

REDISEÑO Y MODERNIZACIÓN DE CIRCUITOS PRESUPUESTARIOS PARA AGILIZAR LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Nicolás Emanuel Alvarado
nicoem.alvarado@gmail.com

Tutor: Cristian Rocha



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	7
Aplicación	10
<i>Estrategia y Estructura Organizacional.....</i>	<i>10</i>
<i>Análisis técnico de la Ordenanza de Contabilidad N.º 570/80.....</i>	<i>14</i>
<i>Procedimiento de afectación de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto.....</i>	<i>17</i>
<i>Análisis FODA</i>	<i>25</i>
<i>Cultura Organizacional.....</i>	<i>27</i>
Propuesta de mejora	32
<i>Implementación de firmas digitales.....</i>	<i>35</i>
<i>Carga en sistema de gestión por lotes</i>	<i>39</i>
<i>Manual de procedimientos para estandarizar procesos</i>	<i>40</i>
<i>Capacitación y gestión del conocimiento</i>	<i>45</i>
Recomendaciones	48
Conclusiones	49
Referencias	49
Apéndice	51
Anexo	53



Resumen

El presente trabajo analiza el funcionamiento actual del proceso de afectación presupuestaria en la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, identificando sus principales limitaciones operativas, documentales y tecnológicas. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y utiliza entrevistas, observación participante y revisión normativa para comprender las dinámicas internas que influyen en la gestión presupuestaria municipal.

A partir del diagnóstico se describen las prácticas vigentes, los sistemas utilizados y los factores institucionales que condicionan la trazabilidad, eficiencia y estandarización de los procedimientos. Además, el análisis de la Ordenanza de Contabilidad, permite situar el proceso dentro del marco jurídico-administrativo local. Asimismo, se examina la cultura organizacional de la Dirección, lo que aporta una comprensión integral sobre los valores, artefactos y supuestos que influyen en la adopción de mejoras.

Como resultado, se propone un rediseño del circuito de afectación que integra herramientas digitales, firmas electrónicas, automatización de controles y un sistema de carga por lotes en el Sistema de Gestión, acompañado de un manual de funciones y procedimientos que estandariza las tareas técnicas del agente presupuestario. También busca orientar a la Dirección hacia la gestión del conocimiento, homogeneizando los saberes del personal y mejorando su orientación en el ejercicio de sus funciones.

La propuesta busca fortalecer la eficiencia administrativa, mejorar la trazabilidad, reducir el uso innecesario de papel y avanzar hacia una gestión presupuestaria alineada con los lineamientos de modernización establecidos en el Plan estratégico municipal vigente.

Palabras Clave: gestión presupuestaria, modernización administrativa, digitalización, procesos administrativos, administración pública.



Introducción

El papel del Estado contemporáneo ha evolucionado, ya no se limita a regular normativas o brindar asistencia: debe responder con eficiencia, transparencia y calidad a las crecientes demandas ciudadanas. En este sentido, la mejora de los procedimientos administrativos se ha convertido en una herramienta clave para modernizar la administración y fortalecer la confianza en las instituciones.

A nivel internacional, distintos gobiernos incorporan identidad digital, automatización robótica y esquemas de interoperabilidad de datos para reducir ineficiencias y agilizar trámites internos. En América Latina, el Banco Interamericano de Desarrollo (2025) subraya que la digitalización de los servicios públicos disminuye riesgos de corrupción y mejora la eficiencia en comparación con la atención presencial. En Argentina, la reorganización de 101 organismos públicos durante 2024–2025 busca construir un Estado “más austero y eficiente” (Forbes México, 2025). También surgen experiencias provinciales como “Territorio 5.0” en Santa Fe, que eliminó 70 toneladas de papel administrativo mediante despapelización y gestión digital de múltiples trámites (Gobierno de Santa Fe, 2025).

Por otra parte, la adopción de tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) se presenta también como una estrategia clave para optimizar procesos internos y mejorar la eficiencia de los servicios municipales. Según Área Urbana (2024), en noviembre de 2024, diez municipios del país —incluyendo Córdoba, Rosario, Neuquén y San Miguel de Tucumán— formaron la **Coalición de Ciudades por la Inteligencia Artificial en Argentina (CIAR)**, con el fin de impulsar soluciones tecnológicas colaborativas que mejoren la eficiencia administrativa y la calidad de vida ciudadana.

En el caso particular de San Miguel de Tucumán, municipio fundado en 1565 y hoy principal centro urbano del noroeste argentino, el desafío actual radica en modernizar estructuras y procesos para responder a las exigencias de la era digital. Este proceso de modernización implica no solo la implementación de tecnologías avanzadas, sino también la optimización de la gestión interna y una mayor cercanía con las necesidades ciudadanas.

En esa línea, la gestión actual de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, presentó el “Plan Rector (2023-2030)”, planteando los principales ejes en los que la gestión municipal se centrará como guía en el corto, mediano y largo plazo. Además de proponer objetivos estratégicos y líneas de acción, incorpora valores fundacionales como la transparencia, la participación ciudadana, la eficiencia y la calidad, con el objetivo de proyectar a San Miguel de Tucumán hacia un modelo de ciudad más innovadora, con procedimientos óptimos, consolidando su rol como centro urbano de referencia en la región del noroeste argentino. (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, 2023).

Situación Problemática

En la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, persisten dinámicas administrativas que combinan procedimientos digitales con prácticas manuales. Si bien se han dado pasos hacia la modernización, todavía se registran dificultades en la integración y sistematización de la información, lo que provoca retrasos en la consolidación de datos, duplicación de tareas y menor fluidez en los procesos internos. Esta situación repercute directamente en los equipos técnicos encargados de la formulación presupuestaria y a otras dependencias municipales que requieren datos confiables y oportunos para planificar y ejecutar programas.

En este contexto, la situación evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de gestión interna y de avanzar hacia esquemas de trabajo que reduzcan tareas duplicadas y mejoren la trazabilidad de los procedimientos. En consecuencia, estas limitaciones podrían retrasar algunos procesos vinculados a la gestión de políticas públicas y la provisión de servicios municipales.

En este escenario, se identifica una oportunidad relevante: optimizar los procesos de planeamiento y gestión presupuestaria mediante la adopción de herramientas tecnológicas y la reorganización de procedimientos internos. Este enfoque busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también consolidar un modelo de gestión más confiable y ágil que facilite una respuesta más oportuna a las demandas de la ciudadanía. La investigación, en este marco, se orienta a analizar las condiciones actuales, identificar puntos críticos y proponer lineamientos que permitan avanzar hacia una administración municipal más eficiente y eficaz.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el proceso vigente para la gestión de las partidas presupuestarias de las distintas dependencias municipales?
2. ¿Qué factores internos inciden en el funcionamiento de los procedimientos administrativos vinculados a la gestión presupuestaria?
3. ¿Qué alternativas podrían implementarse para optimizar y agilizar los procesos administrativos y de gestión presupuestaria en la Dirección de Planeamiento y Presupuesto?

Objetivo General

Proponer acciones de mejora para optimizar los procedimientos administrativos de gestión de partidas presupuestarias en la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán.

Objetivos Específicos

1. Describir el proceso vigente para la gestión de las partidas presupuestarias de las distintas dependencias municipales.
2. Identificar los factores internos que inciden en el funcionamiento de los procedimientos administrativos vinculados a la gestión presupuestaria.
3. Proponer alternativas de mejora, que permitan optimizar los procesos administrativos y de gestión presupuestaria dentro de la Dirección.

Marco Metodológico

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender detalladamente las dinámicas, prácticas y percepciones vinculadas con los procedimientos administrativos de gestión presupuestaria en la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán. Este enfoque se fundamenta en la perspectiva de Hernández-Sampieri (2018), quien señala que la investigación cualitativa busca interpretar los fenómenos en su contexto natural, considerando los significados que las personas atribuyen a sus acciones y experiencias.

El diseño adoptado es de tipo no experimental, transversal y descriptivo, dado que el estudio se centra en analizar la situación actual del proceso presupuestario sin intervenir en su desarrollo alterando las circunstancias del mismo ni revisarlo a lo largo del tiempo, y además procura describir las características, actores y etapas que lo componen.

La recolección de datos se basa principalmente en tres técnicas que se complementan entre sí: entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación participante. Las entrevistas están dirigidas al personal técnico y responsables de áreas de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, con el propósito de relevar las percepciones del personal, experiencias y posibles oportunidades de mejora. La revisión documental está basada en la observación de normativas vigentes, como Leyes Nacionales, Ordenanzas Municipales, Circulares y Resoluciones Internas, formularios, documentos y registros administrativos que permitan comprender el marco formal del procedimiento. Por su parte, la observación participante posibilita registrar de forma directa las interacciones y dinámicas cotidianas del proceso, incluyendo la participación del investigador en determinadas tareas y recolección de descripciones, percepciones y reflexiones sobre lo observado en el campo.

Para el análisis de los datos, se emplea una estrategia de análisis temático, orientada a identificar categorías y patrones a partir de la información obtenida. Las observaciones y entrevistas serán codificadas de acuerdo con las categorías emergentes (como etapas del proceso, responsables, barreras, estrategias de mejora y uso de herramientas digitales), lo que permite organizar los hallazgos en torno a los aspectos críticos y potenciales de optimización del procedimiento presupuestario.



Marco Teórico

La gestión pública actual se sostiene sobre una evolución conceptual que parte de los enfoques clásicos de la **administración** y se proyecta hacia un escenario de modernización digital donde la eficiencia y la innovación son ejes centrales. Henri Fayol, pionero del enfoque clásico, definió las principales funciones administrativas—planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar—y señaló principios como la especialización, autoridad y unidad de mando, los cuales fueron fundamentales para formalizar la administración como disciplina (Fayol, 1916). Sobre esa plataforma, la teoría organizacional actual enfatiza una visión sistémica que considera estructuras, personas y entorno, y estudia cómo el diseño influye en el desempeño y la adaptación de las organizaciones (Daft, 2021; Scott & Davis, 2007).

Según Fayol (1916), la administración se compone de un conjunto de funciones interdependientes que garantizan el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales. En este sentido, los **procedimientos técnico-administrativos**, como los vinculados a la afectación del gasto, constituyen flujos de actividades que conectan recursos, responsabilidades y resultados para alcanzar objetivos con eficacia y control. Asimismo, Chiavenato (2007) destaca que la administración pública requiere procedimientos estandarizados para asegurar la racionalidad, la legalidad y la eficiencia en el uso de los recursos, elementos esenciales para el cumplimiento de los fines estatales.

Bajo esa lente, una **organización** puede entenderse como un sistema social coordinado que persigue fines mediante arreglos formales e informales (Scott & Davis, 2007). En el sector público, esta dinámica demanda una orientación específica hacia el interés general, las organizaciones públicas operan bajo marcos legales específicos control democrático, exigencias de transparencia y orientación al interés general, lo que demanda capacidades específicas de coordinación interáreas y de rendición de cuentas (Ramíó, 2018).

El **enfoque a procesos**, propone identificar, mapear, medir y mejorar dichos flujos como un sistema interrelacionado (ISO, 2015). Por tanto, los procesos administrativos alinean la estructura operativa con los objetivos estratégicos, garantizando un control sistemático de las actividades. En la administración pública, dichos procesos deben organizarse bajo criterios de eficacia, transparencia y trazabilidad, fortaleciendo la legitimidad de la gestión (Roseth, 2018).

En ese contexto, el **presupuesto** es una herramienta de planificación y control que vincula prioridades con asignaciones, habilita el seguimiento del desempeño y promueve la disciplina fiscal. Marcos internacionales recomiendan reglas y prácticas para conectar ciclo presupuestario, información de desempeño y transparencia (OECD, 2015/2019), mientras que los diagnósticos de gestión financiera pública evalúan confiabilidad, control interno y reporte para sostener decisiones basadas en evidencia (PEFA Secretariat, 2016).

La **modernización administrativa** implica transformar los procesos mediante innovaciones tecnológicas y organizativas como también en implementar sistemas de información como plataformas digitales para agilizar trámites, organizar datos y mejorar la transparencia institucional. Según Varela (2025), la implementación de la administración electrónica se consolidó como pilar básico, avanzando sustancialmente la gestión pública. En América Latina, la evidencia muestra que la digitalización contribuye a reducir “trámites innecesarios”, mejorar tiempos y transparencia, siempre que vaya acompañada de rediseño organizacional y gestión del cambio (Roseth, 2018).

La **digitalización de procesos** no equivale a informatizar tareas aisladas, sino a transformar el modo de producir y coordinar trabajo mediante datos, interoperabilidad y rediseño de roles; es decir, un cambio tecnológico y organizativo a la vez (Mergel, 2019). Hernández (2020) destaca que la administración pública debe avanzar hacia la digitalización integral de sus procesos y servicios, orientándose a un enfoque más holístico que le permita servir eficazmente a la sociedad.

Complementariamente, la **gestión por procesos (BPM)** propone organizar el trabajo alrededor de procesos transversales que cruzan unidades, especificando objetivos, entradas/salidas, responsables y métricas; su cuerpo metodológico abarca modelado, análisis, rediseño y control. Este enfoque se articula con la **mejora continua** como disciplina para aprender y ajustar iterativamente con base en datos (ISO, 2015), y con políticas de innovación pública que combinan experimentación, co-creación y evidencia (OECD OPSI, 2022).

La **gestión del conocimiento** se ha consolidado como un enfoque estratégico fundamental para comprender cómo las organizaciones crean valor a partir de sus activos intangibles. Según Soria (2004), el conocimiento —particularmente en su dimensión tácita— constituye la base de las capacidades dinámicas y la fuente principal de diferenciación competitiva, dado que permite transformar la creatividad y la experiencia en ventaja sostenible. La gestión del conocimiento implica convertir el saber individual en conocimiento organizacional a través de procesos como la socialización, exteriorización, combinación e interiorización, los cuales posibilitan el aprendizaje organizativo y la consolidación del capital intelectual. En este sentido, las organizaciones que logran articular estos flujos internos de conocimiento fortalecen su capacidad de innovación, mejoran su desempeño estratégico y desarrollan estructuras más efectivas para enfrentar entornos complejos y cambiantes (Soria, 2004).

Dentro del marco jurídico-administrativo que regula la gestión financiera del Estado municipal, la **Ordenanza de Contabilidad N.º 570/80** constituye el instrumento normativo fundamental que rige la organización, formulación, ejecución y control del Presupuesto General de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán. Esta ordenanza, establece los

lineamientos esenciales del sistema presupuestario, contable y patrimonial, asegurando que la administración de los recursos públicos se realice bajo principios de transparencia, legalidad y responsabilidad administrativa (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, 1980).

Por su parte, dentro de las herramientas utilizadas se encuentra el **organigrama**, que es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra la disposición jerárquica de las unidades, funciones y relaciones de autoridad. Su propósito es facilitar la comprensión del funcionamiento interno y la coordinación entre áreas, permitiendo identificar niveles de responsabilidad y flujos de comunicación. En el ámbito público, los organigramas son esenciales para asegurar la transparencia y la eficiencia administrativa (Chiavenato, 2017).

La **fragmentación de procesos** es una técnica utilizada en el análisis administrativo para descomponer un procedimiento en sus partes fundamentales, permitiendo visualizar con claridad las actividades, decisiones, responsables y flujos involucrados. Según Munch y García (2015), dividir un proceso en segmentos facilita la identificación de redundancias, cuellos de botella y oportunidades de mejora, ya que el desglose gráfico vuelve más comprensible la secuencia lógica de tareas que, en conjunto, conforman un procedimiento organizacional. De este modo, la fragmentación se convierte en un recurso esencial dentro del estudio de métodos y procedimientos, al aportar una representación ordenada y analítica que sirve de base para la optimización operativa.

El **cursograma**, también denominado diagrama de flujo de procedimientos, es una herramienta gráfica que permite representar de manera secuencial las actividades, controles, documentos y desplazamientos que integran un proceso administrativo. Munch y García (2015) destacan que el cursograma facilita la estandarización y el análisis del trabajo, al mostrar visualmente cómo se inicia, desarrolla y finaliza un procedimiento, permitiendo detectar ineficiencias y simplificar operaciones. Asimismo, Sapag y Sapag (2007) subrayan que este tipo de diagramación es clave para comprender el funcionamiento real de un proceso, mejorar la comunicación interna y apoyar la toma de decisiones en el rediseño de métodos y procedimientos.

El **análisis FODA**, también conocido como matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, constituye una herramienta fundamental dentro del campo de la administración y la planificación estratégica. Su aplicación permite examinar de manera integral tanto los factores internos como los externos que afectan a una organización, facilitando la formulación de estrategias orientadas a la mejora continua y la toma de decisiones racionales. Según Chiavenato (2017), el análisis organizacional requiere identificar los elementos internos que contribuyen o limitan el logro de los objetivos institucionales, además, sostiene que el entorno debe analizarse como un conjunto de oportunidades y amenazas que condicionan la capacidad de adaptación y cambio. En este sentido, el FODA



ofrece un marco analítico que combina la perspectiva administrativa clásica con la visión contemporánea de la gestión pública moderna, promoviendo una comprensión sistémica de la organización y su contexto.

Edgar Schein (2010) propone que la **cultura organizacional** se estructura en tres niveles que interactúan entre sí: los artefactos, los valores declarados y los supuestos básicos. Los artefactos constituyen los elementos visibles de la organización, tales como su estructura, lenguaje, normas y símbolos. Los valores declarados representan los principios y creencias que la organización manifiesta como orientadores de su accionar. Por último, los supuestos básicos son creencias inconscientes y profundamente arraigadas que determinan el modo en que las personas perciben, piensan y sienten dentro del entorno laboral. Este modelo permite comprender la cultura como un fenómeno dinámico que influye en la toma de decisiones, la comunicación interna y el comportamiento de los miembros de una organización.

Aplicación

Estrategia y Estructura Organizacional

La Municipalidad de San Miguel de Tucumán impulsa en la actualidad el “*Plan Rector 2023-2030*” como hoja de ruta estratégica para los próximos años de gestión, elaborado con aportes de ciudadanos, expertos y organizaciones locales (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, 2023). El plan define ámbitos de intervención, objetivos estratégicos y líneas de acción con el propósito de transformar la ciudad hacia una gestión más eficiente, innovadora y centrada en las personas. Se estructura en múltiples ejes estratégicos que abarcan áreas como movilidad, ambiente, cultura, salud, turismo, educación, seguridad, emprendedurismo, entre otros. Asimismo, incorpora valores fundacionales como gestión orientada al ciudadano, transparencia, responsabilidad, participación ciudadana, eficiencia y calidad, y contempla ejes transversales, buenas prácticas y herramientas para seguimiento, transparencia e inclusión en el corto, mediano y largo plazo (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, 2023).



Imagen N°1: Captura de pantalla del Plan Rector Municipal



Fuente: <https://smt.gob.ar/nota/plan-rector/32>

El *Eje Estratégico 10* del Plan Rector 2023-2030, denominado “*Smart City*” busca consolidar a San Miguel de Tucumán como una ciudad innovadora y orientada al ciudadano, a partir de la incorporación de tecnologías digitales que mejoren tanto la calidad de vida como la eficiencia en la gestión municipal. También se promueve la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones como herramientas para resolver problemáticas urbanas de manera colaborativa, incentivando la participación ciudadana en la toma de decisiones. El enfoque de ciudad inteligente reconoce, además, la importancia de reducir la brecha digital, por lo que impulsa acciones de capacitación y de acceso a los recursos tecnológicos disponibles (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, 2023).

Imagen N°2: Captura de pantalla del Eje Temático N°10 “*Smart City*” del Plan Rector



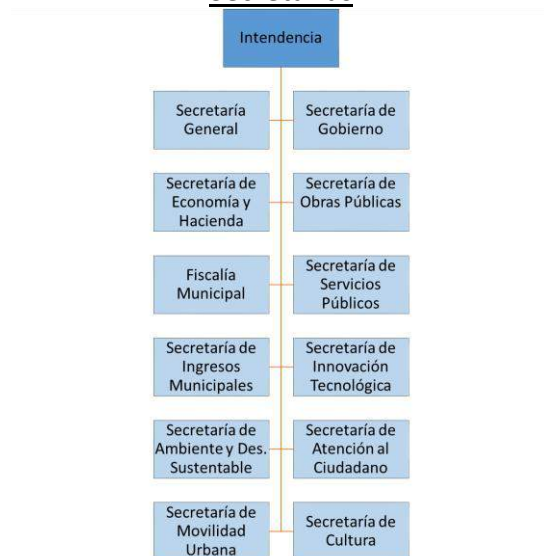
Fuente: <https://smt.gob.ar/nota/plan-rector/32>

En consecuencia, este eje estratégico se orienta a fortalecer las capacidades digitales del municipio capitalino, lo que representa una oportunidad para mejorar los procesos de gestión interna y externa, como así también de complementar la formación de los agentes a cargo de los procesos de relevancia para el correcto funcionamiento.



La Municipalidad de San Miguel de Tucumán cuenta con una amplia estructura organizativa conformada por distintas secretarías y direcciones, cada una con funciones específicas. Entre ellas, la Secretaría de Economía y Hacienda ocupa un lugar central, dado que concentra la planificación, coordinación y control de las políticas financieras, tributarias y presupuestarias del municipio. Su misión, según documentación interna de “Misiones y Funciones” se orienta a la administración de los gastos e inversiones municipales y a la ejecución de la política financiera, promoviendo la inclusión financiera y la sustentabilidad de las finanzas públicas, como así también la coordinación y supervisión de la gestión económico-administrativa del Municipio. Entre sus funciones principales se encuentran, ejecutar la política financiera del Estado Municipal; ejecutar las distintas etapas del proceso presupuestario, en coordinación con otras entidades municipales; la gestión del flujo de fondos, buscando la disponibilidad oportunamente de los recursos; monitorear los niveles de endeudamiento municipal; coordinar las contrataciones, asesorando al ejecutivo de ser necesario; supervisión de los sistemas de contabilidad gubernamental del Sector Público Municipal, de administración de fondos del estado, la gestión de la Tesorería Municipal y la promoción de modernización y digitalización de procesos en materia de presupuestos, tesorería y contrataciones. (Municipalidad de San Miguel de Tucumán, s. f.).

Imagen N°3: Organigrama de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán: Intendencia y Secretarías



Fuente: Elaboración propia a partir de <https://smt.gob.ar/area/intendencia/1>

Dentro de la Secretaría de Economía y Hacienda se encuentra la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, área técnica especializada encargada de la formulación del presupuesto municipal y del planeamiento estratégico y operativo. Su misión es ser la unidad rectora del sistema presupuestario municipal, instruyendo respecto a su formulación y proponiendo al Departamento Ejecutivo normas técnicas para ello y formular y coordinar el



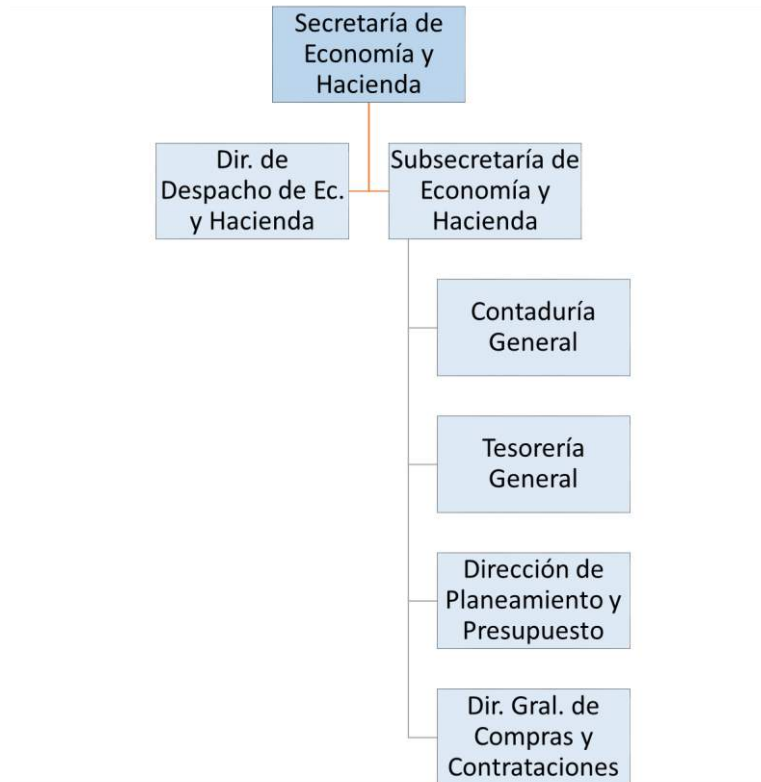
presupuesto, la programación de la ejecución del mismo, como así también su modificación y evaluación, además estudia y propone los sistemas administrativos más eficientes para optimizar los resultados de la gestión municipal, por último, también posee como misión aportar información y análisis para orientar las decisiones públicas.

Entre sus principales funciones ligadas al presupuesto, según documentación interna, están: elaborar, consolidar y presentar el proyecto de presupuesto y la programación presupuestaria en coordinación con las demás dependencias y elevarlas a aprobación; proponer normas técnicas para la formulación, modificación y evaluación del presupuesto; registrar y proveer información oportuna sobre movimientos presupuestarios y tenerla a disposición, tanto para su análisis interno, como para generar informes para conocer la situación de cada dependencia de la Municipalidad; analizar costos y evaluar resultados proponiendo medidas correctivas; y analizar necesidades de modificación del presupuesto, elaborando proyectos de ampliaciones, reducciones o transferencias, tanto durante el ejercicio como al cierre del mismo.

En cuanto a su funciones de planeamiento, la Dirección asesora respecto a la aplicación de la política presupuestaria en relación con planes de obras, desarrollo social y económico; fortalece los procesos técnicos de asignación de recursos con criterios estratégicos, permitiendo futuras reestructuraciones de áreas que promuevan el crecimiento de con equidad; mejora la correspondencia entre planificación, presupuesto y diseño organizacional; orienta al resto de dependencias en sus funciones a través de la delimitación de sus misiones y funciones; releva información externa para definir indicadores económicos de la ciudad; y asiste a la Administración Municipal en revisión de procedimientos, procesos y circuitos administrativos con el objetivo de alcanzar un mejor control, coordinación y eficiencia en los mismos.



Imagen N°4: Organigrama de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán: Secretaría de Economía y Hacienda y sus dependencias



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos interna.

Análisis técnico de la Ordenanza de Contabilidad N.º 570/80

La Ordenanza de Contabilidad N.º 570/80 constituye la norma madre del sistema presupuestario, contable y financiero de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, estableciendo las disposiciones que regulan la elaboración, ejecución, control y rendición del Presupuesto General Municipal. Su estructura organiza los procedimientos administrativos de forma integral, asegurando la legalidad, transparencia y control en el uso de los recursos públicos.

Desde una perspectiva metodológica, siguiendo a Hernández Sampieri (2018), el análisis documental de esta ordenanza permite realizar una descripción sistemática de su contenido normativo, identificando los ejes centrales que estructuran el funcionamiento presupuestario municipal dentro del marco de la administración financiera pública. El abordaje técnico parte de la observación y categorización de los artículos normativos para extraer los principios operativos del sistema contable local.



Estructura presupuestaria

El Capítulo I define la estructura general del presupuesto. Cada presupuesto involucra la universalidad de los recursos y gastos, los cuales deben figurar por su importe íntegro y no ser compensables entre sí (art. 1). Se distingue entre recursos corrientes y recursos de capital.

Los recursos corrientes son ingresos que el Estado o municipio obtiene de manera habitual y recurrente y se destinan a cubrir los gastos de funcionamiento y mantenimiento del ente. Los recursos de capital, en cambio, son ingresos no recurrentes que implican variaciones patrimoniales, tales como la venta de activos, y se utilizan para financiar inversiones, obras públicas o adquisiciones que agregan valor al patrimonio público (Presidencia de la Nación, 2003)

En cuanto a los gastos, se agrupan por anexos, ítems, secciones y sectores, bajo un esquema de partidas principales y parciales que clasifican el gasto en personal, bienes, servicios, transferencias, inversiones y amortización de deuda (arts. 3 y 5).

Entonces, el ejercicio financiero del Municipio se rige por la siguiente estructura (art. 2, 3 y 4):

- A) Recursos:
 - Recursos Corrientes de Jurisdicción Municipal: Tributarios, no tributarios y tributación Empresas del Estado
 - Recursos de Otras Jurisdicciones: Régimen de Coparticipación Federal, Régimen de Coparticipación sobre Impuestos Provinciales, Aportes No reintegrables, Participación sobre el producto de juego de azar y otros.
 - Recursos de Capital: Uso del crédito: Obras en ejecución y a iniciarse; reembolsos de Préstamos, ventas de Activos Fijos u otros.
- B) Gastos: Se agrupan por anexos, los cuales agrupan sus créditos por Ítem o de acuerdo al género del gasto.
 - Erogaciones corrientes:
 - De operación: Personal, Bienes y Servicios No Personales y Servicios Públicos
 - Intereses de la deuda
 - Transferencias: para financiar Erogaciones Corrientes o de Capital
 - Crédito Adicional para Financiar Erogaciones Corrientes
 - Inversión Física: Bienes de Capital y Trabajos Públicos
 - Erogaciones de capital:
 - Inversión Financiera
 - Amortización de la Deuda
 - Crédito Adicional para Financiar Erogaciones de Capital
 - Erogaciones figurativas

■ Contribuciones para Financiar Erogaciones Corrientes y de Capital

El capítulo concluye con aspectos referidos a vicisitudes de la ejecución del presupuesto en marcha, como ser ordenanzas que autoricen gastos extraordinarios (art. 14), por intervención de la Secretaría de Economía y Hacienda a través de modificaciones presupuestarias (art. 15), prórrogas de presupuesto y créditos, entre otros aspectos técnicos.

Ejecución presupuestaria y control financiero

El Capítulo II regula la ejecución del presupuesto, introduciendo las reglas para la modificación, recaudación, compromiso y pago de los créditos autorizados.

Los artículos 21 a 26 determinan los procedimientos para la transferencia y refuerzo de partidas, asegurando que las modificaciones responden a criterios de legalidad, disponibilidad financiera y jerarquía administrativa.

En materia de gastos, la Ordenanza define que todo crédito constituye una autorización de gasto (art. 40) y que los compromisos sólo pueden asumirse dentro de los límites aprobados por la ordenanza. El régimen de pagos establecido en los artículos 44 al 57 de la Ordenanza regula la disposición, ejecución y control de los fondos municipales, asegurando su uso conforme al crédito autorizado. Los pagos se efectúan mediante órdenes de disposición y libramientos, previa intervención de la Contaduría General y la Tesorería. La norma también contempla los anticipos de fondos, pagos anticipados y certificados de crédito, destinados a cubrir erogaciones urgentes o compromisos futuros.

Régimen de contrataciones y patrimonio municipal

El Capítulo III regula el régimen de contrataciones, estableciendo la licitación pública como procedimiento general y las excepciones bajo licitación privada, concurso de precios o contratación directa (arts. 64-73).

El artículo 66 impone la actualización trimestral de los montos de contratación según el índice de precios al consumidor, una previsión técnica que asegura la adecuación del gasto a las condiciones económicas reales.

Órganos de control interno y responsable

El texto dedica capítulos específicos a los órganos de control y ejecución presupuestaria:



Siendo la Contaduría General órgano técnico responsable de registrar, auditar y elaborar la Cuenta de Inversión; Tesorería General, encargada del movimiento de fondos, pagos y custodia de valores. Se mencionan también los Servicios Administrativos: unidades ejecutoras en cada secretaría, con funciones de gestión presupuestaria, contable y de rendición de cuentas.

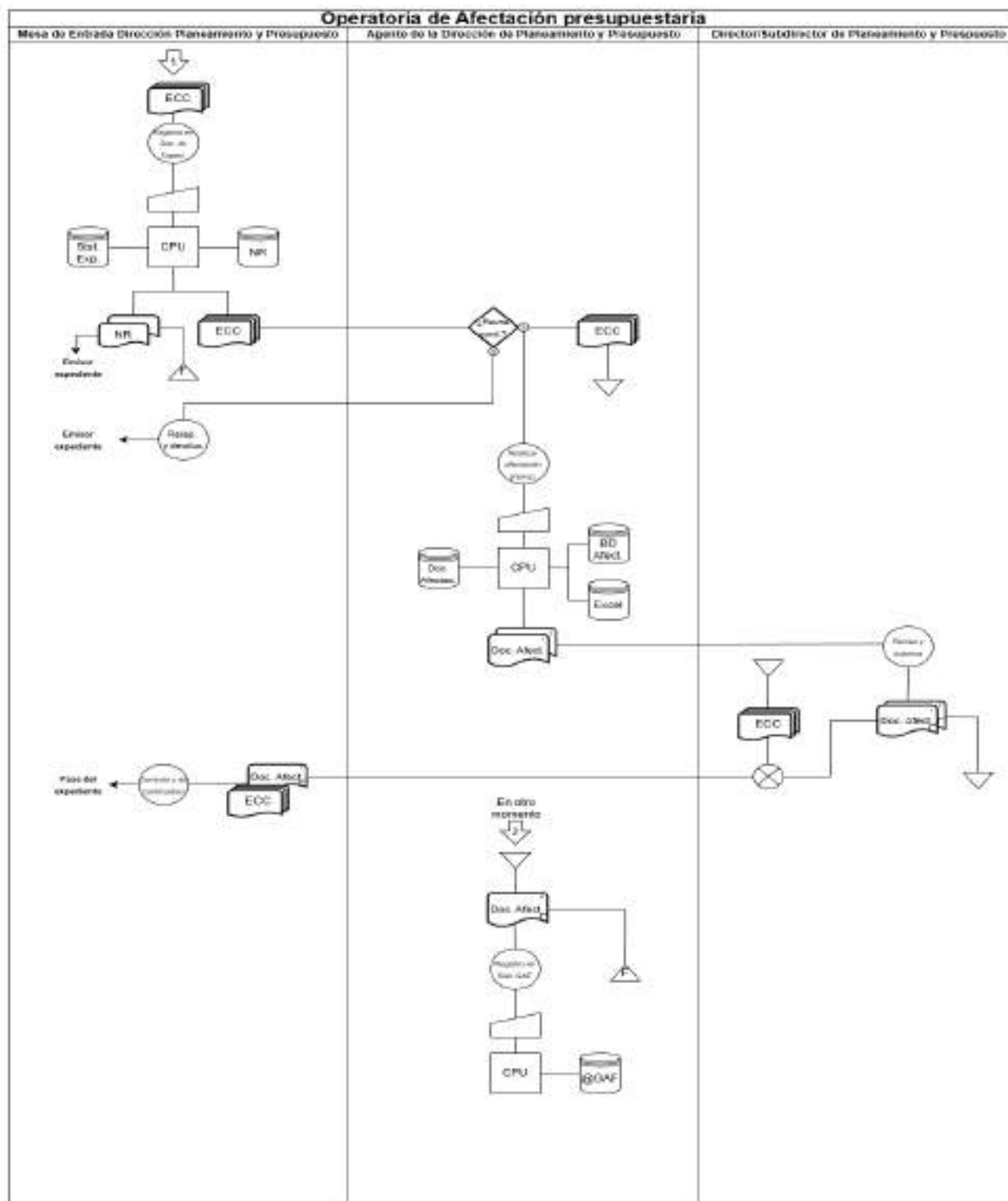
El Capítulo X introduce el régimen de responsabilidad funcional. Todos los funcionarios y agentes involucrados en el manejo de fondos o bienes públicos deben rendir cuentas de su gestión. Los artículos 120 a 127 disponen sanciones y procedimientos administrativos en casos de incumplimiento o negligencia, complementados por la exigencia de fianzas y la posibilidad de iniciar sumarios administrativos.

Procedimiento de afectación de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto

El proceso de afectación presupuestaria constituye una de las actividades centrales de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, dado que permite verificar la disponibilidad de créditos, registrar su utilización y autorizar formalmente las erogaciones municipales. Desde un enfoque de la administración clásica, se trata de un procedimiento técnico-administrativo, inscrito en la fase ejecutiva del proceso administrativo, y orientado a la aplicación concreta de decisiones ya adoptadas por las autoridades. Su correcta ejecución resulta clave para asegurar la legalidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

El cursograma permite visualizar la secuencia operativa del proceso, identificando las actividades, decisiones y flujos de información que intervienen en la afectación presupuestaria. Si bien la Dirección no cuenta con manuales formalizados, el circuito presenta una estructura relativamente estandarizada.

Imagen N°5: Cursograma de la Operatoria de Afectación Presupuestaria



Fuente: Elaboración Propia a partir de draw.io.



Cuadro N°1: Pasos secuenciales para el procedimiento de Afectación Presupuestaria

1. Recepción y registro del expediente

El expediente de compras o contrataciones ingresado por las reparticiones municipales se registra en el Sistema de Expedientes mediante la Mesa de Entrada.

2. Emisión de la Nota de Recepción (NR)

Se confecciona la NR en original y duplicado; la primera se entrega al despachante y la segunda se archiva físicamente de manera cronológica.

3. Derivación al agente técnico

El expediente es asignado a un agente para su análisis preliminar.

4. Control inicial y validación de condiciones

Se verifica que el expediente contenga la documentación mínima requerida. En caso de omisiones, se devuelve para su subsanación.

5. Realización de la afectación presupuestaria

El agente carga los datos pertinentes y determina la afectación correspondiente.

6. Generación del Documento de Afectación

Con la información procesada, el agente elabora e imprime el documento en original y duplicado.

7. Revisión y autorización directiva

El Director/Subdirector revisa el documento y, de corresponder, lo autoriza formalizando así la afectación presupuestaria.

8. Control final y pase del expediente

La Mesa de Entrada registra la continuidad del trámite y lo remite a la repartición correspondiente.

9. Registro posterior en el Sistema GAF

El duplicado del Documento de Afectación en duplicado es incorporado al Sistema GAF, mediante la utilización del módulo CPU y la base de datos específica del sistema GAF.

10. Finalización del procedimiento

La afectación queda consolidada y el duplicado archivado de manera cronológica dentro de la Dirección.

Fuente: Elaboración Propia.



A continuación, se propone una fragmentación del procedimiento, profundizando en los aspectos técnicos, documentales, normativos y operativos del proceso. Su propósito es identificar elementos críticos que no emergen del análisis procedimental, tales como la naturaleza de los documentos, los sistemas utilizados, los requisitos normativos y las particularidades del flujo de información.

Imagen N°6: Fragmentación del Procedimiento de Afectación del gasto



Fuente: Elaboración Propia

Los expedientes ingresan desde diversas reparticiones municipales, variando en complejidad según se trate de insumos de uso cotidiano, servicios urgentes, contrataciones, alquileres o proyectos de obra pública.

En la revisión documental se debe observar que, como requisitos mínimos, cada expediente debe incluir:

- Nota de solicitud, indicando necesidad, urgencia u observaciones relevantes.
- Tres presupuestos de proveedores, con su inscripción en ARCA (Agencia de Recaudación y Control Aduanero) correspondiente.

Imagen N°7: Ejemplo de nota de pedido de suministros



Fuente: Base de datos interna de la Municipalidad.

- La solicitud de compras con los requerimientos detallados, con cuantificación monetaria en pesos argentinos (AR\$).

- Documento N°6, el cual contiene la codificación (Anexo, Ítem, Partida, Código) indispensable para realizar la afectación.

Imagen N°8: Plantilla Documento N°6

AFECTACIÓN PREVENTIVA DEL GASTO																						
PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN																						
San Miguel de Tucumán, dd/mm/aaaa																						
MOTIVO:	SOLICITUD DE COMPRA																					
EXPEDIENTE N°: XXXXXX/XX																						
<p>Habiéndose cumplimentado con la totalidad de los requisitos exigidos para la formación del legajo inicial de compras, corresponde que mediante : RESOLUCION Se autorice A LA DIRECCION DE OBRAS VIALES, a efectuar la adquisición de los elementos detallados en folios N° xx, mediante: "CONTRATACION DIRECTA" por un monto de \$ xxx.xxx.xxx,xx</p>																						
<p>ENCUADRESE EL PRESENTE GASTO DENTRO DE LAS DISPOSICIONES CONTENIDAS EN LA ORDENANZA DE CONTABILIDAD N° 570/80 ARTICULO 65º) INCISO C°); Y ARTICULO 2° INC. a) APARTADO N° 2) DEL DECRETO N° 5069/SEH/22. MODIFICADO POR DECRETO 0617/SEH/24 ARTICULO 1º)</p>																						
<p>La imputación presupuestaria en el Presupuesto General de Gastos y calculo de recursos en vigencia es la siguiente:</p> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td>a) ANEXO</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> </tr> <tr> <td>b) ITEM</td> <td style="text-align: center;">NNN</td> <td></td> </tr> <tr> <td>c) SECCION</td> <td style="text-align: center;">N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>d) SECTOR</td> <td style="text-align: center;">N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>e) PARTIDA PRINCIPAL</td> <td style="text-align: center;">NN</td> <td style="text-align: right;">\$x.xxx.xxx,xx</td> </tr> <tr> <td>f) PARTIDA PARCIAL</td> <td style="text-align: center;">NNNN</td> <td style="text-align: right;">\$x.xxx.xxx,xx</td> </tr> <tr> <td>g) U.I.</td> <td style="text-align: center;">NNNNN</td> <td style="text-align: right;">\$x.xxx.xxx,xx</td> </tr> </table>		a) ANEXO	-		b) ITEM	NNN		c) SECCION	N		d) SECTOR	N		e) PARTIDA PRINCIPAL	NN	\$x.xxx.xxx,xx	f) PARTIDA PARCIAL	NNNN	\$x.xxx.xxx,xx	g) U.I.	NNNNN	\$x.xxx.xxx,xx
a) ANEXO	-																					
b) ITEM	NNN																					
c) SECCION	N																					
d) SECTOR	N																					
e) PARTIDA PRINCIPAL	NN	\$x.xxx.xxx,xx																				
f) PARTIDA PARCIAL	NNNN	\$x.xxx.xxx,xx																				
g) U.I.	NNNNN	\$x.xxx.xxx,xx																				
PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS Y CALCULOS DE RECURSO VIGENTE																						
Codigo de Referencia: XXX																						
SALDOS ACTUALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 50%;">P. Principal</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">\$xxx.xxx.xxx,xx</td> </tr> <tr> <td>P. Parcial</td> <td style="text-align: right;">\$xxx.xxx.xxx,xx</td> </tr> <tr> <td>U.I.</td> <td style="text-align: right;">\$xxx.xxx.xxx,xx</td> </tr> </table>	P. Principal	\$xxx.xxx.xxx,xx	P. Parcial	\$xxx.xxx.xxx,xx	U.I.	\$xxx.xxx.xxx,xx															
P. Principal	\$xxx.xxx.xxx,xx																					
P. Parcial	\$xxx.xxx.xxx,xx																					
U.I.	\$xxx.xxx.xxx,xx																					
DEDUCIDA LA PRESENTE AFECTACIÓN	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 50%;">P. Principal</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">\$xxx.xxx.xxx,xx</td> </tr> <tr> <td>P. PARCIAL</td> <td style="text-align: right;">\$xxx.xxx.xxx,xx</td> </tr> <tr> <td>U.I.</td> <td style="text-align: right;">\$xxx.xxx.xxx,xx</td> </tr> </table>	P. Principal	\$xxx.xxx.xxx,xx	P. PARCIAL	\$xxx.xxx.xxx,xx	U.I.	\$xxx.xxx.xxx,xx															
P. Principal	\$xxx.xxx.xxx,xx																					
P. PARCIAL	\$xxx.xxx.xxx,xx																					
U.I.	\$xxx.xxx.xxx,xx																					

Fuente: Base de datos interna de la Municipalidad.

La completitud documental está condicionada por el tipo de contratación: contratación directa, concurso de precios, licitación privada o licitación pública, pudiendo requerirse planillas comparativas de precios, llamados a licitación, pliegos de obra pública u otros instrumentos.

La revisión documental es una tarea crítica y manual, donde el agente debe verificar:

- Correspondencia de datos entre los presupuestos.
- Correcto uso de códigos del Documento N°6.
- Cumplimiento de los límites trimestrales.
- Integridad de la información cargada en la planilla Excel.



La falta de un manual de procedimientos implica que el nivel de revisión depende de la experiencia del agente, generando heterogeneidad en criterios y profundidad de control.

La Dirección utiliza una combinación de tecnologías que no se encuentran integradas entre sí:

- Microsoft Excel, que contiene las planillas de afectaciones según repartición y partida, alojadas en una unidad de almacenamiento en red la cual permite que múltiples dispositivos puedan acceder a los archivos de forma centralizada, como si fueran archivos locales dentro de sus propias computadoras.
- Sistema GAF, donde se registra posteriormente la afectación en el circuito financiero oficial, el cual se encuentra en línea, integrado a la página oficial del Municipio, habilitado exclusivamente para los agentes.
- Sistema de expedientes municipal para el seguimiento físico del expediente.

Imagen N°9: Plantilla Documento de afectación del gasto

San Miguel de Tucumán, Día de Mes de 2025

<p>NOMENCLATURA DE AFECTACION:</p> <p>Anexo: <input type="text" value="Ítem 414"/></p> <p>PARTIDA PRINCIPAL</p> <p><input type="text" value="12 - Bienes y servicios no personales"/></p> <p>PARTIDA PARCIAL</p> <p><input type="text" value="1210 - Bienes de Consumo"/></p> <p><input type="text" value="1220 - Servicios no Personales"/></p> <p>SUB-PARCIAL / U.I. N°</p> <p><input type="text"/></p> <p>CODXXXXXXXX</p>	<p>REFERENCIA:</p> <p><input type="text" value="Expediente N° XXXXX/2025"/></p> <p>ORGANISMO DE ORIGEN:</p> <p><input type="text" value="Dirección de Planeamiento y Presupuesto"/></p> <p>CAUSANTE:</p> <p><input type="text"/></p> <p>ASUNTO:</p> <p><input type="text"/></p>
---	---

Visto las presentes actuaciones y conforme a los registros de Control de Ejecución Presupuestaria a la fecha, cúmplenos en informar los saldos disponibles en las correspondientes Partidas Presupuestarias intervinientes en la tramitación de referencia, que se detallan en el cuadro siguiente y que pertenecen a la Dependencia: Dirección de Planeamiento y Presupuesto.-

SALDOS DISPONIBLES	Partida Principal 12	Partida Parcial 1210	Partida Parcial 1220
Crédito Autorizado	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Incrementos de Partida	-	-	-
Disminución de Créditos	-	-	-
Erogaciones Acumuladas Exentas	-	-	-
Erogaciones Acumuladas	-	-	-
Expte. N° XXXXX/2025	-	-	-
Saldo Disponible	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Saldo Disponible C/Restricción del: 25%	XXXXXXXXXX		

OBSERVACIONES:

Con lo informado, se eleva a la Secretaría General.-

Atentamente.-

.....
Informado por:

Fuente: Base de datos interna de la Municipalidad.

Las planillas en Excel incluyen información clave: créditos autorizados inicialmente, modificaciones (aumentos o disminuciones de partidas presupuestarias), afectaciones

previas, afectación actual y saldo disponible. Además, contemplan límites de ejecución trimestrales establecidos para evitar consumos anticipados de partidas.

El Documento de Afectación elaborado por el agente debe estar firmado por él, de acuerdo con el régimen de responsabilidad funcional de la Ordenanza de Contabilidad. Luego, la autoridad directiva lo revisa y autoriza.

Tras ello:

- El original se incorpora al expediente.
- El duplicado se carga al GAF.
- Ambas copias son archivadas en formato físico.

Imagen N°10: Captura de Pantalla del Sistema GAF.



Fuente: <https://cidituc.smt.gob.ar/>

Imagen N°11: Captura de Pantalla del Sistema GAF.



Fuente: <https://cidituc.smt.gob.ar/>

Una vez cargada en el sistema, el proceso dentro de la Dirección se da por finalizado.

Este procedimiento también puede realizarse con desafectaciones de presupuesto, las cuales llevan a realizar el mismo circuito, pero en vez de reservar recursos para realizar una

nueva erogación, buscan liberar estos créditos. Los motivos por los cuales se realizan estas desafectaciones son variados, como que la repartición que solicitó el gasto ya no lo necesite, en este caso nos estaríamos refiriendo a una desafectación total del gasto. También puede ocurrir que siga necesitando ese recurso, pero en una menor cuantía que lo había solicitado inicialmente, o bien se haya conseguido un presupuesto más económico para el mismo, en estos casos se procede a hacer una desafectación parcial.

Observaciones:

- **Dependencia de documentación física y circulación manual del expediente:** Genera demoras por traslado y riesgo de extravío o deterioro documental.
 - Impacto: menor eficiencia administrativa y mayor exposición a errores, sin embargo, al ser una mecánica procedimental de toda la Municipalidad este manipuleo de expedientes, la Dirección no puede ejecutar modificaciones.
- **Ausencia de manual de procedimientos:** Implica que el criterio de revisión depende del conocimiento tácito del agente.
 - Impacto: posibles inconsistencias en controles y falta de estandarización y dependencia de los agentes más experimentados o formados.
- **Falta de indicadores de gestión:** No se registran tiempos, rechazos, reprocesos ni niveles de error.
 - Impacto: imposibilidad de medir eficiencia o planificar mejoras operativas.
- **Doble registro no integrado (Excel + GAF):** La sincronización tardía entre ambos sistemas puede generar divergencias entre información presupuestaria operativa y registrada formalmente.
 - Impacto: riesgo para informes, auditorías y toma de decisiones.
- **Limitaciones en términos de trazabilidad:** No se registran cambios de forma automática; múltiples agentes pueden editar simultáneamente.
 - Impacto: inconsistencias, duplicaciones o pérdida de datos.
- **Dependencia de autorizaciones manuales de directivos:** Ante ausencias o excesiva carga laboral, puede producirse un cuello de botella.
 - Impacto: demoras en expedientes o congestión en períodos pico.
- **Fragmentación digital y redundancia operativa:** La falta de integración entre Excel, Sistema de Expedientes y GAF evidencia un sistema híbrido que combina herramientas aisladas.
 - Impacto: posibles retrasos y duplicidad de tareas.



Análisis FODA

En el contexto de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, la aplicación del análisis FODA permitió diagnosticar de forma estructurada las condiciones reales de funcionamiento del área, integrando los hallazgos obtenidos a partir de la observación participante, la revisión documental y las entrevistas realizadas.

Imagen N°12: Análisis FODA de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán



Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas

Equipo técnico preparado: A pesar de que la formación de agente a agente varía, el personal de la Dirección cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para la ejecución de las partidas presupuestarias públicas, lo que garantiza capacidad de gestión y experiencia institucional.

Disponibilidad de sistemas digitales internos: La Municipalidad y en específico la Dirección, tienen en uso un sistema de Gestión Administrativo Financiero y utilizan un almacenamiento en red que centraliza información, lo cual es una ventaja a la hora de realizar mejoras tecnológicas o digitales.

Integración funcional con la Secretaría de Economía y Hacienda: Al estar en constante comunicación con la Secretaría se favorece la coordinación de políticas financieras, la ejecución presupuestaria y la rendición de cuentas.

Estrategia Institucional bien definida: El Plan Rector Municipal 2023–2030, muestra una hoja de ruta a la cual todas las dependencias deben adaptarse y marca el camino deseado hacia una gestión moderna y participativa.

Oportunidades

Modernización estatal y digitalización del sector público argentino: La adhesión de San Miguel de Tucumán a la Coalición de Ciudades por la Inteligencia Artificial en Argentina (CIIAR) abre la posibilidad de encontrarse a la vanguardia de las nuevas implementaciones en materia de herramientas de IA y automatización de procesos administrativos.

Apoyo de organismos internacionales: El apoyo de los diversos organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la cual Argentina está en vías de adhesión, generan una oportunidad para asistencia técnica y financiamiento para proyectos de transformación digital en gobiernos locales, como el de San Miguel de Tucumán.

Demanda social de transparencia y eficiencia: La ciudadanía exige rendición de cuentas y servicios más ágiles, en esta línea, la digitalización y agilización de procedimientos tienden a cumplir, no sólo una optimización, si no que también brindan transparencia a los ciudadanos.

Contexto de innovación tecnológica: La expansión de herramientas de gestión basadas en IA, Big Data y análisis predictivo puede optimizar la planificación presupuestaria y la toma de decisiones.

Debilidades

Persistencia de prácticas manuales y circuitos mixtos: La coexistencia de tareas digitales y analógicas genera duplicación de esfuerzos, riesgo de errores en el registro de datos y problemas en la consolidación de los mismos.



Limitada integración de sistemas informáticos: Los programas actuales (como Excel) no se encuentran completamente interoperables con otras dependencias municipales, lo cual limita el acceso a la información.

Capacitación desigual del personal: Algunos agentes presentan dificultades para adaptarse a los nuevos entornos digitales y metodologías de trabajo colaborativo.

Falta de indicadores de desempeño claros: No se observan indicadores de gestión que permitan mejorar la toma de decisiones en tiempo real.

Amenazas

Inestabilidad macroeconómica nacional: Las diversas variables macroeconómicas, como inflación o la variación del tipo de cambio no pueden ser modificadas, y en ciertas ocasiones son difíciles de monitorear y complican la previsión financiera y la ejecución ordenada del gasto público.

Restricciones fiscales del Estado argentino: La necesidad de austeridad puede atentar contra las erogaciones necesarias en materia de inversión en tecnología.

Obsolescencia tecnológica y ciberseguridad: Riesgos asociados a la falta de actualización de sistemas y protección de datos en entornos digitales públicos.

Cambios políticos y administrativos frecuentes: Las modificaciones en las gestiones pueden interrumpir proyectos de modernización o alterar prioridades institucionales.

Cultura Organizacional

El modelo de los tres niveles de Schein (2010) presentado en el marco teórico brinda un marco interpretativo sólido para analizar la cultura organizacional de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, al permitir distinguir entre los elementos observables, los valores expresados y las creencias subyacentes que configuran su dinámica interna. Este diagnóstico integral permite comprender cómo los distintos niveles culturales interactúan entre sí, condicionando los estilos de liderazgo, las relaciones laborales y la apertura institucional al cambio (Schein, 2010).

Imagen N°13: Aspectos analizados sobre la cultura organizacional según el modelo de los tres niveles de Schein.



Fuente: Elaboración Propia

Nivel visible: Artefactos

Estructuras y espacios físicos: Planeamiento y Presupuesto cuenta con una oficina, para la Dirección. La oficina del Director, si bien está individualizada, está en el mismo espacio que el resto de la oficina de la Dirección, solo separada por paneles, lo cual genera una cercanía entre el puesto de dirección y el resto del personal.

La Dirección cuenta con decoración institucional, con elementos municipales como logos, mapas de la ciudad, donde predominan el color blanco, celeste y azul, a tono con el diseño de marca presente.

Tecnología y herramientas: La Dirección cuenta con una computadora por agente, las cuales algunas cuentan con sistema operativo Windows 10 (que actualmente dejará de recibir soporte y actualizaciones) y otras cuentan con Windows 11. En la operativa diaria se suelen usar los softwares de Microsoft Excel, Microsoft Word y el navegador Google Chrome. Si bien el mobiliario tecnológico actual es competente para los procedimientos actuales, ante una mayor modernización pueden tener riesgo de obsolescencia.

Como sistema de información se encuentra el Sistema Administrativo Financiero, donde se registran las afectaciones luego de que fueron autorizadas. Para el manejo de archivos internos se usa un disco de almacenamiento en red NAS, compartido por todos los

miembros de la Dirección, el cual les provee acceso a los archivos necesarios para realizar las funciones requeridas.

Los procedimientos poseen prácticas manuales, ya que los expedientes llegan de forma física y las notas o documentos emitidos por la Dirección son impresas y adosadas a los expedientes. La digitalización está presente en algunos documentos y archivos, pero no existe una digitalización total de toda la información documentada dentro de la repartición. Actualmente, no existen procedimientos que implementen las tecnologías de inteligencia artificial o automatizaciones dentro de Planeamiento y Presupuesto.

Lenguaje y comunicación: Con respecto exclusivamente a las funciones, se mantiene cierta comunicación formal, sobre todo en materia de ejecución presupuestaria. También existe cierto lenguaje informal, el cual se manifiesta cuando los agentes no están hablando del ejercicio de sus funciones, se mantiene un ambiente jovial y ameno. Se utilizan códigos o abreviaciones propias de los tipos de partidas presupuestarias, o bien acrónimos (por ejemplo, la Dirección de Planeamiento y Presupuesto a menudo es denominada PyP)

Como canal de comunicación, existe un grupo de WhatsApp donde los encargados de las secciones envían información relevante para todo el personal. No existe periodicidad para las reuniones dentro de la Dirección, suceden cuando hay situaciones importantes que deban ser atendidas. En ocasiones, se pueden realizar reuniones entre un grupo menor de agentes, si la situación no requiere la atención de todo el personal. El tono comunicativo dentro de estos canales de comunicación suele ser formal, sin dejar de largo la cordialidad y, dependiendo de la situación a abordar dependerá de cuán técnico será.

Símbolos y rituales: Institucionalmente, a menudo, con periodicidad variable, suceden ceremonias dentro del recinto municipal, en algunas ocasiones, todas las dependencias detienen sus funciones para participar. Dentro de la Dirección existen reuniones informales con el objetivo de generar pertenencia a la misma y lazos cordiales dentro de los empleados.

No se observaron ritos de ingreso o de integración de nuevos empleados, sin embargo, siempre que un nuevo integrante se unió al equipo, fue recibido de forma positiva.

Normas visibles y políticas institucionales: No existen manuales de procedimientos dentro de la Dirección, ya que los procesos pueden recibir modificaciones periódicas a partir de las diversas normativas de la Municipalidad, desde Decretos u Ordenanzas, hasta Circulares internas de la Dirección, más orientadas a dirigir los aspectos formales del procedimiento.

Si bien existe un uniforme institucional, al día de la fecha, no todos los empleados poseen uno, sin embargo, la vestimenta suele ser formal, tanto en el personal masculino como



femenino comparada con otras reparticiones más operativas que poseen uniformes más abocados a sus funciones.

Existen protocolos formales con respecto a la asistencia y puntualidad debido a que existe un registro electrónico biométrico, que registra las asistencias y el horario de ingreso.

Comportamientos observables: El liderazgo suele ser comunicativo, sin embargo, la toma de decisiones se encuentra centralizada en los puestos directivos. Las reuniones dentro de la Dirección suelen tener carácter informativo, es decir, salvo los cargos directivos, el resto del personal no ejerce una toma real de decisiones.

El clima general percibido suele ser relajado y colaborativo, en momentos de mayor afluencia de trabajo se puede tornar más formal o rígido, pero predomina el buen ambiente y las ganas de colaborar.

Ante conflictos se suele reaccionar de modo racional, buscando, dentro del reglamento si existe una salida válida para resolverlo. Las situaciones donde un conflicto se salió de control son minoría y no suceden a menudo.

Nivel intermedio: Valores declarados

Valores institucionales formales: Existe una fuerte responsabilidad ética dentro de la Dirección, internalizada dentro de los agentes, sin embargo, también está respaldada por un Capítulo dentro de la Ordenanza de Contabilidad 570/80, la cual indica responsabilidad a los agente y funcionarios por sus actos si implican movimientos de fondos municipales.

La Estrategia de la Municipalidad indica un camino hacia procesos que requieran mayor nivel de innovación e ir hacia un camino de mejora continua. Valorando la eficacia y eficiencia en la gestión, con el objeto de generar información oportuna cuando desde otras reparticiones lo requieran.

Normas y principios de actuación: Existe un compromiso con cumplir con los procedimientos según fueron diagramados, para así evitar demoras en la Dirección en los mismos. Por ello, la precisión técnica dentro de los procesos cobra una relevancia importante.

Filosofía o misión institucional: La Dirección cuenta con una misión y funciones debidamente definidas, las cuales la convierten en una repartición clave en materia de información y soporte para el resto de dependencias municipales.

Estilos de liderazgo y gestión: La toma de decisiones con respecto a aspectos vinculados a la ejecución de funciones es más del tipo de liderazgo autoritario, sin embargo,



en manejo del capital humano o cuestiones menos críticas desde el punto de vista operativo se puede observar un liderazgo participativo.

Si bien desde los puestos directivos se valora la innovación, también se considera que muchos procedimientos, si funcionan, no deberían modificarse de forma sustancial.

No existen capacitaciones dentro de la Dirección, los agentes no suelen adquirir nuevas habilidades por esa vía, sino a través del compartir sus conocimientos o de nuevas funciones que se les pueden llegar a asignar.

La Dirección, al tener muchas funciones de apoyo, debe poseer un enfoque en la colaboración, con información lista para cualquier dependencia que la necesite.

Nivel inconsciente: Supuestos básicos

Supuestos sobre la naturaleza del trabajo y la organización: No existe una creencia unificada acerca de la percepción del trabajo en el sector público, algunos agentes consideran que el trabajo es una responsabilidad importante y por ello deben hacerlo con actitud y vocación, otros, aunque no comparten esa creencia, si mantienen la responsabilidad como una característica importante en sus funciones.

Los agentes no se cuestionan demasiado sus funciones, y si bien no están cerrados a un cambio en las mismas, preferirían conservarlas en su estado actual, sobre todo los integrantes del plantel con mayor antigüedad laboral.

Supuestos sobre la relación con la autoridad: Los agentes no cuestionan demasiado las decisiones de los jefes. Sin embargo, de suceder, no es considerado una falta de respeto si no un intercambio de ideas y de percepciones.

No consideran que el liderazgo implica un control excesivo si no que es más de orientación y dirección, tanto en los aspectos técnicos como en la función de recursos humanos.

Supuestos sobre el cambio y la innovación: Existe el supuesto, sobre todo del plantel de mayor edad, no nativo de las tecnologías actuales, de que las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial son difíciles de implementar y que pueden ser peligrosas o inseguras. Si bien no hay una resistencia de forma explícita, se observa en la inseguridad de aplicar y tener que aprender sobre nuevas implementaciones y/o procedimientos.

A su vez, no consideran agradable ser “conejiños de indias” de un procedimiento que no está comprobado su éxito, y el posible fallo que podría generar más trabajo a futuro.

Supuestos sobre las relaciones humanas: Aunque es difícil desentrañar cada relación interpersonal, existe un ambiente de confianza, demostrado en la intención de colaborar o de confiar sus pertenencias en el compañero.

Se nota una predisposición al compañerismo, señalándolo como algo importante para trabajar en el ámbito público.

Supuestos sobre la relación con el entorno: Si bien la Dirección no está bajo el ojo público, al formar parte de funciones que trabajan movilizandolos fondos públicos, si existe la cautela y la responsabilidad de tratarlos con cuidado dentro de los Directivos y el Personal.

Supuestos sobre el tiempo y la orientación al futuro: Dentro de la Dirección, las funciones directivas están más orientadas al mediano plazo, debido a la planificación de los presupuestos es anual, con respecto a las funciones de organización y sistemas, si se hay una orientación al largo plazo debido a que se considera para toda la gestión (4 años).

Se cree que la innovación es importante, pero siempre y cuando no entorpezca el correcto funcionamiento de los procedimientos actuales.

Supuestos sobre la identidad organizacional: Muchos agentes y directivos, presentan un fuerte sentido de pertenencia y orgullo por pertenecer al sector público municipal.

Propuesta de mejora

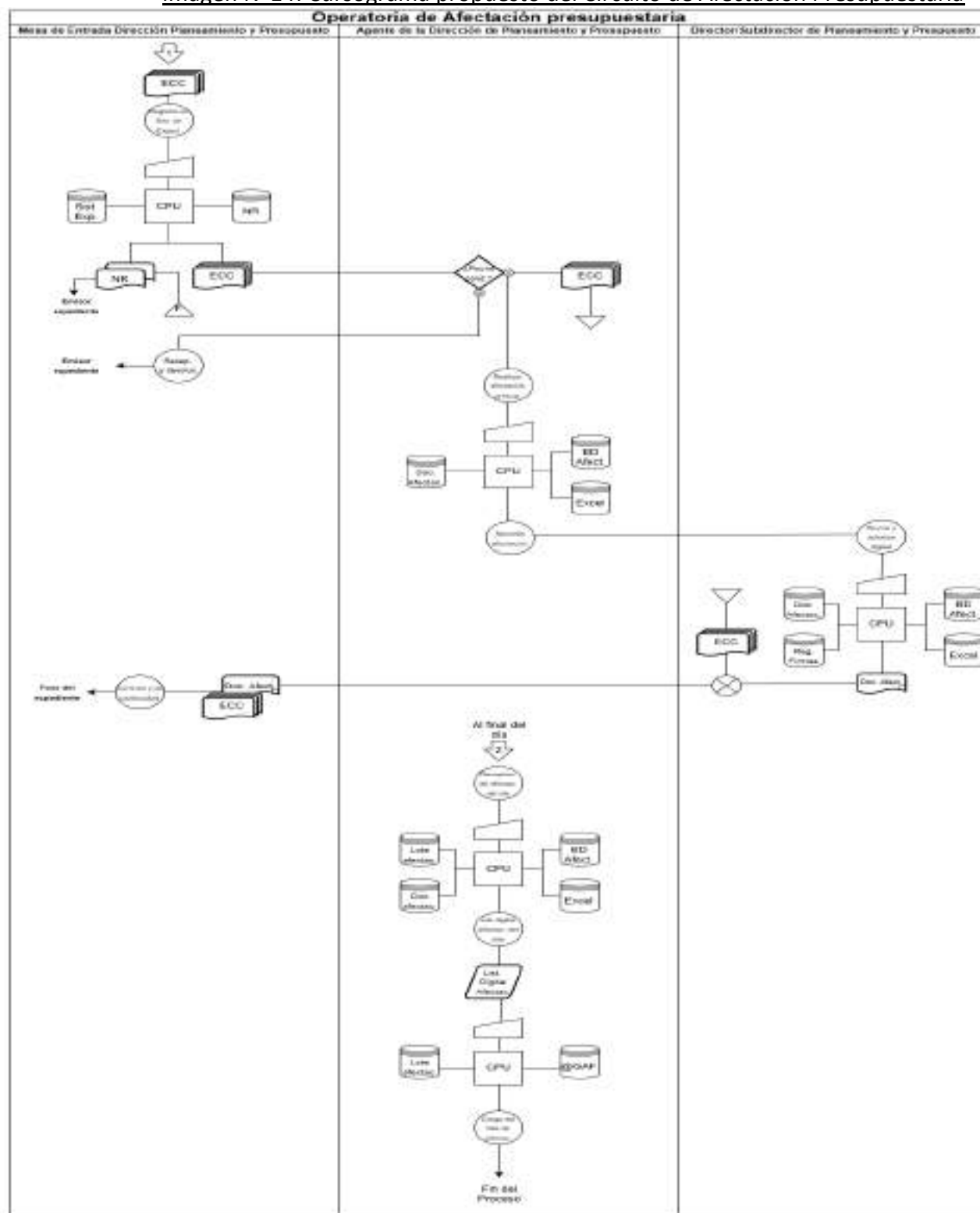
La propuesta de mejora se orienta a rediseñar parcialmente el proceso de afectación presupuestaria desarrollado por la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, avanzando hacia un modelo más eficiente, estandarizado y tecnológicamente integrado. Este rediseño se concibe como una estrategia de modernización administrativa que busca mejorar la trazabilidad, reducir la dependencia del conocimiento tácito de los agentes e incorporar prácticas de gestión del conocimiento institucional.

La propuesta está estructurada en los siguientes ejes: Rediseño del circuito, a través de mejoras tecnológicas y operativas; formalización del procedimiento a partir de la elaboración de un manual de procedimientos y puestos y la capacitación e inducción del personal a las tecnologías y mejoras adoptadas en la nueva versión del procedimiento.

El rediseño constituye la parte central de la mejora propuesta. El nuevo modelo se basa en integración digital, estandarización técnica y mayor trazabilidad documental.



Imagen N°14: Cursograma propuesto del Circuito de Afectación Presupuestaria



Fuente: elaboración propia a partir de draw.io



Cuadro N°2: Pasos para el procedimiento propuesto de Afectación Presupuestaria

1. Recepción y registro inicial del expediente

El expediente de compras o contrataciones se recibe en la Mesa de Entrada de la Dirección y se registra formalmente en el Sistema de Expedientes, dando inicio al trámite.

2. Emisión de la Nota de Recepción (NR)

Registrado el ingreso, la Mesa de Entrada confecciona la Nota de Recepción en original y duplicado. El original se entrega al despachante y el duplicado se archiva en el registro interno, siguiendo un orden cronológico.

3. Derivación al agente técnico y control preliminar

El expediente es asignado a un agente responsable, quien realiza un control preliminar para verificar la completitud documental requerida para la afectación.

4. Evaluación de condiciones para la tramitación

El agente analiza si el expediente reúne las condiciones formales y técnicas necesarias. En caso de detectar errores u omisiones el expediente se devuelve a la Mesa de Entrada para su retorno al emisor; si está completo, el procedimiento continúa.

5. Realización de la afectación presupuestaria

Validado el expediente, el agente ingresa la información pertinente en la planilla institucional. La herramienta calcula automáticamente la afectación correspondiente y la integra con las afectaciones previas.

6. Generación del Documento de Afectación y aprobación técnica

A partir de la planilla se genera el Documento de Afectación digital. El agente revisa su consistencia técnica y deja el documento disponible para la aprobación directiva.

7. Revisión y autorización por parte del Director/Subdirector

La autoridad directiva accede al documento, revisa y autoriza digitalmente mediante firma electrónica. Luego se imprime una copia y se incorpora al expediente.

8. Retorno del expediente a Mesa de entrada y control final

El expediente vuelve a la Mesa de Entrada, donde se realiza un control final de consistencia antes de remitir a las áreas administrativas externas correspondientes.

9. Consolidación digital y armado del lote diario de afectaciones

Al cierre de la jornada, los agentes consolidan las afectaciones autorizadas en un lote digital diario y generan el listado correspondiente.

10. Registro en el Sistema GAF y cierre del proceso



El lote diario se carga en el Sistema GAF a través del módulo correspondiente, incorporando automáticamente todas las afectaciones del día. Finalmente, el archivo se almacena digitalmente y el proceso concluye.

Fuente: Elaboración propia.

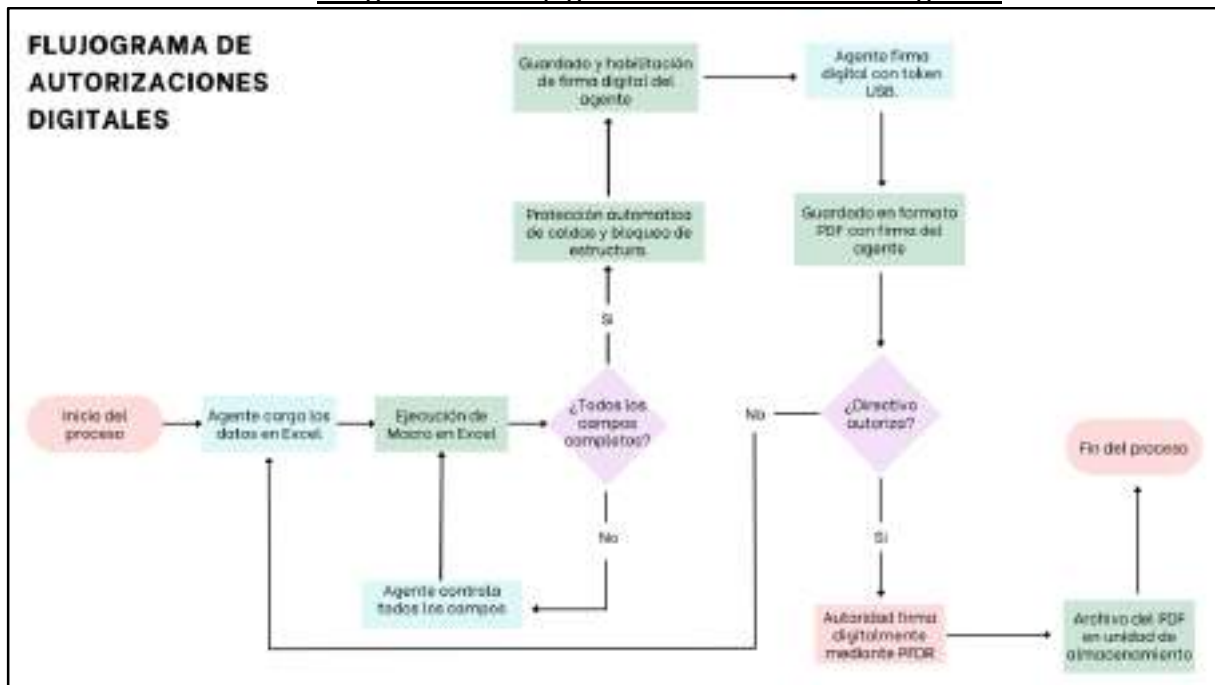
El procedimiento propuesto se mantiene equivalente al actual hasta el momento de la afectación, donde a diferencia del procedimiento actual las afectaciones no se imprimen, sino que quedan alojadas en el programa, ya firmadas por el agente y a la espera de la firma del directivo. Este paso mejora la trazabilidad, agiliza los pasos y evita emisiones físicas documentales innecesarias.

El otro cambio clave del proceso es la utilización de un loteo de los expedientes realizados por los agentes todos los días, exportándose todos en un único paso y cargados de forma instantánea al Sistema de Gestión al final del día, de esta forma, la demora en la carga pasará a ser menor a un día, permitiendo información más precisa al terminar cada jornada.

Implementación de firmas digitales

La implementación de firmas digitales en el proceso de afectación presupuestaria no sólo responde a una mejora técnica, sino que representa un avance estratégico hacia una administración más moderna, segura y transparente, en línea con el Plan Estratégico implementado en el municipio. Al digitalizar las aprobaciones se fortalece la trazabilidad, se reduce la posibilidad de fraudes o manipulaciones y se institucionaliza un control que ya no depende exclusivamente del conocimiento tácito de ciertos empleados. Este cambio contribuye directamente a la profesionalización del proceso, alinea la gestión con estándares de gobierno digital y abre la puerta a mejores prácticas de gestión del conocimiento.

Imagen N°15: Flujoograma de autorizaciones digitales



Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizada la carga, el agente activa la macro Visual Basic for Applications incorporada en la planilla de Microsoft Excel.

Esta macro cumple con tres funciones principales:

Verificación de completitud: revisa que los campos obligatorios estén completos, que los datos numéricos cumplan las restricciones presupuestarias y que no existan incongruencias internas.

Bloqueo estructural: protege las celdas centrales del cálculo y restringe modificaciones posteriores no autorizadas, asegurando que el documento que se firme sea idéntico al archivo que se exportará.

Preparación para la firma: guarda la versión final del archivo y habilita el proceso de firma digital interna.

Imagen N°16: Imagen ilustrativa de la programación de una Macro en VBA



Fuente: Extraído de aprender21.com

Finalizada la validación, el agente procede a firmar digitalmente la planilla directamente desde Excel utilizando su certificado digital contenido en un token USB.

Este mecanismo asegura:

- Autenticidad del agente que realizó la carga.
- Integridad del documento técnico (la firma se invalida si el archivo es modificado).
- Trazabilidad individual sustentada en un medio criptográfico seguro.

La operación se realiza a través del cuadro de diálogo nativo de firma digital de Excel/Windows, lo cual garantiza compatibilidad con estándares oficiales y con auditorías administrativas.

Imagen N°17: Imagen ejemplo de un token USB



Fuente: <https://www.yubico.com/products/security-key/>

Luego de aplicada la firma del agente, la macro VBA habilita la opción de generar automáticamente un PDF del Documento de Afectación, que constituye el instrumento formal para la autorización directiva.

El PDF incluye:

- El contenido completo de la afectación ya validada.
- El sello digital asociado a la firma del agente.
- Un identificador interno para verificación posterior.

El Director o Subdirector recibe el PDF generado y procede a su revisión y análisis.

La autoridad firma digitalmente el archivo mediante PFDR (Plataforma de Firma Digital Remota), la cual está integrada a firmar.gob.ar, plataforma provista por el Gobierno Nacional y que es utilizada ya por algunos municipios, como el de Olavarría, de Tandil o de Lomas de Zamora (Firmar, s. f.).

Imagen N°18: Instructivo para firmar digitalmente documentos electrónicos

1 Ingresar al FIRMADOR

1. Ingresá a la [Plataforma de Firma Digital Remota](#) con tu Usuario y Contraseña.
2. Ingresá el Código OTP generado desde la Aplicación de tu Teléfono Móvil.
3. Seleccioná la Autoridad de Registro a la que perteneces.

2 Subir y firmar archivo PDF

1. Subí el Documento PDF que desees firmar.
2. Ingresá el PIN y presioná el botón Firmar.
3. Podrás Pre-Visualizar el Documento Firmado y si está correcto, debés descargar el mismo para concretar la firma.

Fuente: [Firmá digitalmente tus documentos electrónicos | Argentina.gob.ar](https://firmar.gob.ar)

Imagen N°19: Inicio de plataforma firmar.gob.ar

Bienvenido

Ingrese los siguientes datos:

CUIL

 CUIL

Contraseña

 Contraseña

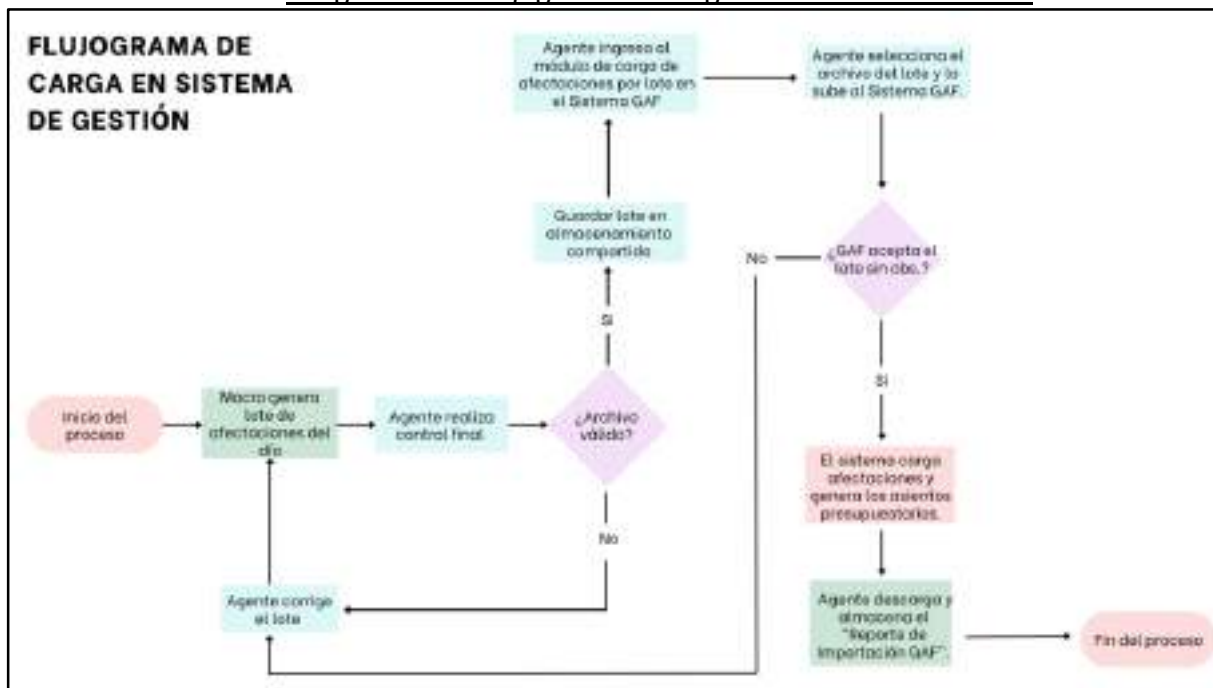
ACCEDER →

Fuente: <https://firmar.gob.ar/firmador/#/>

El Documento de Afectación con doble firma digital es archivado en la unidad de almacenamiento, garantizando respaldo documental, con la misma validez que el resguardo físico que se viene realizando en la actualidad.

Carga en sistema de gestión por lotes

Imagen N°20: Flujoograma de carga en Sistema de Gestión



Fuente: Elaboración propia.

Las planillas de afectaciones poseen una macro automatizado cuya función es generar el lote de afectaciones, es decir, un único archivo estructurado que reúne los datos esenciales de todas las afectaciones del día en un formato compatible con el Sistema GAF. La misma construye un archivo estructurado, exportable en formato CSV, TXT delimitado o XML.

Previo a su carga en GAF, el agente técnico deberá realizar un último control, con el objetivo de comprobar que todas las afectaciones aprobadas se encuentren incluidas, no existan duplicados o información incompleta y que el número de afectaciones del día estén incluidas en el archivo.

Una vez validado, el lote se guarda en el almacenamiento compartido de la Dirección, en un repositorio específico correspondiente al período. Este resguardo permite reproducir el lote original en caso de haber errores de carga o requerimientos de fiscalización.

El agente técnico ingresa al módulo correspondiente del Sistema GAF, específicamente al apartado de registro de afectaciones presupuestarias vía lote. Debe seleccionar el archivo generado con las afectaciones del día y subirlo al Sistema, que realizará la carga automática de todos los expedientes.



Si el lote es aceptado sin observaciones, el sistema registra de forma automática todas las afectaciones del día, generando los asientos correspondientes en el circuito financiero municipal. Esto permite que el presupuesto afectado quede inmediatamente reflejado para su posterior uso en compromisos y pagos. Una vez confirmada la aceptación del lote, el agente descarga el “Reporte de Importación GAF”, que constituye el comprobante administrativo del asiento digital.

Manual de procedimientos para estandarizar procesos

Como parte de la propuesta de mejora presentada en este trabajo, se propone un Manual de Funciones y Procedimientos para el proceso de afectación presupuestaria de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto. Este manual tiene por objetivo ordenar y estandarizar las tareas del circuito, definir con claridad las responsabilidades involucradas e incorporar herramientas digitales que optimicen la gestión. Su inclusión busca ofrecer una guía práctica y unificada que facilite la aplicación del nuevo procedimiento propuesto.

Cuadro N°3: Manual de Funciones y Procedimientos

	MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	Fecha: 10/11/2025
		Versión: 001
ÁREA	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Denominación del empleo	Agente Técnico Presupuestario
	Código	PYP-AT-001
	Grado	Técnico Administrativo
	Dependencia jerárquica directa	Director/Subdirector de Planeamiento y Presupuesto
	Ubicación del cargo en el organigrama	Dirección de Planeamiento y Presupuesto

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO	<p>Garantizar la correcta ejecución técnica del procedimiento de afectación presupuestaria, verificando la disponibilidad de crédito, analizando la documentación respaldatoria, gestionando la carga operativa en planillas internas y en el Sistema de Gestión, y asegurando que cada trámite cumpla con la normativa vigente y con los estándares de trazabilidad, control y eficiencia administrativa.</p>
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar expedientes de compras y contrataciones provenientes de reparticiones municipales. ● Verificar la integridad documental según tipo de contratación. ● Realizar la afectación presupuestaria utilizando las planillas internas de créditos. ● Completar el Documento de Afectación y firmarlo según normativa. ● Cargar la información al módulo del Sistema de Gestión. ● Mantener el registro cronológico de duplicados y documentación asociada. ● Informar saldos disponibles y ejecución de partidas a otras dependencias cuando se solicite. ● Detectar errores, inconsistencias o necesidades de reasignación. ● Participar en procesos de optimización, digitalización y estandarización interna. ● Recibir, archivar documentación presupuestaria. ● Colaborar en la elaboración o presentación de informes financieros y de gestión. ● Realizar tareas administrativas generales. ● Actualización de base de datos.
REQUISITOS MÍNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación académica: Título secundario. Se valora formación en Ciencias Económicas o afines. ● Experiencia profesional: Experiencia previa en tareas administrativas, presupuestarias o de gestión pública (deseable). ● Conocimientos específicos: Manejo Microsoft Excel. ● Familiaridad con sistemas de gestión financiera. ● Conocimientos de estructuras presupuestarias del Sector Público. ● Conocimientos básicos de normativa de contrataciones.



**COMPETENCIAS
LABORALES
MÍNIMAS
REQUERIDAS**

- Atención al detalle.
- Capacidad analítica.
- Organización y planificación.
- Manejo de información confidencial.
- Responsabilidad técnica y ética administrativa.
- Proactividad para la mejora continua.
- Capacidad de trabajo con normativa.
- Colaboración interáreas.
- Resolución de problemas.
- Adaptabilidad.
- Comunicación clara y efectiva.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

OBJETIVO

Asegurar que toda solicitud de gasto cuente con la disponibilidad presupuestaria necesaria, se registre correctamente y avance con trazabilidad normativa, documental, técnica y digital, garantizando eficiencia en la ejecución del presupuesto municipal.

RESPONSABILIDADES CLAVE

El Agente Técnico Presupuestario es responsable de ejecutar la función técnico-administrativa de afectación del gasto. Esto implica:

- Ejecutar las tareas de análisis, control y registro vinculadas a la afectación del gasto.
- Verificar exigencias documentales según tipo de contratación.
- Gestionar afectaciones y desafectaciones parciales o totales.
- Aplicar controles obligatorios de créditos, límites trimestrales y saldos.
- Cargar la información en planillas de cálculo y el Sistema de Gestión.
- Asegurar la organización física y digital de los registros.

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS:

Este apartado describe el procedimiento de afectación presupuestaria. A su vez, también se plantean otros procedimientos de relevancia.

A. AFECTACIÓN PRESUPUESTARIA:

1. Recepción interna del expediente

1.1. El agente recibe el expediente derivado dentro de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto.



1.2. Registra el ingreso y procede a iniciar el análisis técnico.

2. Revisión documental integral

2.1. El agente verifica que el expediente contenga toda la documentación requerida.

2.2. Controla la coherencia de los datos (montos, proveedores, códigos).

2.3. Si existen faltantes o inconsistencias, devuelve el expediente con observaciones.

2.4. Si la documentación es completa y correcta, continúa el proceso.

3. Análisis y verificación presupuestaria

3.1. El agente revisa la disponibilidad de crédito según Anexo–Partida–Ítem.

3.2. Verifica el grado de ejecución y los límites trimestrales correspondientes.

3.3. Si no hay crédito suficiente, registra la imposibilidad técnica y devuelve el expediente.

3.4. Si el crédito es suficiente, habilita la afectación.

4. Carga y validación en planilla Excel

4.1. El agente registra los datos de la operación en la planilla estandarizada de afectaciones.

4.2. Si la planilla detecta errores, bloquea la operación hasta su corrección.

4.3. Una vez validada, la carga queda lista para firma digital.

5. Firma digital del agente

5.1. El agente firma digitalmente la planilla mediante su token institucional.

5.2. La planilla firmada queda como documento válido para la generación de la afectación.

6. Generación automática del Documento de Afectación

6.1. El archivo Excel genera un único Documento de Afectación en formato PDF.

6.2. El PDF consolida todos los datos validados, reemplazando versiones manuales o duplicadas.

B. CARGA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN:

1. Registro de la afectación en el Sistema GAF

- 1.1. El agente registra la afectación en el módulo del Sistema GAF.
- 1.2. Adjunta el Documento de Afectación en PDF firmado digitalmente.
- 1.3. Verifica que la información del sistema coincida con la validación realizada en la planilla.

2. Archivo y resguardo del trámite

- 2.1. El agente archiva digitalmente la planilla firmada, el PDF final y las validaciones automáticas en el repositorio institucional.
- 2.2. Solo cuando la normativa lo exige, conserva respaldo físico.
- 2.3. Finaliza la intervención del agente, quedando el expediente listo para continuar su circuito externo a la Dirección.

C. GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN:

1. Digitalización activa y organización: Establecer un procedimiento sistemático para la digitalización de toda la documentación relevante y su organización en una estructura de carpetas digitales lógica y accesible.
2. Políticas de retención documental: Definir y aplicar políticas claras de retención y eliminación de documentos físicos y digitales, cumpliendo con la normativa legal y fiscal vigente, para evitar la acumulación innecesaria y garantizar la disponibilidad cuando se requiera.
3. Mantenimiento de archivos actualizados: Mantener los archivos actualizados, eliminando los documentos obsoletos o transferidos según las políticas de retención documental.
4. Asegurar confidencialidad y seguridad: Asegurar la confidencialidad y la seguridad de los documentos, restringiendo el acceso a personas no autorizadas.

D. MEJORA CONTINUA Y OPTIMIZACIÓN

1. Identificación de oportunidades de mejora: Proactivamente identificar cuellos de botella, ineficiencias o riesgos en los procedimientos administrativos existentes y proponer mejoras a la gerencia a través de la revisión de estadísticas: tiempos, rechazos, reprocesos, errores.
2. Colaboración en la implementación de nuevas herramientas: Participar activamente en la evaluación e implementación de nuevas herramientas tecnológicas o sistemas que puedan optimizar las tareas administrativas y de control, actualizando periódicamente las macros de validación y buscar incorporar automatizaciones futuras con IA para lectura de expedientes.
3. Documentación y actualización de procesos: Asegurarse de que cualquier cambio o mejora en los procedimientos se documente y se actualice en el manual, manteniendo la vigencia y claridad de las instrucciones.



ACTUALIZACIÓN Y REVISIÓN DEL MANUAL

Frecuencia de revisión: Este manual deberá ser revisado y actualizado al menos anualmente o según sea necesario, si hay cambios en la estructura organizacional, los sistemas de gestión, las normativas contables o fiscales, o los procesos bajo la responsabilidad de la Dirección.

Responsable de la actualización: El responsable de coordinar la revisión y proponer las actualizaciones a este manual es el personal directivo de Planeamiento y Presupuesto o bien de una dependencia de orden superior.

APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Aprobación: El presente manual ha sido revisado y aprobado por el Director de Planeamiento y Presupuesto.

Distribución: Este manual se entregará a los agentes correspondientes. Estará disponible tanto en formato físico como en un archivo digital compartido.

Fuente: Elaboración propia.

Capacitación y gestión del conocimiento

El componente humano es crucial para garantizar el éxito del proceso. La propuesta de mejora incorpora un enfoque de gestión del conocimiento orientado a disminuir la dependencia del conocimiento tácito y lograr que todo el personal pueda desempeñar las tareas con criterios homogéneos.

Para ello se propone un Plan de capacitación, orientado a mejorar orientar al personal en la reestructuración del nuevo procedimiento, equiparando sus conocimientos y contribuyendo a estandarizar las funciones de los agentes.

Cuadro N°4: Plan integral de capacitación

 CIUDAD SMT	PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN	Fecha: 10/11/2025
ÁREA	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar que todos los agentes comprendan y apliquen de forma homogénea el procedimiento de afectación presupuestaria. ● Reducir la dependencia del conocimiento tácito. ● Desarrollar competencias digitales acordes al nuevo proceso. ● Instalar un ciclo permanente de aprendizaje organizacional.
ESTRUCTURA DEL PLAN	<p>El plan se divide en cinco ejes y cada uno contempla duración, modalidad, objetivos, recursos y metodología propuesta.</p>
ETAPA 1: CAPACITACIÓN INICIAL OBLIGATORIA	<p>Duración total sugerida: 12 horas (divididas en jornadas de 2 horas). Modalidad: Presencial combinada con instancias prácticas virtuales. Objetivo: Inmersión inicial de los agentes en el nuevo procedimiento y nuevas tecnologías. Participantes: Todo el personal operativo y directivo. Contenidos: - Funcionamiento del proceso rediseñado: Nuevos roles y responsabilidades; puntos críticos y cambios clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso del manual de funciones y procedimientos: lectura e interpretación. - Firma digital: Demostración, errores comunes y cómo evitarlos. - Revisión documental estandarizada. - Carga y validación de la planilla institucional: Validaciones automáticas y resolución de errores típicos. <p>Metodología propuesta: - Aprendizaje basado en problemas (ABP).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microlearning digital (videos cortos sobre pasos críticos). - Demostraciones reales del procedimiento. - Instructor interno + experto externo digital.
ETAPA 2: CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA	<p>Duración total sugerida: 12 horas (divididas en jornadas de 2 horas). Modalidad: Talleres presenciales 100% prácticos. Objetivo: Aplicación del nuevo procedimiento a través de herramientas prácticas. Participantes: Todo el personal operativo y directivo. Contenidos: - Uso del almacenamiento: Políticas de almacenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buenas prácticas de trazabilidad de archivos. - Generación del lote diario: Explicación técnica y ejecución supervisada. - Interacción con el Sistema GAF: Carga de datos y controles del módulo. - Manejo de formularios digitales <p>Metodología propuesta: - Taller práctico 80/20 (80% práctica – 20% teoría).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje colaborativo. - Observación del procedimiento. - Video-tutoriales internos para reforzar lo aprendido.

<p>ETAPA 3: REFUERZO Y EVALUACIÓN PERIÓDICA</p>	<p>Duración total sugerida: Actividades trimestrales (2 horas por trimestre). Modalidad: Presencial o virtual de forma sincrónica, depende de la disponibilidad. Objetivo: Actualización y monitoreo del aprendizaje de los agentes. Participantes: Todo el personal operativo y directivo. Contenidos: - Capacitaciones trimestrales de actualización: Sobre cambios normativos, ajustes del procedimiento o problemas detectados en el trimestre pasado. - Simulaciones de casos complejos: Casos con errores con resolución grupal. - Retroalimentación formal: Devolución individual y grupal. - Recomendaciones prácticas. Metodología propuesta: - Feedback 360°. - Revisión por pares y trabajo en equipo. - Indicadores de desempeño para valorar eficacia y eficiencia (KPIs).</p>
<p>ETAPA 4: INDUCCIÓN SISTEMÁTICA PARA NUEVOS AGENTES</p>	<p>Duración total sugerida: 6 horas obligatorias + 2 semanas de tutoría. Modalidad: Híbrida. Objetivo: Inducción al procedimiento de nuevos agentes. Participantes: Agentes o directivos que se incorporen con posterioridad. Contenidos: - Módulo inicial: Introducción al procedimiento y explicación del manual. - Material digital: Guías en PDF, videos tutoriales y preguntas frecuentes. - Tutorías internas planificadas: Acompañamiento de un “agente padrino” y supervisión de las primeras cargas. Metodología propuesta: - Onboarding estructurado - Aprender haciendo - Plan de 30 días del nuevo agente.</p>
<p>ETAPA 5: CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p>	<p>Duración total sugerida: Actividades semestrales. Modalidad: Híbrida. Objetivo: Fortalecer la continuidad operativa, la estandarización de criterios y la mejora continua del procedimiento de afectación presupuestaria. Participantes: Todo el personal operativo y directivo. Contenidos: - Repositorio digital de buenas prácticas: Documentos breves y ejemplos. - Documentación de casos especiales: Análisis de casos fuera de norma. - Sesiones breves de transferencia de conocimiento (rotativo). - Monitoreo de KPIs. Metodología propuesta: - Comunidades de práctica internas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del conocimiento no propietaria. - Círculos de aprendizaje.
RECURSOS MÍNIMOS NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Sala de reuniones para módulos teóricos. ● Acceso a PC de escritorio para módulos virtuales y prácticas. ● Equipo de instructores internos y asesores externos. ● Manuales digitales ● Videotutoriales breves.
INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción del % de expedientes devueltos por error. ● Aumento del cumplimiento de tiempos de carga. ● Control documental sin inconsistencias. ● Participación en capacitaciones > 90%. ● Desempeño en evaluaciones > 80%. ● Uso activo del repositorio interno.

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se formulan con el propósito de orientar la consolidación y sostenibilidad del proceso de mejora propuesto, buscando su integración con la estrategia municipal y dando pie para otras mejoras en el futuro:

- Fortalecer la integración digital del circuito administrativo, avanzando hacia la interoperabilidad progresiva entre Excel, GAF y el Sistema de Expedientes, a fin de mejorar la consistencia de los datos y agilizar los flujos de trabajo.
- Institucionalizar el Manual de Procedimientos elaborado, estableciendo su uso obligatorio y un esquema de actualización anual que permita incorporar cambios normativos, ajustes operativos y nuevas tecnologías sin pérdida de estandarización.
- Impulsar un programa de capacitación continua, orientado a la gestión del conocimiento presupuestario, uso adecuado de herramientas digitales, manejo de firma digital y buenas prácticas en procedimientos administrativos, promoviendo la disminución de brechas técnicas entre agentes.
- Implementar un tablero de control del proceso de afectación, basado en indicadores operativos (tiempos de tramitación, rechazos, reprocesos, nivel de ejecución, carga diaria por lotes), que permita monitorear el desempeño y promover decisiones fundamentadas en evidencia.
- Avanzar en la digitalización y resguardo documental, reforzando la seguridad, trazabilidad y accesibilidad de la documentación mediante repositorios organizados y con permisos controlados, reduciendo la dependencia del soporte físico.

- Promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, incentivando la participación del personal en la identificación de problemas, la proposición de mejoras y la adopción gradual de nuevas tecnologías de gestión.
- Avanzar progresivamente hacia mayores mejoras en materia de digitalización, implementaciones de automatizaciones y el aprovechamiento de inteligencia artificial y agentes de IA.

Conclusiones

El análisis integral del proceso de afectación presupuestaria permitió identificar un conjunto de tensiones estructurales derivadas de la coexistencia de prácticas manuales, registros digitales aislados y criterios de revisión dependientes del conocimiento tácito del personal. Este diagnóstico evidenció la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más coherente, estandarizado y tecnológicamente integrado, en concordancia con los lineamientos del Plan Rector Municipal y con las tendencias actuales de modernización del sector público.

La propuesta de mejora presentada constituye una respuesta operativa y estratégicamente viable para incrementar la eficiencia y la trazabilidad del proceso. Su implementación no solo optimiza el circuito técnico-administrativo, sino que también favorece una transición gradual hacia una cultura organizacional más abierta al cambio, capaz de consolidar aprendizajes y sostener la mejora a largo plazo. En conjunto, el trabajo contribuye a fortalecer la calidad de la gestión presupuestaria municipal y sienta las bases para futuras acciones de innovación administrativa dentro de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto.

La experiencia analizada permite reafirmar que la actualización y modernización administrativa constituyen condiciones indispensables para el fortalecimiento institucional en el sector público. En contextos caracterizados por crecientes demandas ciudadanas, restricciones presupuestarias y exigencias de transparencia, resulta imperativo que los organismos adopten herramientas digitales, revisen sus procesos y consoliden prácticas de gestión basadas en evidencia. La modernización no debe entenderse únicamente como la incorporación de tecnología, sino como un proceso integral que involucra rediseño organizacional, desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento y transformación cultural. Solo mediante estos componentes es posible construir administraciones más eficientes, confiables y orientadas a resultados, capaces de responder de manera ágil y responsable a las necesidades de la comunidad.

Referencias

- Área Urbana. (2024, noviembre). *El proyecto que moderniza la forma de gobernar en Argentina: la Coalición de Ciudades por la Inteligencia Artificial*. Área Urbana.



- Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Servicios digitales más eficientes: rapidez y reducción de costos*.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (9na. ed.). McGraw-Hill Educación.
- Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. París: Dunod.
- Firmar. (s. f.). RA/info. Gobierno de la Nación Argentina. Recuperado de <https://firmar.gob.ar/RA/info>
- Forbes México. (2025, julio). *Reforma estatal en Argentina: disolución de organismos públicos para un Estado más eficiente*.
- Gobierno de Santa Fe. (2025, febrero). *Programa Territorio 5.0: transformación digital y despapelización*.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Sistemas de información gerencial* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Munch, L., & García, J. (2015). Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Municipalidad de San Miguel de Tucumán. (1980). *Ordenanza de Contabilidad N.º 570/80*. San Miguel de Tucumán: Honorable Concejo Deliberante.
- Municipalidad de San Miguel de Tucumán. (2023). Plan Rector 2023-2030. San Miguel de Tucumán. Recuperado de <https://smt.gob.ar/nota/plan-rector/32>
- OECD. (2015). Recommendation of the Council on Budgetary Governance. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. En OECD Digital Government Index 2019: Going digital in the public sector. OECD Publishing. Redalyc.org
- OECD. (2022). Harnessing the power of AI and emerging technologies (Digital Economy Papers No. 340). OECD Publishing. OECD
- OECD OPSI. (2022). Artificial intelligence in the public sector: An engine for innovation in government. OECD Observatory of Public Sector Innovation. OECD OPSI
- PEFA Secretariat. (2016). PEFA: Framework for assessing public financial management. Public Expenditure and Financial Accountability. University College London
- Presidencia de la Nación. (2003). *Clasificación de los recursos por su carácter económico – Ingresos corrientes, recursos de capital y fuentes financieras* (Texto aprobado por Res. 71/2003).
- Ramió, C. (2018). Estructura y diseño de organizaciones públicas. Tecnos.
- Roseth, B., Reyes, N., & Santiso, C. (2018). Wait no more: Citizens, red tape, and digital government in Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0001376> Oxford University Press



- Sapag, N., & Sapag, R. (2007). Preparación y evaluación de proyectos (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2010). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una versión dinámica*. (4th ed.). Jossey-Bass.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives. Pearson. United Nations. (2022). E-Government Survey 2022: The future of digital government. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Dialnet
- Soria, J. (2004). *Dirección estratégica basada en el conocimiento*. Nota técnica del Programa Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Apéndice

Bosquejo estructura entrevista procedimiento de presupuestación al Director de Planeamiento y Presupuesto

1) Inicio del proceso de presupuestación

- ¿Cómo se inicia el proceso de formulación presupuestaria en el municipio?
- ¿Qué incumbencias concretas tienen la Dirección de Planeamiento y Presupuesto (PyP), la Secretaría de Economía y Hacienda (SEH) y el Concejo Deliberante (CD) en esta etapa?

2) Asignación de partidas

- ¿Qué criterios o procedimientos se utilizan para decidir la asignación de recursos a cada partida presupuestaria?
- ¿Existen lineamientos formales o indicadores técnicos que guíen esta decisión?

3) Parte operativa y manejo de saldos

- ¿Cómo se gestionan las partidas en la práctica operativa diaria?
- ¿Qué sucede si una partida no cuenta con saldo suficiente? ¿Existen excepciones o mecanismos alternativos en estos casos?

4) Redeterminación de partidas

- ¿En qué situaciones se decide aumentar o disminuir partidas? ¿Cómo se justifican estas modificaciones y quiénes participan en la decisión?

5) Desafectación de partidas

- ¿En qué circunstancias se realiza una desafectación?
- ¿Cuál es el proceso a seguir y qué autorizaciones requiere?

6) Funcionamiento actual y mejoras

- ¿Qué aspectos del proceso de presupuestación considera que funcionan adecuadamente?
- ¿Dónde percibe mayores demoras o dificultades en el proceso? ¿Cómo se podrían mejorar?

7) Digitalización e informática



- ¿Qué herramientas digitales utiliza actualmente la Dirección para el proceso presupuestario?
- ¿Qué mejoras o nuevas herramientas digitales podrían contribuir a agilizar la gestión?

8) Documentos esenciales

- ¿Qué documentos se reciben en la Dirección como parte del procedimiento presupuestario? ¿Cuáles son obligatorios siempre y cuáles dependen del contexto?
- ¿Qué documentos emite PyP y qué dificultades suelen surgir en su elaboración o revisión?

Bosquejo entrevista a agentes municipales de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto.

1) Introducción

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Dirección de Planeamiento y Presupuesto y qué funciones desempeña actualmente?

2) Clima Organizacional

- ¿Cómo considera la comunicación entre los distintos sectores y niveles jerárquicos?
- ¿Cómo describiría las relaciones entre los compañeros de trabajo y el ambiente dentro de la Dirección?

3) Competencias y desempeño dentro de la Dirección

- ¿Qué competencias considera más importantes para desempeñar correctamente sus tareas en la Dirección? ¿Cree que usted y sus compañeros poseen las competencias necesarias para afrontar los desafíos actuales del área?

4) Procesos y mejoras

- ¿Cómo valora los procedimientos administrativos actuales en materia de organización y eficiencia?
- ¿Qué cambios o mejoras cree que podrían implementarse para optimizar el trabajo en la Dirección?
- ¿De qué manera percibe la incorporación de nuevas herramientas digitales o tecnológicas en su trabajo diario?

5) Final

- ¿Desea agregar algún comentario o reflexión final sobre su experiencia laboral en esta área?



Anexo

Noticia sobre la creación de la Coalición de Ciudades por la Inteligencia Artificial en Argentina (CIIAR) a la cual se adhirió la Municipalidad de San Miguel de Tucumán



El proyecto que moderniza la forma de gobernar en Argentina

La Coalición de Ciudades por la Inteligencia Artificial impulsa la transformación digital del sector público. Luciano Grisctuli, director del proyecto, dialogó con AreaUrbana para ilustrar cuáles son los beneficios de incorporar la IA en la gestión de un municipio.

La Inteligencia Artificial (IA) llegó para quedarse: está al alcance de todas las personas, accesible desde las principales aplicaciones del celular. Más allá de su uso a nivel individual, esta tecnología puede implementarse como herramienta para mejorar diferentes procesos.

Con esa idea en mente, diez localidades de diversos puntos del país conformaron en noviembre de 2024 la Coalición de Ciudades por la Inteligencia Artificial en Argentina (CIIAR). Se trata de los municipios de Córdoba, Mendoza, Neuquén, Salta, San Fernando del Valle de Catamarca, San Miguel de Tucumán, Rosario (Santa Fe), Escobar, Pilar y Trás de los Ríos (Buenos Aires).

Nota completa en: <https://areaurbana.com/el-proyecto-que-moderniza-la-forma-de-gobernar-en-argentina/>

Misión y Funciones actuales de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán



MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN
SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA
DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO

MISIÓN:

Unidad rectora del sistema presupuestario municipal que elabora el principal instrumento que rige la gestión, instruyendo respecto a su



formulación y proponiendo al Departamento Ejecutivo normas técnicas para ello, programación de la ejecución, modificación y evaluación de los presupuestos de sus dependencias y estudia y propone los sistemas administrativos más eficientes para optimizar los resultados de la gestión municipal. -

FUNCIONES

Responder por la información en tiempo y forma y el registro preciso de los movimientos presupuestarios, como también, la generación oportuna y veraz de los informes respectivos que permitan conocer la situación de cada dependencia de la Municipalidad, para orientar correctamente las decisiones sobre asignación y uso de recursos que deba tomar el Ejecutivo.

Elaborar, consolidar y presentar, el proyecto de presupuesto, la programación presupuestaria, los proyectos y el plan plurianual de la Municipalidad, en coordinación con las demás dependencias y elevarlas a aprobación.

Asesorar respecto a la aplicación de la política presupuestaria en el contexto de los planes de obras y servicios, desarrollo social y económico, y demás objetivos.

Fortalecer los procesos técnicos que rigen la asignación de los recursos con fines estratégicos lo que debe permitir la reestructuración de cada área con políticas y planes que promuevan el crecimiento con equidad de cada zona de la ciudad con integración.



Mejorar la correspondencia entre la planificación, el presupuesto, el diseño organizacional y los circuitos administrativos para optimizar el impacto de las políticas municipales. Esto contribuye a mejorar la asignación de los recursos a través del seguimiento y la evaluación de las políticas públicas municipales, y permite coordinar las acciones de las distintas áreas y fortalecer las estrategias de gobierno a largo plazo.

Asistir a la Administración Municipal en la revisión de los procedimientos, procesos y circuitos administrativos proponiendo cambios, cuando así se estimara necesario, con el propósito de alcanzar una mayor coordinación, información, eficiencia y un mejor control en los servicios.

Racionalizar las estructuras organizativas de las dependencias conciliando con la misión y funciones que son de su competencia y proponer la organización estructural de reparticiones que por necesidad fuera creadas estableciendo misión y funciones respectivas.

Elaborar, corregir, rediseñar los procesos internos procurando eficiencia y mejora de los sistemas administrativos.

Entender en el control del presupuesto municipal y en el análisis de sus costos operativos. Controlar la ejecución del presupuesto municipal, evaluar sus resultados y asesorar sobre las medidas correctivas a adoptar, durante el ejercicio, y al cierre del mismo.

Analizar y evaluar necesidades de modificación del presupuesto y presentar los proyectos de ampliaciones, reducciones, transferencias y reconducción presupuestal.



Dictar las normas técnicas para la formulación, modificación y evaluación de los presupuestos de la Administración Municipal cuando sea procedente.

Analizar los anteproyectos de presupuesto de las áreas que integran la Administración Municipal y proponer los ajustes que considere necesarios.

Elaborar el proyecto de Ordenanza de Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Administración Municipal.

Generar un ámbito de capacitación continua en materia presupuestaria.

Mantener vinculación con los organismos nacionales, provinciales y municipales con competencia en el sistema presupuestario.

Relevar información externa para definir indicadores económicos de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Formular, monitorear y evaluar la evolución de las imputaciones a las Unidades de Inversión del Plan de Obras Públicas y en particular las inversiones aplicadas al Presupuesto Participativo para satisfacción de las demandas de los distintos sectores.

Confeccionar los cuadros de la Planta de Cargos y registrar las modificaciones que habrán de incidir en proyectos siguientes.