo datos obligatorios del agente en la planilla, como CUIL, numero de agente, código del municipio, apellido y nombre y el importe a percibir (sueldo neto), deberá contener una planilla con el total de haberes pagado al personal, si esta planilla se extraviara, debería haber un archivo soporte que respalde esta liquidación.

Subsidios, Aportes, Contribuciones o Subvenciones otorgadas a personas físicas o jurídicas

Se realizan el otorgamiento del mismo de la siguiente manera:

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Se efectúa una nota de pedido al señor intendente solicitando el correspondiente subsidio, luego se realiza el formulario socio económico del beneficiario, y para respaldar todo este informe se acompaña fotocopia del DNI y certificado de escasos recursos, aprobado el subsidio se confecciona el decreto de aprobación de otorgamiento del mismo, luego se confecciona la orden de pago, se paga con cheque, y se realiza la constancia de recepción del mismo. En el caso de ser varios beneficiarios, en la nota presentarán quien serán el representante para cobrar el subsidio, con conformidad de los firmantes solicitantes.

Cuando se otorguen subsidios varios, como ser bolsones navideños, útiles escolares, tendrán que acompañar a las órdenes de pagos donde se hicieron la adquisición de estos mismos, una planilla complementaria, la recepción misma con la firma, aclaración y DNI de los beneficiarios. (Anexo 4)

6) Arqueo de Caja y Conciliación Bancaria

Arqueo de caja, es el recuento físico del dinero efectivo, de manera discriminada.

El procedimiento para la conciliación bancaria parte del extracto siguiendo los siguientes pasos:

Más: depositado acreditado en libro pero que no impacto en el banco + notas débitos del banco, pero no cargado en el libro banco de la empresa +diferencias de depósitos + diferencias por importes de cheques emitidos + cheques emitidos no presentado al cobro.

Menos: Notas créditos – diferencias de depósitos – diferencias de cheques emitidos - cheques emitidos no presentado al cobro

Más/menos errores u omisiones.

**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

La conciliación debe estar acompañada del libro banco de la Empresa y del Extracto bancario, en esta etapa de cierre, se deberá analizar si las conciliaciones realizadas, tienen que tener ajustes contables (permanente), o con el tiempo se ajustara sin necesidad de realizar ajuste (temporario) (Anexo 5) (Anexo 5)

7) Información Complementaria

Toda documentación debe estar foliada de manera correlativa, firmadas y selladas por los responsables y en la última hoja insertarán, bajo firma y sello, la siguiente declaración: " *Declaramos que los datos y cifras contenidos en la presente Rendición de Cuentas son correctos y completos, coinciden con nuestros Registros Contables y son fiel expresión de la verdad*"

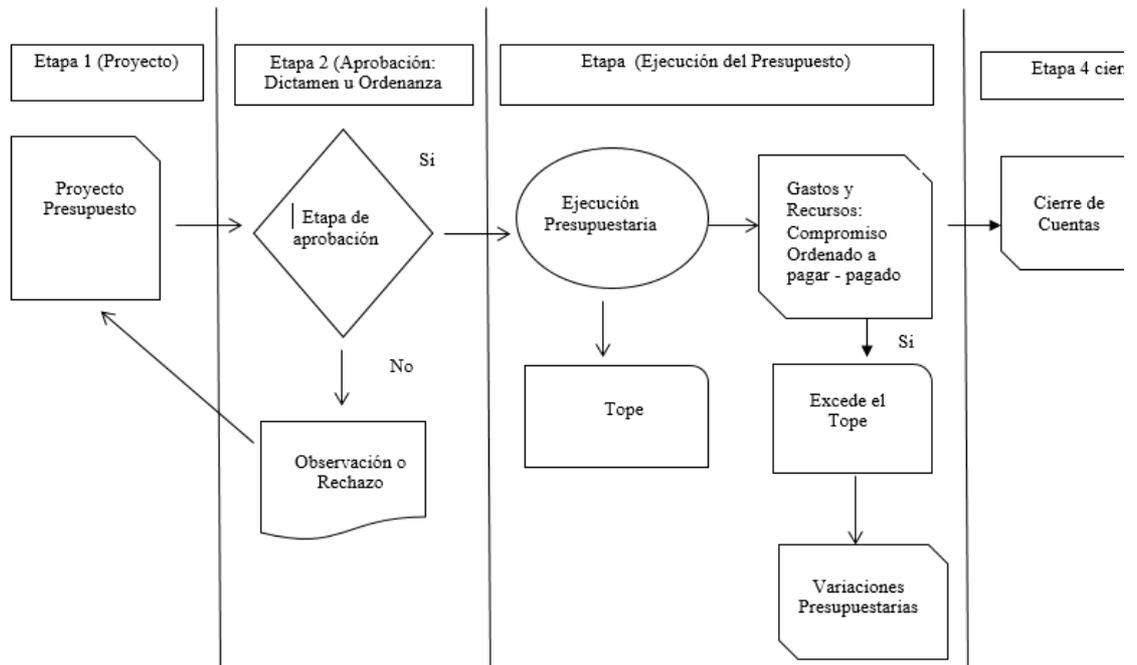
Además, se debe adjuntar documentos de Identidad de los responsables (cuentadantes), con el recibo de sueldo del mes de junio para el primer semestre y el recibo de Sueldo de Diciembre para el segundo.

Denunciar su domicilio real, debiendo asimismo en ese mismo acto constituir el legal por la acordada 4458/02 del tribunal de Cuentas.

Los correspondientes formularios de Ejecución presupuestaria de Ingresos y Egresos, en mi opinión, deben estar acompañada de la ejecución diaria para verificar la veracidad de los saldos de las partidas. (Anexo 6)

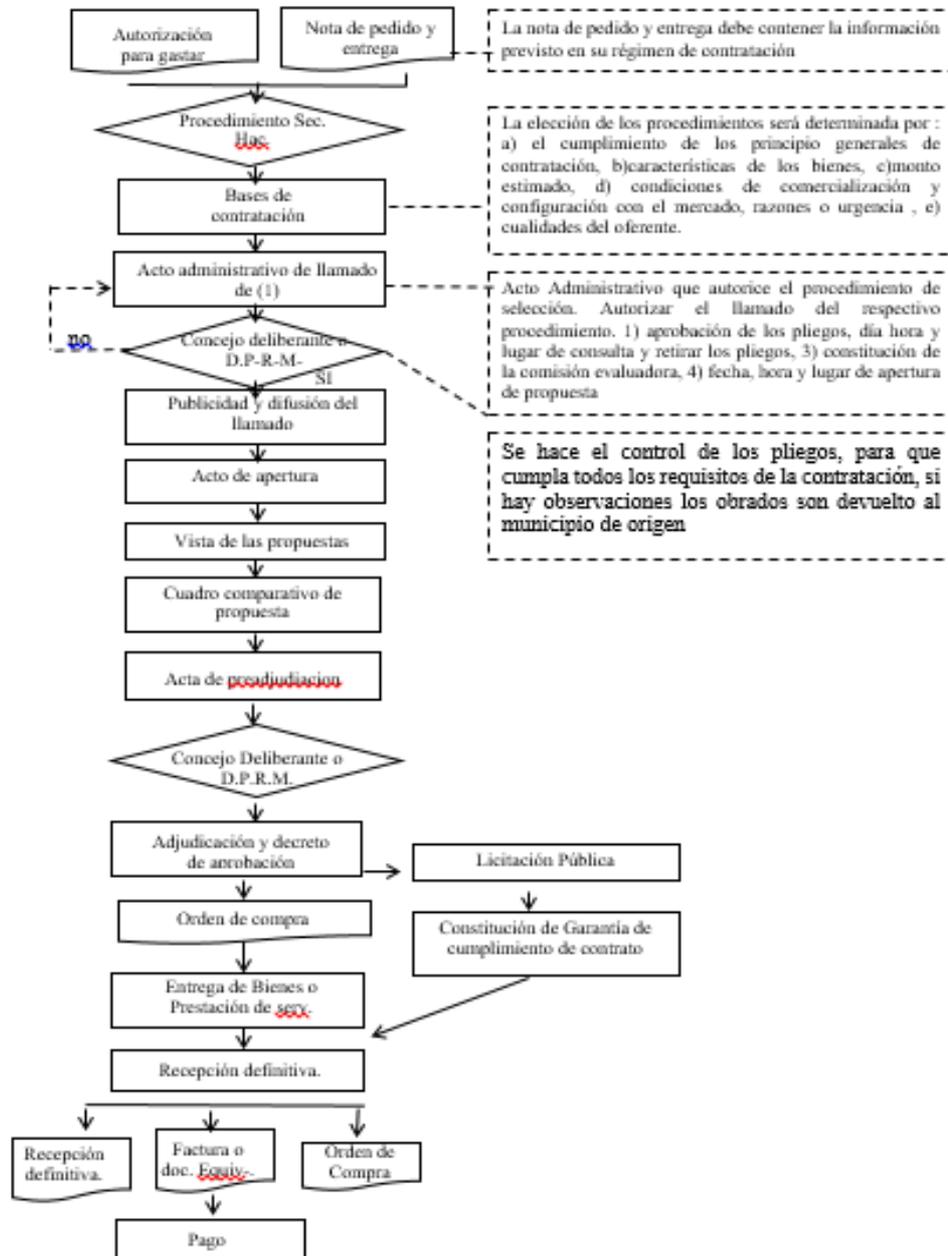
**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Cursograma Formulación, Ejecución y Cierre de Cuentas



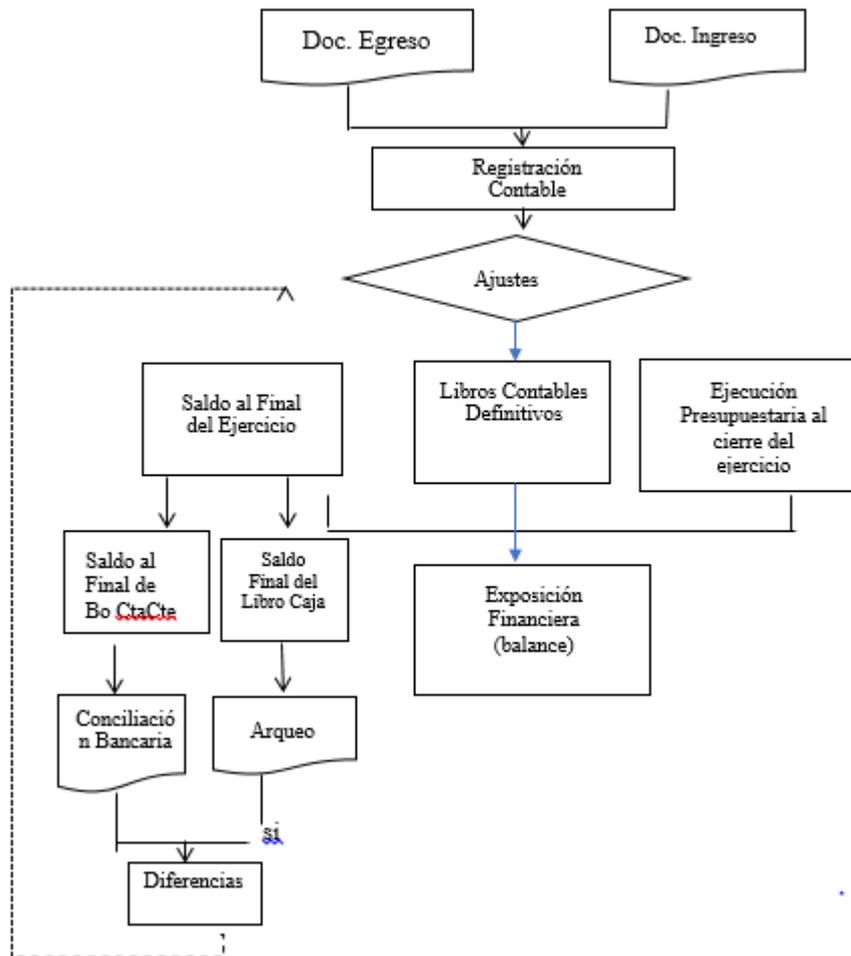
**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Cursograma Proceso de contratación



**Manual de Procedimientos
formulación, ejecución y de rendición de cuentas
Municipalidad de Recreo**

Cursograma Rendición de Cuentas



6.3 Etapa Cronológica

A continuación, se exponen los plazos para el diseño del manual de procedimiento

Tabla 3 Grafico de Gantt

Nº	ACTIVIDAD	01/10/2018			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
1	Presupuesto																		
2	Proyecto																		
3	Observaciones																		
4	Aprobación																		
5	Ejecución																		
6	Ingresos																		
7	Egresos																		
8	Modificaciones																		
9	Contabilidad																		
10	Ajustes																		
11	Cierre Ejercicio Económico-Financiero																		
12	Rendición de Cuenta																		
13	Presupuesto																		
14	Proyecto																		
15	Observaciones																		
16	Aprobación																		

Fuente: Elaboración propia

6.4 Etapa Presupuestaria

En este punto del trabajo final se exteriorizará el costo del diseño del manual de procedimiento para la Municipalidad de Recreo, provincia de Catamarca.

Para confeccionar el manual de procedimiento se tendrá en cuenta las tareas previas:

- Análisis de la jurisdicción correspondiente a la municipalidad de Recreo
- Confección del diagnóstico del proceso de formulación presupuestaria, ejecución y rendición de cuentas.
- Evaluación de las funciones y las actividades que realiza para la formulación presupuestaria, ejecución y rendición de cuentas.
- Presentar el Manual de procedimiento, el cual incluirá los cursogramas para la observación grafica del procedimiento.
- Actualizar el sistema contable por los diseñadores del mismo, contratados por el municipio en el momento de su instalación.

Además, se tendrá en cuenta la Resolución 3421/18, del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Catamarca que establece el valor mínimo para las distintas labores llevados adelante por los matriculados en dicha jurisdicción

Tabla 4 Costo del Diseño del Manual de Procedimiento

Costo Diseño de Manual de Procedimiento		
Cantidad	Detalle de Actividades	Monto Total
6	Visitas Observación Directa de la Municipalidad	\$ 5750,00
1	Análisis de la jurisdicción	\$ 2.760,00
1	Manual de procedimiento Formulación, Ejecución, Proceso de Contratación y Rendición de Cuentas	\$ 25550,00
1	Actualización del Sistema de Contabilidad (se incluye listado de la actualización)	\$ 12900,00
4	Capacitaciones para el personal (un mes de capacitación con una clase de dos horas, una vez por semana, \$ 1300 por cada área)	\$ 5.000,00
Total		\$ 51.960,00

Fuente: Elaboración propia

Actualización de Software

- Empresa Diseñadora del Sistema: TESAURO software de Gestión
- Actualizaciones:
 - 1) Contabilidad de Gestión para poder confeccionar los documentos de rendición de cuentas.
 - 2) En Tesorería, se incluirá los controles para caja y arqueos diarios
 - 3) Se incluirá plantillas para actualizar tributos como también erogaciones aplicando en base al coeficiente de actualización determinado.

6.5 Conclusiones

En el presente trabajo Final de Grado, se estableció el objetivo general, que es el de Diseñar un sistema de control interno de los procedimientos presupuestario, de ejecución y de rendición financiera para la administración de la hacienda municipal, con el objeto de mejorar la gobernabilidad en las gestiones municipales de la provincia de Catamarca.

Para lograr tal propósito, se formularon los objetivos específicos, que es la de reconocer las etapas del Presupuesto, para que se establezcan en forma eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales; conceptualizar los tipos de contratación de los municipios, que serán necesarias para elaboración de los pliegos y contratos administrativos; y establecer los circuitos de presupuesto, contratación y registración contable, para realizar las correspondientes rendiciones de cuentas.

En relación con el primer objetivo específico, consiste en el análisis de las etapas del presupuesto, se observó que no se realizan las proyecciones anuales, solo confeccionan el presupuesto actualizando partidas, lo que genera que no se cumpla con el plan de gobierno, y por ende, no se puede determinar la capacidad institucional. También se observó que no hay una forma unánime para la actualización de las partidas considerando diferentes tasas para ingresos y gastos, sin base. Una vez confeccionado el presupuesto se presenta al Honorable Consejo Deliberante para su aprobación y publicación.

Posteriormente comienza la etapa de ejecución, donde se procede a recaudar los ingresos y a ejecutar los gastos determinados para el ejercicio, en función al presupuesto. Para esta etapa, se observó que el sistema de información que nuclea los datos de los contribuyentes y los saldos a abonar por los diferentes tributos no está actualizada, por lo que hay reclamos por los montos indicados. Así mismo se observa una ineficiencia en el archivo de la documentación respaldatoria.

En el caso de las erogaciones, se respeta el ciclo, y no se observan gastos sin su correspondiente financiación.

En la rendición de cuentas, solo se presenta el balance general anual y la rendición de la cuenta inversión, siendo una formalidad, porque se observa solo un control numérico de partidas.

Para el caso del proceso de contratación, que siguen lo dispuesto por la Carta Orgánica y la Ley de Administración Financiera de la provincia N° 4938. Si bien se establece diferentes tipos de contratación, no se cumplen según la normativa y se

observan falencias en los comprobantes que respaldan las contrataciones, lo que impide un control de lo régimen de contratación.

Esto demuestra la ineficiencia del proceso por lo que se observa que el municipio requiere el diseño de herramientas de administración que permitan una gestión pública efectiva, eficaz y eficiente. Esto no se cumple en todas las áreas, debido a que los puestos de secretaria son elegidos por el Intendente, por afinidad partidaria, y si bien cuentan con título habilitante para desempeñar el cargo, no cuentan con conocimientos de administración pública, por lo que se recomienda la realización de curso de capacitación.

6.6 Recomendaciones

Las recomendaciones para el Municipio de Recreo, provincia de Catamarca son las siguientes:

- Debido a la falta de conocimiento cierto sobre todo el proceso de formulación, ejecución y rendición de cuentas, se recomienda el diseño de un manual de procedimientos, con el fin que los agentes públicos cuenten con un instrumento fehaciente sobre las tareas a realizar en cada etapa.
Este instrumento debe encontrarse en un lugar accesible para la consulta de todos los integrantes de dicho proceso.
- Se recomienda la actualización del sistema contable que permita un mayor control, particularmente en la determinación de los saldos de los contribuyentes y control en tesorería. Así mismo se solicitará plantillas

que faciliten la actualización de partidas incorporando un coeficiente de actualización. Como también la posibilidad de emitir nuevos informes para mayor control en todas las áreas que involucran el proceso objeto de estudio.

- Implementar cursos y talleres de capacitación, en gestión presupuestaria, Formulación y Ejecución Presupuestaria del sector público, para que se incremente la capacidad institucional y logre la eficiencia en la gestión.
- Es imprescindible, para llevar adelante la formulación del presupuesto, conocer las características particulares del municipio, y la situación económica de la localidad a fin de realizar proyecciones que atiendan de manera fehaciente las necesidades de los habitantes de Recreo. El objetivo es elevar la calidad de vida y el desarrollo de la localidad.
- Realizar una planeación estratégica que permita guiar al equipo de trabajo hacia los objetivos propuestos; mediante una definición de efectivos planes de gobierno
- Desempeñar un liderazgo situacional por medio del cual se impulse, coordine y vigile las acciones de cada miembro de las dependencias administrativas para que el equipo, en suma, realice de modo eficaz las actividades.
- Implementar un sistema de gestión de calidad y de Control Interno, de acuerdo a las necesidades del municipio, el cual permita desarrollar en el municipio la cultura de la calidad y de la mejora continua. Con mecanismo de autoevaluación que permita medir los avances que vaya teniendo el municipio.

Como conclusión se puede decir que: "Si es posible administrar bien un municipio, y si es posible entregar buenos resultados a la ciudadanía con apoyo de las herramientas de administración, y que si es posible tener una gestión municipal exitosa que permita aportar un granito de arena para impulsar el desarrollo de local".

Bibliografía

- Escuela Publica Digital; Universidad de la Puna-San Luis . (2018). *Gobierno Municipal* . Obtenido de http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/formacion_etica/gobierno_municipal.html
- Freigedo Pelaéz; Revista Perspectivas de Políticas Públicas . (2013). Las capacidades institucionales . *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* , 11.43.
- Municipalidad de Recreo. (2019). *Carta Organica Municipalidad de Recreo* . Obtenido de <http://elportalderecreo.com/rubros/paginas/politicos/cartaorganica.htm>
- Acampe.com. (2013). *Recreo*. Obtenido de <http://www.acampante.com/ficha-localidad/recreo/catamarca/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Venezuela : Episteme .
- Arraiza, E. (2016). *Manual de Gestion Municipal*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Atchabahian, A. (2008). *Regimen Juridico de la Gestion y Control en la Hacienda Publica*. Buenos Aires: La Ley.
- Balvin , C. (2011). *Tratado de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: La Ley.
- Barra, R. (1986). *Contrato de Obra Publica Tomo II*. Buenos Aires: Depalma.
- Bastons; Cabral . (2016). *l régimen municipal de la provincia de Catamarca y la revisión*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69831/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bellido, V. (2013). *Análisis de eficiencia municipal: La Municipalidad de La Plata* . Obtenido de [file:///C:/Users/User/Documents/Documento_completo__\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Documents/Documento_completo__(2).pdf)
- Cabrera, C. (2016). *Autonomia Municipal provincia de Salta*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/14921/CABRERA%2c%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calvente, R. D. (2007). *Derecho y Administración Municipal*. Buenos Aires: Cathedral Juridica.

- Carrera Hernandez; Rivera Navarro. (2012). *Diagnóstico Institucional de la Gestión Hacendaria de los Municipios del Estado de México*. Mexico : Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.
- Carta Organica de la Municipalidad de Recreo . (2019). *Carta Organica de la Municipalidad de Recreo* . Obtenido de <http://elportalderecreo.com/rubros/paginas/politicos/cartaorganica.htm>
- Casa Rosada; Presidencia de la Nacion . (2019). *Organizacion* . Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>
- Cassagne, J. C. (2013). *Tratado General de los Contratos Publicos*. Buenos Aires : La Ley.
- Catamarca Viva. (2017). *Recorriendo Catamarca: Recreo-Dpto. La Paz*. Obtenido de <http://catarmacaviva.com.ar/2017/10/09/recorriendo-catamarca-recreo-dpto-la-paz/>
- Catamarca, A. G. (2009). *Compendio de Derecho Publico Provincial*. San Fernando del Valle: Gobierno de Catamarca.
- Completa, E; Revista de Reflexión y Análisis Político. (2017). CAPACIDAD ESTATAL: ¿QUÉ TIPO DE CAPACIDADES Y PARA QUÉ TIPO DE ESTADO?*. *Revista de Reflexión y Análisis Político*, 111-140. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/522/52251158004/>
- Constitucion Nacional; Infoleg. (2019). *Constitucion Nacional* . Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Cortés de Trejo. (2008). *Cuestiones de Contabilidad Gubernamental y sus incognitas*. Buenos Aires: Buyatti.
- Dromi, R. (2004). *Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- Escola, H. J. (1984). *Compendio de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Depalma.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y otros Fraudes*. Bogota: Ecoe.
- Fernandez , L. O. (2007). *Manual de Finanzas Publicas*. Buenos Aires: La Ley.
- Fernandez, A. (2009). *Capacidad Estatal* . Obtenido de <file:///C:/Users/User/Documents/003-fernandez-confluencia-5-11.pdf>
- Fernandez, M. (2013). *La Reforma de la Gestión y las Finanzas Públicas en los Municipios de 1º Categoría de la Provincia del Chaco*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Documents/tesis-fernandez-maria-del-carmen\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Documents/tesis-fernandez-maria-del-carmen(1).pdf)

- Fowler Newton. (2011). *Diccionario de Contabilidad y Auditoria*. Buenos Aires: La Ley.
- Franklin, E. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Giorgi; Giraudo; Pirazzini. (2015). *Administracion Financiera para Municipios* . Cordoba : Babel .
- Gordillo, A. (2014). *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo.
- Hernandez, A. M. (2003). *Derecho Municipal parte General*. Buenos Aires: Universidad de Mexico.
- Hutchinson, T. (2013). *Derecho Administrativo Responsabilidad del Estado Tomo I*. Buenos Aires: La Ley.
- Jaime, B. (2009). *¿Por que es necesaria una buena gestion fiscal local?* Buenos Aires: la Ley.
- Jan Casaño. (2004). *El régimen municipal en la Argentina*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Documents/jancasanofinal.pdf
- Jarach, D. (2013). *Finanzas Publicas y Derecho Tributario*. Buenos Aires: Abeledo Perrot S.A.
- Kemelmajer de Carlucci, A. (1998). *Buena Fe en la Ejecucion de los Contratos*. Buenos Aires: Rubinzal Culzoni.
- Lattuca, A. (2011). *Informe N°5 Manual de Auditoria*. Buenos Aires: Federacion Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias Economicas.
- Ley N° 4938; Provincia Catamarca. (2019). *Ley de Administracion Financiera Provincial N° 4938*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Documents/LEY_00004938_1998.pdf
- Marienhoff, M. (1960). *Tratado de derecho Administrativo Tomo II*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Marquez. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Moran. (2007). Apuntes para introducir el analisis del deficit de capacidad institucional en la gestion local . *DELOS: Desarrollo Local Sostenible* , 6-12.
- Municipalidad de Luque; Secretaria de la Funcion Publica. (2012). *Manual de Funciones Municipio de Luque*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Documents/akfgoagfv.pdf

- Oszlak; Orellana. (2007). *El analisis del la capacidad institucional* . Obtenido de file:///C:/Users/User/Documents/OSZLAK%20Oscar%20y%20ORELLANA%20Edgardo%20%20El%20 analisis%20de%20la%20 capacidad%20institucional(1).pdf
- Real Academia Española. (2018). *Estado*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=GjqhajH>
- Rebon; Direccion Nacional de Asuntos Municipales . (2016). *Capacidad Institucional de las Direcciones Provinciales de Asuntos Municipales*. Obtenido de http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/evaluacion/capacidad_institucional.php
- Reposo, D. (2010). *Manual de Control Interno Gubernamental*. Buenos Aires: Estado.
- Reynoso Soto, S. R., Villafuerte, M. A., & Eudave. (2003). *Manual Basico para la Administracion Municipal*. Toluca, Mexico: I.A.P. de Mexico.
- Rosatti, H. (2012). *Tratado de Derecho Municipal Tomo II*. Buenos Aires: Rubinzal Culsoni.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigacion*. Caracas: Humanitas.
- San Fernando Digital. (2019). *Funcionarios de Producción visitaron distintas industrias de Recreo*. Obtenido de <http://www.sanfernandodigital.com.ar/noticias/2019/03Marzo/FuncionariosdeProduccionvisitarondistintasindustriasdeRecreo.html>
- Zuniga Bustos, V. (2017). *Profesionalización y Calidad en la Gestión municipal. Oportunidades ley 20.922* . Obtenido de file:///C:/Users/User/Documents/Tesis-Valentín-Zuñiga.pdf

Anexo

Anexo N° 1 Documentos que conforman el presupuesto

Planilla N° 1

TOTAL EROGACIONES CLASIFICACION POR FINALIDAD Y FUNCION Y ECONOMICA

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

Fin	Fun	Finalidad y Función Económica	TOTAL	Erogaciones Corrientes	Erogaciones de Capital
		TOTAL	0,00	0,00	0,00
1		ADMINISTRACION GENERAL	0,00	0,00	0,00
	10	Administración Fiscal	0,00	0,00	0,00
	20	Legislación	0,00	0,00	0,00
	30	Justicia	0,00	0,00	0,00
	90	Administ. Gral Sin Discriminar	0,00	0,00	0,00
2		SALUD	0,00	0,00	0,00
	10	Atención Medica	0,00	0,00	0,00
	20	Saneamiento Ambiental	0,00	0,00	0,00
	90	Salud Sin Discriminar	0,00	0,00	0,00
3		BIENESTAR SOCIAL	0,00	0,00	0,00
	10	Seguridad Social	0,00	0,00	0,00
	20	Vivienda y Urbanismo	0,00	0,00	0,00
	30	Asistencia Social	0,00	0,00	0,00
	40	Deportes y Recreación	0,00	0,00	0,00
	50	Promoción Social	0,00	0,00	0,00
	90	Bienestar Social Sin Discriminar	0,00	0,00	0,00
4		CULTURA Y EDUCACION	0,00	0,00	0,00
	10	Cultura	0,00	0,00	0,00
	20	Educación Elemental	0,00	0,00	0,00
	90	Cult. y Educac. Sin Discriminar	0,00	0,00	0,00
5		DESARROLLO DE LA ECONOMIA	0,00	0,00	0,00
	10	Turismo	0,00	0,00	0,00
	20	Infraestructura Vial	0,00	0,00	0,00
	30	Seguros y Finanzas	0,00	0,00	0,00
	40	Deportes y Recreación	0,00	0,00	0,00
	90	Desar. de la Econom.Sin Discr.	0,00	0,00	0,00
6		DUEDA PUBLICA	0,00	0,00	0,00
	10	Deuda Pública	0,00	0,00	0,00

FINAL Y FUNC Y ECONOMICA: mide la importancia relativa del destino económico de los gastos en cada una de las finalidades y funciones

TOTAL EROGACIONES**CLASIFICACION ECONOMICA Y POR OBJETO DEL GASTO FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CONCEPTO		RENTAS GRAL	REG. MINAREAS	F.F.S	F.D.M.	AP. CONV. NACION	AP. CONV. PROVINCIA	TOTAL
TOTAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1	GASTOS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01	Operación	0,00						0,00
11	Personal							0,00
12	Bienes y Servicios No Personales							0,00
10	Bienes de Consumo							0,00
20	Servicios No Personales							0,00
02	Intereses de Deudas							0,00
03	Transferencias							0,00
31	Para Financiar Erogaciones Corrientes							0,00
10	Aportes a entes del Gob. Municipal							0,00
20	Aportes a entes del Gob. Provincial							0,00
30	Aportes a Actividades no Lucrativas							0,00
40	Aportes a actividades Lucrativas							0,00
04	A Clasificar							0,00
2	GASTOS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
05	Inversión Real	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51	Bienes de Capital							0,00
10	Equipamiento							0,00
20	Inversiones Administrativas							0,00
52	Trabajos Públicos							0,00
10	Por Administración							0,00
20	Por Tercero							0,00
06	Bienes Prexistentes							0,00
61	Bienes Prexistentes							0,00
10	Terrenos							0,00
20	Edificios, Obras e Instalaciones							0,00
07	Inversión Financiera							0,00
08	Transferencias							0,00
32	Para Financiar Erogaciones de Capital							0,00
10	Aportes a entes del Gob. Municipal							0,00
20	Aportes a entes del Gob. Provincial							0,00
09	A Clasificar							0,00
								0,00
3	OTRAS EROGACIONES							0,00
10	Erog. para atender la Amortización de Deudas							0,00
11	Erog. para atender Ad. a Prov. y Contratistas							0,00
								0,00

TOTAL EROGACIONES
CLASIFICACION ECONOMICA E INSTITUCIONAL

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CONCEPTO	NIVEL SUPERIOR	NIVEL DE SECRETARIAS			CONCEJO DELIBERANTE	TOTAL ADMINIS. MUNICIPAL
		DE HACIENDA	DE OBS PUBLIC	DE ACC SOC.		
TOTAL						0,00
1 GASTOS CORRIENTES						0,00
1 Operación						0,00
1 Personal						0,00
2 Bienes y Servicios No Personales						0,00
2 Intereses de Deudas						0,00
3 Transferencias						0,00
1 Para Financiar Erogaciones Corrientes						0,00
4 A Clasificar						0,00
2 GASTOS DE CAPITAL						0,00
5 Inversión Real						0,00
51 Bienes de Capital						0,00
10 Equipamiento						0,00
20 Inversiones Administrativas						0,00
52 Trabajos Públicos						0,00
10 Por Administración						0,00
20 Por Tercero						0,00
6 Bienes Prexistentes						0,00
61 Bienes Prexistentes						0,00
10 Terrenos						0,00
20 Edificios, Obras e Instalaciones						0,00
7 Inversión Financiera						0,00
8 Transferencias						0,00
1 Para Financiar Erogaciones de Capital						0,00
8 A Clasificar						0,00
3 OTRAS EROGACIONES						0,00
10 Erogaciones para atender la Amortización de Deudas						0,00
11 Erogac. para atender Adelanto a Proveed. y Contratistas						0,00

TOTAL DE RECURSOS
CLASIFICACION ECONOMICA Y POR RUBRO DE RECURSOS

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CONCEPTO	TOTAL
TOTAL	0,00
1 - RECURSOS CORRIENTES	0,00
1.1. De Jurisdicción Municipal	0,00
1.1.1. Tributarios	0,00
- Sobre la producción, el consumo y las transac.	0,00
- Sobre el patrimonio	0,00
- Otros recursos Tributarios	0,00
1.1.2. No Tributarios	0,00
- Tasas y Tarifas	0,00
- Rentas y Utilidades	0,00
- Ventas de Producción	0,00
- Otros Recursos No Tributarios	0,00
1.2. De Jurisdicción Nacional y Provincial	0,00
1.2.1. Coparticip. de Impuestos Nacionales y Provinciales	0,00
1.2.2. Regalías Mineras	0,00
1.2.3. FDM	0,00
1.2.4. Fondo Federal Solidario	0,00
2 - RECURSOS DE CAPITAL	0,00
2.1. Rembolso de Prestamos	0,00
2.1.1. Por el Sector Público	0,00
2.1.2. Por el Sector Privado	0,00
2.2. Venta de Activo Fijo	0,00
2.2.1. Bienes Muebles	0,00
2.2.2. Bienes Inmuebles	0,00
2.2.3. Otros	0,00
2.3. Otros Recursos de Capital	0,00

BALANCE PREVENTIVO FINANCIERO

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CONCEPTO	TOTAL
I.- RECURSOS	0,00
1. CORRIENTES	0,00
1.1. De Jurisdicción Municipal	0,00
1.1.1. Tributarios	0,00
1.1.2. No Tributarios	0,00
1.2. De Jurisdicción Nacional y Provincial	0,00
1.2.1. Coparticip. de Impuestos Nación. y Provinciales	0,00
1.2.2. Regalías Mineras	0,00
1.2.3. F.D.R.M.	0,00
1.2.4. Fondo Federal Solidario	0,00
2. DE CAPITAL	0,00
2.1. Rembolso de Prestamos	0,00
2.2. Venta de Activo Fijo	0,00
2.3. Otros Recursos de Capital	0,00
II.- GASTOS	0,00
1. CORRIENTES	0,00
01 - Operación	0,00
11. Personal	0,00
12. Bienes y Servicios	0,00
02 - Intereses De Deudas	0,00
03 - Transferencias	0,00
04 - A Clasificar	0,00
2. DE CAPITAL	0,00
05 - Inversión Real	0,00
51. Bienes de Capital	0,00
52. Trabajos Públicos	0,00
06 - Bienes Prexistentes	0,00
07 - Inversión Financiera	0,00
08 - A Clasificar	0,00
3. OTRAS EROGACIONES	0,00
10 - Amortización de Deudas	0,00
11 - Adelanto a Proveedores y Contratistas	0,00
III.- NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO	0,00
IV.- FINANCIAMIENTO NETO	0,00
1 - Financiamiento (planilla 6)	0,00
2 - Amortización de Deudas	0,00
3 - Adelanto a Proveedores y Contratistas	0,00

FINANCIAMIENTO

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CONCEPTO	TOTAL
TOTAL FINANCIAMIENTO	0,00
1. APORTES NO REINTEGRABLES	0,00
- Aportes del Tesoro Nacional al plan de trabajos Públicos	0,00
- Aportes del Tesoro Provincial al Plan de Trabajos Públicos	0,00
- Aportes Extras del Estado Provincial	0,00
- Aportes p/obras por Convenio Con Org. Nac. y/o Provinciales	0,00
- Aportes del Tesoro Nacional	0,00
- Fondo de Emergencia Municipal	0,00
- Otros	
2. APORTES REITEGRABLES	0,00
- Créditos Provinciales y/o Nacionales	
- Fondo de Emergencia Municipal	
3. USO DEL CREDITO	0,00
- Instituciones Financieras	
- Proveedores y Contratistas	
- Título de la Deuda Pública	
4. ADELANTO A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	0,00
5. REMANENTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00
- RENTA GENERAL	0,00
- FONDO REGLIAS MINERAS	0,00
- FONDO FEDERAL SOLIDARIO	0,00
- OTROS	

PLANTA DE PERSONAL

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CLASE CATEGORIA	Total	Prestación de Servicio Efectivo					Lic. Sin Goce de Hab.	Adscripción	Comis. De Serv.	Disponibilidad
		Sub Total	Perman.	No Permanente						
				Cont. De Serv.	Transit.	Funcionarios				
01. AUTORIDADES SUPERIORES	0	0				0				
Intendente	0	0								
Secretarios	0	0								
Direcciones	0	0								
Departamentos	0	0								
Divisiones	0	0								
Delegaciones	0	0								
Concejales	0	0								
Sec. CCDD	0	0								
Pro Secretario	0	0								
02. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1) Agrupamiento Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
a) Personal Superior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Categoría 24	0	0								
Categoría 22	0	0								
Categoría	0	0								
b) Personal de Supervisión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Categoría 20	0	0								
Categoría 19	0	0								
Categoría	0	0								
2) Agrupamiento Profesional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
a) Personal de Supervisión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Categoría 22	0	0								
b) Personal Técnico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Categoría 19	0	0								
...										
03. PERSONAL OBRERO, MAESTRO Y SERVIDOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1) Agrupamiento Mant. y Producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
a) Personal de Supervisión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cat. 18	0	0								
Cat. 17	0	0								
b) Personal Operario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cat. 15	0	0								
Cat. 12	0	0								
Cat. 10	0	0								
2) Agrupamiento Servicios Generales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
a) Personal de Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Categoría 12	0	0								
Categoría 10	0	0								
...	0	0								
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

PERSONAL - Capítulo II-DE LA LEY 3276

Existen dos tipos básicos de planta:

1.- **Permanente**: está integrada por personal de carrera que goza de estabilidad en su empleo.2.- **No permanente**: comprende al siguiente personal:

- Personal de Gabinete**: Constituida por los asesores de los funcionarios políticos. Este personal solo podrá ser
- Personal Contratado**: es aquel cuya relación laboral está regida por un contrato de plazo determinado no inferior a
- Personal Transitorio**: Es aquél que se emplea para la ejecución de servicios, explotación, obras o tareas de carácter
- Personal Interino**: personal que se designa en un cargo vacante de la planta funcional permanente, o para cubrir la
- Personal Religioso**: personal que presta servicios en establecimientos u organismos que requieran la prestación de

Situación de Revista

Son aquellas modalidades en que se encuentra trabajando el personal permanente:

1.- **Servicio efectivo**: personal que cumple las funciones para las que ha sido designado.2.- **Ejercicio de cargo superior**: en caso de vacancia o ausencia temporaria de los titulares de cargos superiores, se3.- **En comisión de servicio**: agente afectado a otra dependencia con el fin de cumplir una tarea específica, concreta y4.- **Adscripción**: Situación del agente que es desafectado de las tareas propias del cargo en el que revista pasando a5.- **En disponibilidad**: se encuentra en ésta situación el personal correspondiente a cargos suprimidos por

TOTAL EROGACIONES
DISTRIBUCION ANALITICA DE LOS CREDITOS

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

FINAL.	FUNCION	P. PRINC.	P. PARC.	P. SUBP.	PROYECTO	DENIMINACION	IMPORTE
1						ADMINISTRACION GENERAL	0,00
	10					ADMINISTRACION FISCAL	0,00
		11				Personal	0,00
			10			Planta Permanente	
			#			Personal Temporario	
			#			Aportes Patronales, ART y otras cargas sociales	
			#			Asignaciones Familiares	
		12				Bienes y Servicios No Personales	0,00
			10			Bienes de Consumo	
			#			Servicios No Personales	
		51				Bienes de Capital	0,00
			10			Equipamiento	0,00
				8		Maquina Motoniveladora	
			#			Inversión Administrativa	0,00
				# #		moblaje	
				7		Compra de terreno para Camping	
	90					ADMINISTRACION GENERAL SIN DISCRIMINAR	0,00
		52				Trabajos Públicos	0,00
			#			Por Tercero	0,00
				9		Edificio Municipal	
						TOTAL FINALIDAD 1	0,00
2						SALUD	0,00
	10					ATENCION MEDICA	0,00
		31				Transferencias p/Financ. Erog. Corrientes	0,00
			#			Subsidios a Personas de Escasos Recursos	
			#			Subsidios a Entidades	0,00
	20					SANEAMIENTO AMBIENTAL	0,00
	90					SALUD SIN DISCRIMINAR	0,00
						TOTAL FINALIDAD 2	0,00
3						BIENESTAR SOCIAL	0,00
	20					Vivienda y Urbanismo	
		31				Transferencias p/Financ. Erog. Corrientes	0,00
			#			Subsidios a Personas de Escasos Recursos	
			#			Subsidios a Entidades	
	30					ASISTENCIA SOCIAL	
		31				Transferencias p/Financ. Erog. Corrientes	0,00
			#			Subsidios a Personas de Escasos Recursos	
			#			Subsidios a Entidades	
						TOTAL FINALIDAD 3	0,00
4						CULTURA Y EDUCACION	0,00
	10					CULTURA	0,00
		31				Transferencias p/Financ. Erog. Corrientes	0,00
			#			Subsidios a Personas de Escasos Recursos	
			#			Subsidios a Entidades	
	20					EDUCACION ELEMENTAL	0,00
		31				Transferencias p/Financ. Erog. Corrientes	0,00
			#			Subsidios a Personas de Escasos Recursos	
			#			Subsidios a Entidades	
	90					CULTURA Y EDU. S/DISCRIMINAR	0,00
						TOTAL FINALIDAD 4	0,00
5						DESARROLLO DE LA ECONOMIA	0,00
	20					TURISMO	0,00
		52				Trabajos Públicos	0,00
			10			Por Administración	
				2		construcción de camping	
				2		Hostería Municipal	
				2		circuito turist. Etc.	
	20					INFRAESTRUCTURA VIAL	
		52				Trabajos Públicos	0,00
			10			Por Administración	
				1		apertura de calles	
				1		1000 mts de cordón cuneta	
				5		Alumbrado Publico	
				6		Mantenimiento Alumbrado Publico	
	90					DESARROLLO DE LA ECON. SIN DISCRIMINAR	0,00
		52				Trabajos Públicos	0,00
			10			Por Administración	
				3		parquizacion y mantenimiento de calles	
				10		Canales de Riego	
				11		*Por Tercero	
				4		reparación edificio posta sanitaria vvv	
				4		reparación edificio posta sanitaria yyy	
						TOTAL FINALIDAD 5	0,00

Fuente de Financiamiento: es necesario colocar la fuente de financiamiento para el caso en que la financiación del gasto sea realizada con recursos específicos

ESQUEMA AHORRO INVERSION

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

CONCEPTO	TOTAL
RECURSOS CORRIENTES	0,00
GASTOS CORRIENTES	0,00
RESULTADO ECONOMICO	0,00
RECURSOS DE CAPITAL	0,00
GASTOS DE CAPITAL	0,00
RESULTADO FINANCIERO	0,00
NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO	0,00
FINANCIAMIENTO	0,00

MENSAJE

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

I - SINTESIS DE PLAN GENERAL ESTRATEGICO MUNICIPAL PARA LOS PROXIMOS 3 AÑOS

I - SINTESIS DE POLITICAS A INCLUIR EN EL PROYECTO DE PRESUPUESTO

La descripción de la política presupuestaria debe abordar los siguientes dos puntos:

- a) Descripción sintética de la misión primaria del Municipio, las características de la demanda de la comunidad que se pretende satisfacer, la clase de bienes y servicios que se proveen y las políticas de financiamiento vigentes en el organismo o que prevea implementar en el próximo ejercicio.
- b) La **política presupuestaria institucional** está constituida por aquellos objetivos prioritarios que del Municipio proyecta alcanzar en el periodo para el que se presupuesta, en el marco de la política de gobierno, en cuanto a las necesidades públicas o demandas a atender mediante los programas de acción y sus metas físicas a concretar, financiados con el presupuesto.

En ese sentido, detalle de los principales objetivos de política presupuestaria que se proponen llevar a cabo el próximo año siguiendo un **orden de jerarquía decreciente** en función de la priorización de los objetivos de política fijados institucionalmente y del impacto que la implementación de cada política tenga en el presupuesto del Municipio

II - RELACIONES

GASTO CORRIENTE RESPECTO DEL TOTAL DE RECURSOS

COSTO DE PERSONAL RESPECTO DE PARTICIPACION MUNICIPAL

GASTOS DE CAPITAL RESPECTO DEL TOTAL DE GASTOS

RECAUDACION PROPIA RESPECTO DEL TOTAL DE RECURSOS

MENSAJE

Planilla N° 12-1

MUNICIPALIDAD DE: _____

EJERCICIO FINANCIERO: _____

OBLIG.

I - INVERSION DE RECURSOS CON AFECTACION ESPECIFICA

A - REGALIAS MINARAS ART. 5 LEY 5128

JUSTIFICACION

PROYECTO 1: _____

HUBICACION _____

PROYECTO 2: _____

HUBICACION _____

B - FONDO FEDERAL SOLIDARIO DCTO. MCQ N° 15/09

JUSTIFICACION

PROYECTO 1: _____

HUBICACION _____

PROYECTO 2: _____

HUBICACION _____

*** continuar detallando cada uno de los fondos c/afectación específica**

JUSTIFICACION

PROYECTO 1: _____

HUBICACION _____

PROYECTO 2: _____

HUBICACION _____

justificación
ubicación
fuente de financ
plazo
mano de obra
mano de obra
materiales
RESULTADOS CUANTIFICABLES

OBLIG.

II - PLANILLA N° 6

JUSTIFICACION DE FUENTES EXTRAORDINARIAS DE FINANCIAMIENTO

APORTES DEL ESTADO PROV. _____

APORTES DEL ESTADO NAC. _____

CONVENIOS _____

III - MARCO LEGAL

NORMAS TRIBUTARIAS

CODIGO TRIBUTARIO MUNICIPAL _____

OTRAS NORMAS IMPOSITIVAS _____

NORMAS CONTABLES

ART. LEY 4640 _____

ADHESION A LEY DE CONTABILIDAD DE LA PROVINCIA _____

ADHESION A LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA PROVINCIA _____

DCTO CON FUERZA DE ORDENANZA CONTABLE _____

ORDENANZA CONTABLE _____

SISTEMA DE CONTRATACIONES

ADHESION AL DCTO. QUE REGLAMENTA LA LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA PROVINCIA _____

DCTO CON FUERZA DE ORDENANZA DEL SISTEMA DE CONTRATACIONES _____

ORDENANZA DE SISTEMA DE CONTRATACIONES _____

III - PLAN GENERAL ESTRATEGICO MUNICIPAL PARA LOS PROXIMOS 3 AÑOS

III - RELACIONES

GASTO CORRIENTE RESPECTO DEL TOTAL DE RECURSOS

COSTO DE PERSONAL RESPECTO DE PARTICIPACION MUNICIPAL

GASTOS DE CAPITAL RESPECTO DEL TOTAL DE GASTOS

RECAUDACION PROPIA RESPECTO DEL TOTAL DE RECURSOS

LUGAR Y FECHA,

VISTO:

La necesidad de proyectar las acciones de gobierno para el ejercicio económico 20..., dentro de un marco ordenado de previsibilidad, y

CONSIDERANDO:

Que las proyecciones fueron realizadas dentro de un estricto análisis la situación socio-económica de esta localidad, conjuntamente con las estimaciones efectuadas por los Ministerios de Hacienda y Finanzas de la Provincia y Nación,

Que el análisis efectuado expone un crecimiento económico anual de% aproximadamente,

Que de acuerdo a los parámetros generales de los párrafos precedentes se establece el plan de inversión Municipal...

Que se ha dado la debida intervención a las distintas áreas del Municipio.

Que el presente proyecto ha sido confeccionado dentro de los lineamientos establecidos por el Decreto (ordenanza) - reglamentación del sistema Presupuestario Municipal,

Que el art. 45 de la Ley Orgánica Municipal y Régimen Comunal, establece la obligación presupuestaria, como eje del accionar municipal,

Que el presente instrumento legal se dicta en uso de las facultades conferidas por la ley 4640 y modificatorias en su art. 32, 43 y 45,

Por ello,

EL INTENDENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE

DECRETA:

ARTICULO 1º.-Fijase en la suma de pesos QUINCE MILLONES SETECIENTOS SETENTA Y CUATRO MIL CON 00/100 (\$15.774.000,00.-) el total de erogaciones presupuestarias para el Ejercicio Económico 2013, con destino a las finalidades que se indican a continuación y detalla en planillas anexas, partes integrantes del presupuesto.

FINALIDAD	TOTAL	CORRIENTES	CAPITAL
ADMINISTRACION	9.934.000,00	9.494.000,00	440.000,00

GENERAL			
SALUD	0,00	0,00	0,00
BIENESTAR SOCIAL	720.000,00	720.000,00	0,00
CULTURA Y EDUCACIÓN	130.000,00	130.000,00	0,00
DESARROLLO DE LA ECONOMÍA	4.990.000,00	0,00	4.990.000,00
DEUDA PUBLICA	0,00	0,00	0,00
TOTAL	15.774.000,00	10.344.000,00	5.430.000,00

ARTICULO 2º.-Estimase en la suma de pesos CATORCE MILLONES TRESCIENTOS SETENTA Y SEIS MIL CON 00/100 (\$14.376.000,00.-) el Cálculo de Recursos destinados a solventar las erogaciones del Artículo Primero y de acuerdo a la clasificación detallada en anexos que forman parte del presente Decreto.

RECURSOS CORRIENTES	14.376.000,00
RECURSOS DE CAPITAL	0,00

ARTICULO 3º.-Como consecuencia de lo establecido en los artículos anteriores, estimase el siguiente balance financiero preventivo cuyo detalle figura en las planillas anexas que forman parte del presente instrumento legal.

RECURSOS	14.376.000,00
EROGACIONES	15.774.000,00
NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO	-1.398.000,00

ARTICULO 4º.-Fijase en la suma de Pesos CERO CON 00/100 el importe correspondiente a las erogaciones para atender Amortización de Deudas, de acuerdo con el detalle que figura en las planillas anexas que forman parte integrante del Presente Decreto.

ARTICULO 5º.-Estimase la suma de pesos UN MILLÓN TRESCIENTOS NOVENTA Y OCHO CON 00/100 (\$ 1.398.000,00), el financiamiento de la Administración Municipal, de acuerdo al detalle que figura en las planillas anexas que forma parte integrante del Presente Decreto.

ARTICULO 6º.-Como consecuencia de lo establecido en el artículo 4º y 5º, estímesese el financiamiento Neto de la administración Municipal en la suma de pesos UN MILLÓN TRESCIENTOS NOVENTA Y OCHO CON 00/100 (\$ 1.398.000,00), destinados a cubrir la necesidad de financiamiento establecida en el artículo 3º, conforme al detalle que figura en las planillas anexas que forman parte integrante del presente Decreto.

ARTICULO 7º.-El Poder Ejecutivo, podrá efectuar las reestructuraciones y modificaciones que considere necesarios, con la limitación de no alterar el total de las erogaciones fijadas en el Artículo 1º y 4º del presente Decreto.

Respecto de la planta de personal, se podrán transferir cargos con la sola limitación de no modificar los totales fijados en el artículo 8º.

ARTICULO 8º.-FIJASE en CIENTO CINCO (105) el número de cargos en planta de personal permanente y en SESENTA Y OCHO(68) El número de cargos de la planta de personal no permanente que se detalla en las planillas anexas que forman parte integrante del presente Decreto.

ARTICULO 9º.-Para las erogaciones correspondientes a servicios requeridos por terceros que se financien con su producido, el presupuesto podrá ajustarse en función de las sumas que se perciban como retribución de los servicios prestados.

ARTICULO 10º.-Autorízase al Poder Ejecutivo, a modificar el Presupuesto General incorporando las partidas específicas necesarias o incrementando las ya previstas, cuando deba realizar gastos originados por la adhesión a Leyes Provinciales Nacionales y/o Decretos del Poder Ejecutivo Provincial, Nacional y/o Resoluciones de Jurisdicciones o Entidades del Sector Público Provincial, Nacional y/o Convenios con la Provincia, Nación o con otras Provincias, u otra entidad a desarrollarse en el ámbito Municipal. Dicha autorización estará limitada a los aportes que a tal efecto se establezcan.

ARTICULO 11º.-las erogaciones a atenderse con fondos provenientes de recursos y/o financiamiento afectados, deberán ajustarse, en cuanto a sus montos y oportunidad, a las cifras realmente recaudadas y no podrán transferirse a ningún otro destino.

ARTICULO 12º.-Comuníquese, publíquese, dese al Registro Oficial y Archívese.

PROYECTO DE DECRETO

Anexo N° 2 Formularios de Rendición de Cuentas

MODELO DE CARATULA - ANEXO I - Inciso a)

RENDICION DE CUENTAS N°.....

Organismo o Ente:
.....

Semestre N°..... Año:

Iniciado el:

Finalizado el:

RESPONSABLES (S/Art. Inciso..... Acordada N°.....):

<u>APELLIDO Y NOMBRES</u>	<u>CARGO</u>	<u>DESDE</u>	<u>HASTA</u>
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....
...../...../...../...../.....

MODELO DE BALANCE SEMESTRAL - ANEXO I - Inciso b)

(Denominación del Organismo o Ente)

.....

BALANCE DEL SEMESTRE

Iniciado el/...../..... y Finalizado el/...../.....

<u>A - DETALLE DE INGRESOS</u>	<u>IMPORTE \$</u>
1 - RECAUDACIONES PROPIAS
2 - POR APORTES Y/O COPARTICIPACION
3 - RECURSOS DEL CAPITAL (Reemb. Prest., Vta. Bienes)
4 - FINANCIAMIENTO
5 - INGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS
6 - TOTAL INGRESOS (1 a 5)
B - <u>SALDO ANTERIOR</u>
C - <u>TOTAL</u> (6 + B)
D - <u>DETALLE DE EGRESOS</u>	
11 - GASTOS EN PERSONAL
12 - BIENES Y SERVICIOS NO PERSONALES
13 - TRANSFERENCIAS
14 - BIENES DE CAPITAL
15 - TRABAJOS PUBLICOS
16 - BIENES PREEXISTENTES
17 - INVERSION FINANCIERA
18 - OTRAS EROGACIONES
19 - RESIDUOS PASIVOS
20 - EGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS
21 - TOTAL EGRESOS (11 a 20)
E - <u>SALDO</u> (C - 21)
F - <u>TOTAL</u> (21 + E; igual a C)

MODELO DE LA COMPOSICION DEL SALDO - ANEXO I - Inciso c)

COMPOSICION DEL SALDO AL .../ /.....

A - SALDO EN CAJA

1 - Dinero en Efectivo

2 - Valores (Detalle en Plan. Adj.)

.....

B - SALDO EN CTAS. CTES. BANCARIAS

1 - BANCO CTA. N°.....

.....

2 - BANCO CTA. N°.....

.....

3 - BANCO CTA. N°.....

.....

4 - BANCO CTA. N°.....

.....

. . .

.

. . .

.

. . .

.

(Se adjunta Conciliación de cada Cuenta)

.....

C - OTRAS CUENTAS BANCARIAS

1 - BANCO CTA. N°.....

.....

2 - BANCO CTA. N°.....

.....

3 - BANCO CTA. N°.....

.....

4 - BANCO CTA. N°.....

.....

. . .

.

. . .

.

MODELO DE ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA - ANEXO I - Inciso d)

(Denominación del Organismo o Ente)

.....

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE RECURSOS

AL.....

<u>RUBROS</u>	<u>CALCULO</u>	<u>RECAUDADODIFERENCIA</u>	<u>ACTUALIZ.</u>	<u>O INGRES.</u>
RECURSOS TRIBUTARIOS
NO TRIBUTARIOS
COPARTICIPACION (Nac. o Prov.)
RECURSOS DE CAPITAL
FINANCIAMIENTO
.....
.....
.....
.....
TOTALES

MODELO DE BALANCE SEMESTRAL - ANEXO I - Inciso b)

(Denominación del Organismo o Ente)

.....

BALANCE DEL SEMESTRE

Iniciado el/...../..... y Finalizado el/...../.....

<u>A - DETALLE DE INGRESOS</u>	<u>IMPORTE \$</u>
1 - RECAUDACIONES PROPIAS
2 - POR APORTES Y/O COPARTICIPACION
3 - RECURSOS DEL CAPITAL (Reemb. Prest., Vta. Bienes)
4 - FINANCIAMIENTO
5 - INGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS
6 - TOTAL INGRESOS (1 a 5)
B - <u>SALDO ANTERIOR</u>
C - <u>TOTAL</u> (6 + B)
<u>D - DETALLE DE EGRESOS</u>	
11 - GASTOS EN PERSONAL
12 - BIENES Y SERVICIOS NO PERSONALES
13 - TRANSFERENCIAS
14 - BIENES DE CAPITAL
15 - TRABAJOS PUBLICOS
16 - BIENES PREEXISTENTES
17 - INVERSION FINANCIERA
18 - OTRAS EROGACIONES
19 - RESIDUOS PASIVOS
20 - EGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS
21 - TOTAL EGRESOS (11 a 20)
E - <u>SALDO</u> (C - 21)
F - <u>TOTAL</u> (21 + E; igual a C)

MODELO DE LA COMPOSICION DEL SALDO - ANEXO I - Inciso c)

COMPOSICION DEL SALDO AL .../ /.....

A - SALDO EN CAJA

- 1 - Dinero en Efectivo
 - 2 - Valores (Detalle en Plan. Adj.)
-

B - SALDO EN CTAS. CTES. BANCARIAS

- 1 - BANCO CTA. N°.....
 - 2 - BANCO CTA. N°.....
 - 3 - BANCO CTA. N°.....
-

(Se adjunta Conciliación de cada Cuenta)

C - OTRAS CUENTAS BANCARIAS

- 1 - BANCO CTA. N°.....
 - 2 - BANCO CTA. N°.....
 - 3 - BANCO CTA. N°.....
 - 4 - BANCO CTA. N°.....
-

D - SUBRESPONSABLES PENDIENTES DE RENDIR.....

- 1
 - 2
 - 3
-

E - TOTAL (Suma A a D; igual Saldo Balance)

.....

.....

MODELO DE ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA - ANEXO I - Inciso d)

(Denominación del Organismo o Ente)

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE RECURSOS
AL.....

<u>RUBROS</u>	<u>CALCULO</u> <u>ACTUALIZ.</u>	<u>RECAUDADO</u> <u>O INGRES.</u>	<u>DIFERENCIA</u>
RECURSOS TRIBUTARIOS
NO TRIBUTARIOS
COPARTICIPACION (Nac. o Prov.)
RECURSOS DE CAPITAL
FINANCIAMIENTO
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
TOTALES

Presupuesto aprobado por: N°

Modificación por: N°.....

MODELO SOBRE REGISTRO CONTABLE Y COMPROBANTES
ANEXO I - Incisos f) y g)

(Denominación del Organismo o Ente)

INFORMACION SOBRE REGISTROS CONTABLES Y COMPROBANTES

Correspondiente al Semestre N° Año
Iniciado el / /..... y Finalizado el .../ /.....

Denominación del Registro	N° Folio Utilizado en el Semestre	
	<u>Primero</u>	<u>Último</u>
1.....
2.....
3.....
4.....
.....
.....
.....

<u>Denom. Comprob. Emitidos</u>	<u>Utiliz. en el Semes.</u>		<u>Ultimo N° Imp. en Existen.</u>
	<u>N° del Prim.</u>	<u>N° del Ult.</u>	
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

Rendición de Cuentas son correctos y completos, coinciden con nuestros Registros Contables y son fiel expresión de la verdad. - - - - -
 - - - - -

Lugar y Fecha de Presentación:

MODELO CONCILIACION BANCARIA - ANEXO I - Inciso c)- 1.-

CONCILIACION BANCARIA AL DIA: _____ MES: AÑO:.....
 CUENTA CORRIENTA N°: BANCO:

D E T A L L E				DEBE	HABER
1- SALDO SEGÚN EXTRACTO O RESUMEN BANCARIO ADJUNTO					-----
2- DEPOSITOS NO ACREDITADOS POR EL BANCO					
F E C H A		I M P O R T E			
DEL DEPOSITO DE ACREDITACION BANCARIA					

3- NOTAS DE DEBITOS BANCARIOS SIN CONTABILIZAR EN NUESTRO LIBRO:					
F E C H A		I M P O R T E			
DEL DEPOSITO DE ACREDITACION BANCARIA					

4- DIFERENCIAS POR DEPOSITOS O NOTAS DE CREDITO REGISTRADAS EN MENOR POR EL BANCO O MAS EN NUESTROS LIBRO:					
F E C H A D E L D E P O S I T O O N O T A D E C R E D I T O		I M P O R T E S			
		DEL DEPOSITO O N° DE CREDITO	DEL RESUMEN BANCARIO	DE NUESTRO LIBRO BANCO	

5- DIFERENCIAS POR CHEQUES O NOTAS DE DEBITO REGISTRADAS EN MAS POR EL BANCO O EN MENOS EN NUESTROS LIBRO:					
F E C H A D E L D E P O S I T O O N O T A D E C R E D I T O		I M P O R T E S			
		DEL DEPOSITO O N° DE CREDITO	DEL RESUMEN BANCARIO	DE NUESTRO LIBRO BANCO	

TRANSPORTE:					-----

ANEXO I – Inciso c) – 1.- Continuación

D E T A L L E				DEBE	HABER
TRANSPORTE					-----
6- CHEQUES EMITIDOS NO PRESENTADOS AL COBRO:					
FECHA DE EMISION	NUMERO DE CHEQUE		IMPORTE		
-----	-----		-----		
7- NOTAS DE CRÉDITOS BANCARIOS SIN CONTABILIZAR EN NUESTRO LIBRO:					
F E C H A			IMPORTE		
DEL DEPOSITO	DE ACREDITACION BANCARIA				
-----	-----		-----		
8- DIFERENCIAS POR DEPOSITOS O NOTAS DE CREDITO REGISTRADAS EN MAS POR EL BANCO O EN MENOS POR NUESTRO LIBRO:					
FECHA DEL DEPOSITO O NOTA DE CREDITO	IMPORTES				
	DEL DEPOSITO O N° DE CREDITO	DEL RESUMEN BANCARIO	DE NUESTRO LIBRO BANCO		
-----	-----	-----	-----		
9- DIFERENCIAS POR CHEQUES O NOTAS DE DEBITO REGISTRADAS EN MENOS POR EL BANCO O EN MAS EN NUESTRO LIBRO:					
FECHA DEL DEPOSITO O NOTA DE CREDITO	IMPORTES				
	DEL DEPOSITO O N° DE CREDITO	DEL RESUMEN BANCARIO	DE NUESTRO LIBRO BANCO		
-----	-----	-----	-----		
10- SALDO SEGÚN LIBRO					
SUMAS IGUALES:				-----	-----
				=====	=====
..... (FIRMA)		 (FIRMA)		

(Denominación del Organismo o Ente)

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE RECURSOS AL.....							
<u>PARTIDAS</u>	<u>CREDITO ACTUAL</u>	<u>COMPROBANTE</u>	<u>CREDITO NO AFECTADO</u>	<u>ORDENADO PAGAR</u>	<u>COMPROMISO NO INCL. EN O.P.</u>	<u>PAGADO</u>	<u>SALDO O.P. PENDIENT.</u>
PERSONAL
BIENES CONS. Y SERV. NO PERS.
INTERSES DE LA DEUDA
TRANSFERENCIAS
BIENES DE CAPITAL
TRABAJOS PUBLICOS
BIENES PREEXISTENTES
INVERSION FINANCIERA
EROG. A CLASIFICAR
OTRAS EROGACIONES
.....
.....
TOTALES
.....
.....
.....

Presupuesto aprobado por: N°.....
 Modificación por: N°.....

Anexo N° 3 Fichas para ejecución del presupuesto

Fichas Ingresos Corrientes

MUNICIPALIDAD XXXXX

RECURSOS AÑO 20XX

CODIFICAC.	CUENTA	Crédito al inicio	Compromiso	Crédito no afectado	Percibido	Pendiente
I	<u>RECURSOS</u>					
1	RECURSOS CORRIENTES					
1.1.	De Jurisdicción Municipal					
1.1.1.	Tributarios					
1.1.2.	No Tributarios					
1.1.2.1	<u>Tasas y tarifas</u>					
1.1.2.1.1.	Contribución al Inmueble					
1.1.2.1.2.	Tasa por Servicios via Pública					
1.1.2.1.3.	Servicio Atmosférico					
1.1.2.1.4.	Servicio Funebres					
1.1.2.1.5.	Carnet de Conductor					
1.1.2.1.6.	Inspección y Análisis bromatológico					
1.1.2.1.7.	Inspección hidrica domiciliaria					
1.1.2.1.8.	Cementerio					
1.1.2.1.9.	Control, marcas y señales					
1.1.2.1.10.	Pesas y medidas					
1.1.2.1.11.	Tasas de Construcción					
1.1.2.1.12.	Tasas por desinfección de inmuebles					
1.1.2.1.13.	Espetaculos Públicos					
1.1.2.1.14.	Publicidad y propaganda					
1.1.2.1.15.	Tasas impuestos veterinaria y abastos					
1.1.2.1.16.	Catastro					
1.1.2.1.17.	Licencias y Patentes					
1.1.2.1.18.	Rifas y Bingos					
1.1.2.1.19.	Comercio e Industria					
1.1.2.1.20.	Tasas Administrativas					
1.1.2.1.21.	Tasa de ocupación del espacio aereo (TOEA)					
1.1.2.1.22.	Tasa de alumbrado público (TAP)					
1.1.2.1.23.	Otros					
1.1.2.2.	<u>Rentas y Utilidad</u>					
1.1.2.2.1.	Intereses por operaciones financieras					
1.1.2.2.2.	Alquiler camion					
1.1.2.2.3.	Alquileres varios					
1.1.2.2.4.	Derecho Camping					
1.1.2.2.5.	Otras rentas y utilidades					
1.1.2.3.	<u>Ventas de Producción</u>					
1.1.2.3.1.	Venta cemento					
1.1.2.3.2.	Venta Bloques					
1.1.2.3.3.	Venta otros productos					
1.1.2.4.	<u>Otros Recursos No Tributarios</u>					
1.1.2.4.1.	Multas e infracciones					
1.1.2.4.2.	Participación Serv. Eléctricos					
1.1.2.4.3.	Resultado Obras por convenio					
1.1.2.4.4.	Comisión servicio Telefónico					
1.1.2.4.5.	Explotación productos de la zona					
1.1.2.4.6.	Estacionamiento Medido					
1.1.2.4.7.	Otros					
2	RECURSOS DE CAPITAL					
2.1.	Recursos Propios de Capital					
2.1.1.	Ventas de tierras y terrenos					

Ficha de Gastos Corrientes

Ejecucion Presupuestaria segundo semestre - Microsoft Excel

Advertencia de seguridad: Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos

MUNICIPALIDAD DE XXXX

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

Problemas	Función	Partida Principal	Partida Subprincipal	Partida Terciaria	DENOMINACIÓN	Crédito al inicio	Modificaciones	Compromiso	Crédito no afectado	Ordenado a pagar	Pagado	Pendiente de pago
		11			Gastos en Personal							
			10		Conceptos remunerativos							
			20		Conceptos no remunerativos							
			40		Asignaciones familiares							
			50		Servicios Extraordinarios							
			60		Asistencia Social al Personal							
			70		Aseguradora Riesgos del Trabajo							
		12			Bienes y Servicios no personales							
			10		Bienes de consumo							
			101		Alimento para personas							
			102		Madera, corcho y sus manufacturas							
			103		Hilados y telas							
			104		Indumentaria del personal							
			105		Confecciones textiles							
			106		Papel de escritorio y cartón							

Partidas Subparciales

ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA - EJERCICIO 2012

Nombre de la Partida: Alimentos de Personas

saldo inicial

Fecha	Concepto	OP	Crédito actual	Modificación	Crédito modificado	comprometido	Compromiso Acumulado	Crédito no Afectado	Ordenado a Pagar	Pagado	Pagado Acumulado	Pendiente de Pago
	NOMBRE DEL PROVEEDORE		A	B	A+B	C1	C1=D	A+B-D	IGUAL A C1	G1	G1=H	D-H=I
			A	B	A+B	C2	C1+C2=D	A+B-D	IGUAL A C	G2	G1+G2=H	D-H=I

