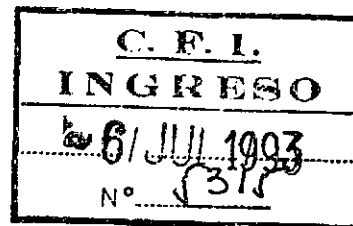


0  
N241  
G290  
III

1

Buenos Aires, 6 de Julio de 1993



SR. SECRETARIO GENERAL DEL  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
ING. JUAN JOSE CIACERA  
S/D.

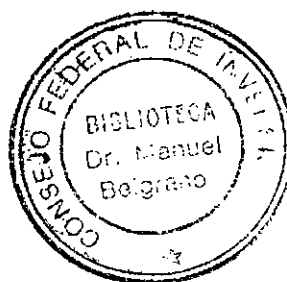
EXPEDIENTE N° 2481

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de adjuntar a la presente el **SEGUNDO INFORME PARCIAL** correspondiente al estudio Organización y Modernización de la Municipalidad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, de conformidad con el contrato suscripto.-

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.-

LIC. OSCAR JORGE GRILLO



0/N241  
G290  
III

44 N. 38

37574

1

SEGUNDO INFORME PARCIAL

EXPEDIENTE N° 2481

PROVINCIA: SANTA CRUZ

TITULO: ORGANIZACION Y MODERNIZACION DE LA

MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO

EXPERTO: LIC. OSCAR JORGE GRILLO

BUENOS AIRES, 6 DE JULIO DE 1993



## Referencia

Este Segundo Informe Parcial se refiere al estudio encomendado por el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, a requerimiento de la Municipalidad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, sobre "Organización y Modernización de la Municipalidad de Puerto Deseado".

El objetivo que se pretende con dicho estudio consiste en la elaboración de una propuesta de:

1. Estructura orgánica, adecuada a los requerimientos actuales y mediatos de la Comuna.
2. Manual de funciones, que determine en forma clara y precisa las misiones y funciones de cada unidad de la estructura propuesta.

### Estructura propuesta

Basado en los datos analizados en el Informe de Avance (27/4/93) y Primer Informe Parcial (2/6/93) se propone una alternativa de organización, que se entiende adecuada a la situación actual y a las necesidades del municipio.

Esta surge de las estudiadas y discutidas, con los funcionarios municipales, tratando de aplicar con buen criterio los principios de organización y sin forzar en demasía las limitaciones económico-presupuestarias que afectan a la entidad.

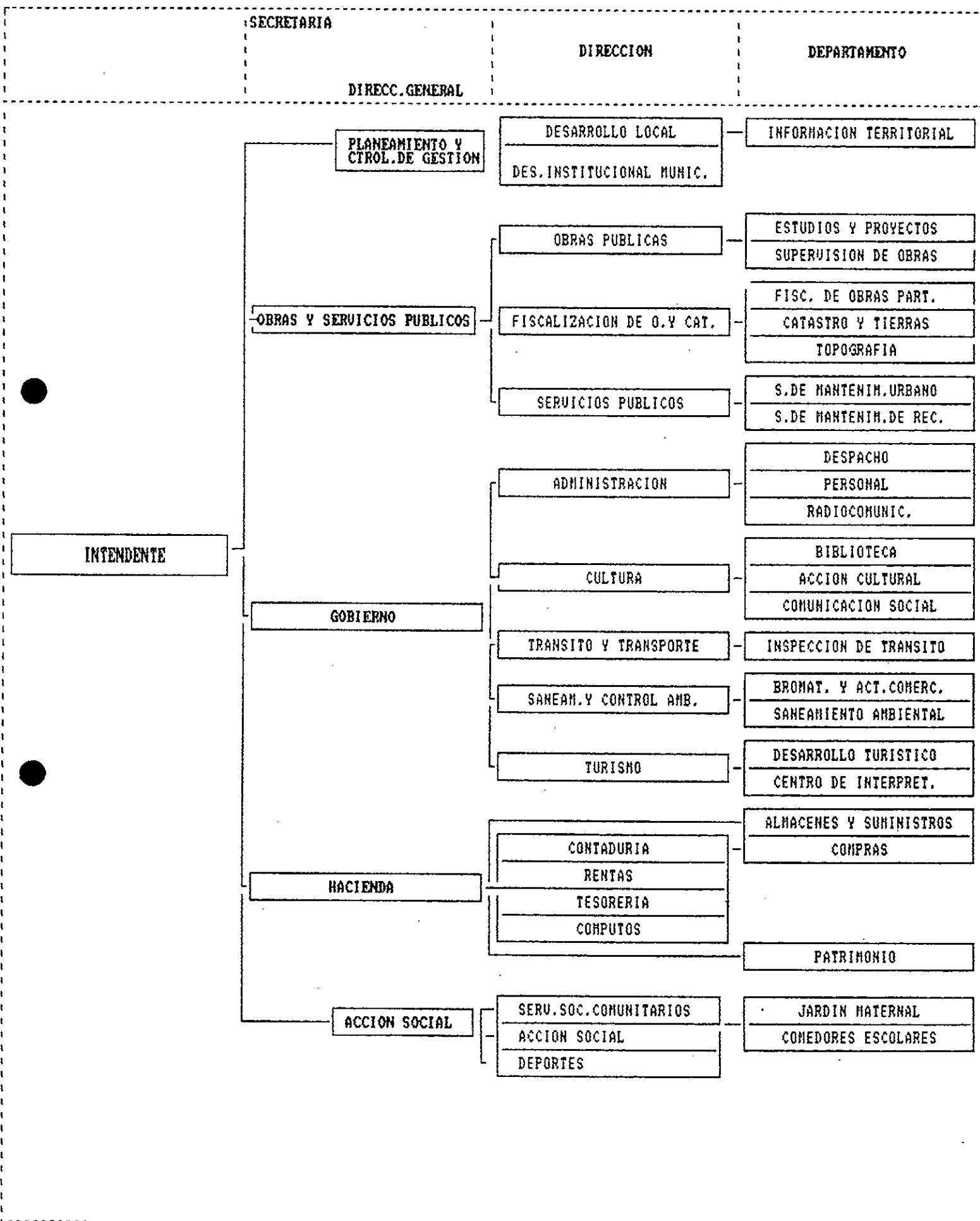
A continuación se presenta, en primer término, el organigrama que expresa gráficamente la estructura propuesta, y luego, el manual de funciones adecuado a dicha estructura. Ambos instrumentos serán reelaborados con las autoridades municipales en un próximo viaje, para conformar así la versión definitiva de la propuesta.

Finalmente, este Segundo Informe Parcial incluye un desarrollo especial para la actividad futura del Área de Planeamiento y Control de Gestión, elaborado en razón del papel estratégico que las autoridades municipales asignan a ese sector.

PROPUESTA DE MISIONES Y FUNCIONES

PARA LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO

MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO \* PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



## DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION

### Misión

Coordinar la puesta en marcha de un Sistema Municipal de Planeamiento, que formule un Plan de Desarrollo para Puerto Deseado.

### Funciones

- 1) Ejercer la coordinación intersectorial de todas las áreas municipales de apoyo a la gestión de gobierno, y efectuar su control y seguimiento.
- 2) Entender en la elaboración del Plan de Desarrollo para Puerto Deseado, y asesorar en la elaboración de planes sectoriales.
- 3) Entender en la evaluación de las distintas alternativas de metas, objetivos, políticas, programas y proyectos con criterios idóneos o técnicos de factibilidad.
- 4) Intervenir en la aplicación y actualización de los planes de Desarrollo Urbanístico.
- 5) Promover la modernización administrativa de toda la organización e intervenir en los proyectos de informatización.
- 6) Coordinar las relaciones institucionales con organismos de planeamiento municipales, provinciales o nacionales.
- 7) Efectuar acciones de control de gestión.
- 8) Promover la participación de la comunidad en el proceso de planeamiento municipal.
- 9) Supervisar la organización de un Banco de Proyectos Locales.

DIRECCION DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCALMisión:

Entender en la formulación de objetivos y políticas en el marco del Plan de Desarrollo.

Funciones

- 1) Formular, coordinando con todos los organismos municipales, objetivos y políticas para el corto y largo plazo.
- 2) Entender en la aplicación, seguimiento y actualización de los planes formulados.
- 3) Formular un Plan Municipal de Inversiones.
- 4) Entender en el fortalecimiento y disponibilidad de los recursos financieros municipales.
- 5) Entender en la producción y disponibilidad de información para el desarrollo local.
- 6) Atender a las cuestiones relativas la operación del Puerto Deseado.

## DEPARTAMENTO INFORMACION TERRITORIAL

### Misión

Organizar un sistema de información territorial.  
Organizar y administrar el Banco de Proyectos Locales.

### Funciones

- 1) Efectuar la producción de información sobre el territorio municipal y sobre cada área y sector económico y social relevante.
- 2) Procesar información secundaria local y organizar un sistema por áreas y sectores, analizarla y obtener diagnósticos y conclusiones.
- 3) Organizar el registro de proyectos de inversión previamente seleccionados y jerarquizados.
- 4) Elaborar el perfil de los proyectos que ingresen al Banco de Proyectos.



DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPALMisión

Entender el fortalecimiento y modernización organizacional del Municipio.

Funciones

- 1) Coordinar la elaboración de propuestas para la modernización de la gestión presupuestaria.
- 2) Asesorar en materia de estructuras orgánicas y funcionales, procedimientos y métodos de trabajo.
- 3) Promover programas de capacitación y desarrollo del personal municipal.
- 4) Intervenir en los procesos de informatización de las diferentes áreas.

## SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

### Misión

Entender en la planificación, organización, conducción y control de las obras y servicios públicos municipales.

Entender en la aplicación del Plan Director y el Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado.

Entender en las cuestiones relativas al Catastro Municipal y la administración de tierras municipales.

### Funciones

1) Asesorar a la autoridad municipal en la determinación de prioridades, en materia de obras y servicios públicos municipales.

2) Planificar la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos municipales, de acuerdo con las políticas establecidas por la autoridad municipal.

3) Dirigir la elaboración de proyectos de obras y servicios públicos.

4) Programar y asignar los elementos materiales y humanos necesarios a las unidades técnicas y ejecutoras, a fin de que puedan cumplir con los planes previstos.

5) Controlar el desarrollo de las obras y servicios municipales, verificando el grado de ajuste al plan previo y tomando las medidas correctivas que se requieran.

6) Participar en la celebración de convenios con otros organismos, para la ejecución de obras y prestación de servicios.

7) Entender en la elaboración de las bases para la contratación de obras y servicios.

8) Intervenir en la elaboración del presupuesto de gastos, en los aspectos atinentes a su área.

9) Dirigir la aplicación del Plan Director y el Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado.

10) Administrar la aplicación de las normas establecidas por el Código de Edificación vigente.

11) Promover la contratación de especialistas para

el desarrollo de proyectos, cuando fuere necesario para la elaboración de los mismos.

12) Asesorar a la autoridad municipal sobre las inversiones del Municipio en maquinarias, equipos e instalaciones; como así también en todo otro aspecto atinente a su área.

13) Mantener informada a la autoridad municipal sobre el desarrollo de las obras y servicios.

14) Entender en la gestión del Catastro Municipal y en la administración de tierras municipales.

## DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS

### Misión

Entender en la planificación, organización, conducción y control de las obras públicas municipales.

### Funciones

- 1) Proyectar y planificar las obras públicas municipales estableciendo su factibilidad según medios y condiciones, conveniencia de sistema de ejecución y realización con relación al fin propuesto.
- 2) Participar con la Secretaría de Obras y Servicios Públicos en la programación de las obras municipales, señalando las necesidades de material, equipos, herramientas y mano de obra.
- 3) Dirigir y coordinar la elaboración de proyectos de obras públicas municipales.
- 4) Dirigir y coordinar la ejecución de las obras de acuerdo a los planes previstos.
- 5) Formular el plan de acción mensual de obras públicas y diagnóstico de certificaciones.
- 6) Fiscalizar la ejecución de obras públicas contratadas.
- 7) Efectuar informes periódicos sobre el estado de ejecución de las obras.

## DEPARTAMENTO ESTUDIOS Y PROYECTOS

### Misión

Entender en la elaboración de proyectos de obras públicas municipales.

### Funciones

- 1) Formular los proyectos de obras públicas encargados por la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.
- 2) Efectuar las especificaciones técnicas necesarias para la ejecución de los proyectos e instruir en ellas a las unidades ejecutoras.
- 3) Determinar métodos y estándares necesarios para la realización más conveniente de las obras.
- 4) Proyectar los pliegos de condiciones técnicas particulares para el llamado a licitación.
- 5) Fiscalizar el cumplimiento de plazos y condiciones técnicas particulares de las obras contratadas.
- 6) Organizar el archivo de la documentación técnica de obras públicas municipales.

DEPARTAMENTO SUPERVISION DE OBRASMisión

Entender en la ejecución de las obras municipales, procurando el cumplimiento eficaz de los planes establecidos.

Funciones

- 1) Participar con la Dirección de Obras Públicas en la programación de las obras municipales.
- 2) Dirigir los equipos ejecutores, asignando responsables, mano de obra, materiales, maquinarias y herramientas.
- 3) Promover la disponibilidad de materiales y equipos necesarios para la ejecución de las obras.
- 4) Fiscalizar el cumplimiento de plazos y condiciones técnicas particulares de las obras contratadas.

DIRECCION DE SERVICIOSMisión

Entender en la planificación, organización, conducción y control de la prestación de los servicios

Funciones

- 1) Participar con la Secretaría de Obras y Servicios Públicos en la programación de los servicios públicos.
- 2) Programar la asignación de personal y recursos materiales a los equipos ejecutores de los distintos servicios.
- 3) Dirigir la ejecución de los servicios según la programación establecida.
- 4) Efectuar la prestación de servicios a que está comprometido el municipio, en caso de convenio con otros organismos.
- 5) Fiscalizar la calidad de los servicios prestados por concesión o por particulares.

DEPARTAMENTO SERVICIOS DE MANTENIMIENTO URBANOMisión

Organizar y Supervisar los servicios públicos que se suministran a la comunidad.

Funciones

Organizar y supervisar los servicios públicos que se detallan a continuación:

-Higiene, aseo, barrido y limpieza de calles, parques, plazas, paseos, etc.

-Provisión de agua potable a vecinos que no cuentan con ese servicio.

-Desagües y alcantarillados

-Conservación de calles y caminos.

-Recolección y disposición de residuos domiciliarios.

-Plantación, cuidado, conservación y poda de árboles en la vía pública.

-Instalación y conservación del alumbrado de plazas y parques.

-Conservación de cementerios.



DEPARTAMENTO SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS.Misión

Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales del municipio y de aquellas instituciones con las cuales el municipio establezca convenio.

Funciones

Efectuar acciones de planificación, ejecución o control destinadas a contrarrestar su deterioro o desgaste; se refiere al mantenimiento de:

- instalaciones fijas tales como edificios, galpones, instalaciones sanitarias y de calefacción, etc.
- instrumentos y equipos específicos (electrónicos, eléctricos, mecánicos, hidráulicos, etc.
- motores eléctricos, contactores, arranques, redes eléctricas, tableros e instrumentos eléctricos.
- automotores.

DIRECCION DE FISCALIZACION DE OBRAS Y CATASTROMisión

Entender en las actividades vinculadas al control de obras, la gestión del catastro municipal y la administración de tierras municipales.

Funciones

- 1) Controlar el cumplimiento del Plan Director y Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado.
- 2) Resolver la sujeción a Código de los planos de obras particulares e instalaciones presentados.
- 4) Efectuar un registro de propiedades del ejido urbano, ajustando sus referencias al Plan Regulador.
- 5) Intervenir en la aplicación de las normas de Catastro y Tierras.
- 6) Administrar el registro de situación dominial de los terrenos municipales.
- 7) Organizar los ofrecimientos públicos de adjudicación en venta de tierras fiscales y controlar sus resultados.
- 8) Coordinar con la Dirección de Obras Públicas todos los trabajos de mensura y/o nivelación que sean necesarios.

DEPARTAMENTO CATASTRO Y TIERRASMisión

Efectuar la gestión del catastro municipal y las operatorias de adjudicación de tierras.

Funciones

- 1) Administrar el catastro parcelario y promover su actualización.
- 2) Entender en las operatorias de adjudicación de tierras.
- 3) Promover la recuperación de lotes sin uso.
- 4) Efectuar la evaluación, el registro de titularidad de todos los inmuebles, y el empadronamiento de propietarios, con fines impositivos.

DEPARTAMENTO FISCALIZACION DE OBRAS.Misión

Fiscalizar el cumplimiento del Plan Director y Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado en lo que a obras particulares se refiere.

Funciones

- 1) Fiscalizar la sujeción a Código de los planos de obras presentados.
- 2) Fiscalizar la ejecución de obras particulares con sujeción a los planos aprobados.
- 3) Mantener registro de los permisos de edificación.
- 4) Mantener registro de matrículas de profesionales y constructores.
- 5) Fiscalizar las demoliciones que se practiquen.
- 6) Extender los certificados de iniciación de obra y los correspondientes a su terminación total o parcial.
- 7) Aplicar las multas correspondientes por transgresiones al Código de Edificación.

DEPARTAMENTO TOPOGRAFIAMisión

Entender en materia de trabajos topográficos.

Funciones

- 1) Efectuar relevamientos planialtimétricos, y trabajos de mensura y nivelación de tierras municipales.
- 2) Efectuar trabajos de apertura y nivelación de calles, cordones, cunetas, proyectos de pavimento y ductos en general.
- 3) Intervenir en el relevamiento del catastro físico municipal.

SECRETARIA DE GOBIERNOMisión:

Dirigir la actividad municipal en materia de administración, turismo, cultura, tránsito y transporte y saneamiento y control ambiental.

Funciones

- 1) Planificar las funciones administrativas de apoyo al organismo municipal.
- 2) Entender en la promoción y coordinación de actividades culturales de la localidad.
- 3) Dirigir la política de difusión de la Municipalidad, y entender en la producción y circulación de información local.
- 4) Ejercer control del cumplimiento de las normas de salubridad, higiene, moralidad y buenas costumbres.
- 5) Planificar el fomento, promoción y desarrollo turístico en Puerto Deseado y zonas de influencia.
- 6) Entender en la habilitación de locales destinados al funcionamiento de comercios e industrias y el otorgamiento de permisos para el funcionamiento de espectáculos públicos.
- 7) Planificar la seguridad vial y organizar la aplicación de las normas vigentes en materia de tránsito y transporte.
- 8) Entender en todo lo relativo a la protección ambiental de la localidad.
- 9) Planificar la administración, selección, desarrollo y capacitación de personal.
- 10) Planificar el control de la situación -sanitaria de la mercadería de consumo en general.

## DIRECCION ADMINISTRATIVA

### Misión

Entender en la conducción de las funciones administrativas de apoyo al organismo municipal, referentes a despacho, personal y seguridad y maestranza. Promover la eficiencia administrativa de todo el organismo municipal.

### Funciones

- 1) Controlar la conexión e integridad de la documentación que necesite ser considerada y resuelta por la autoridad municipal.
- 2) Efectuar estudios de racionalización administrativa, en lo referente a procedimientos, formularios, y métodos de ejecución de tareas, proponiéndolos a consideración de la autoridad.
- 3) Intervenir en los estudios de reestructuración de la organización municipal.
- 4) Mantener actualizados los manuales de organización del municipio y encargarse del control de los formularios en uso.
- 5) Asistir a la autoridad municipal en el trámite de la documentación, de acuerdo a las normas administrativas vigentes.
- 6) Dirigir el estudio de los informes y actuaciones que forman parte de los expedientes, a fin de orientar a Despacho sobre la redacción de las normas que se requieran.
- 7) Estudiar y proponer sistemas de reclutamiento, selección, capacitación y calificación del personal.
- 9) Estudiar e interpretar, o gestionar la interpretación de las normas sobre personal, asesorando sobre su aplicación.
- 10) Entender en la confección y actualización del digesto municipal.
- 11) Entender en la publicación y difusión de los hechos y actos municipales que necesiten tal requisito, coordinando con el Departamento Prensa y Difusión.
- 12) Supervisar el tráfico oficial de comunicaciones y radioconversaciones.

DEPARTAMENTO DESPACHOMisión:

Entender en la redacción, registro, diligenciamiento y archivo de la documentación municipal.

Funciones

- 1) Redactar los proyectos de normas que, de acuerdo a los contenidos de los expedientes, se requieran, preparando la elevación para su consideración y firma por parte de la Intendencia.
- 2) Registrar las normas dictadas por la autoridad municipal en el protocolo municipal pertinente.
- 3) Supervisar la organización y funcionamiento del Archivo y la Mesa de Entradas municipales.
- 4) Expedir y entregar copias de documentación a solicitud de parte interesada, previa autorización competente.
- 5) Llevar un registro de efemérides y fechas conmemorativas, y labrar las actas de aquellos acontecimientos establecidos por el protocolo y ceremonial.
- 6) Legalizar y distribuir copias de las resoluciones y normas entre las unidades municipales y/o terceros afectados por las mismas.
- 7) Gestionar ante organismos provinciales y/o nacionales, los asuntos municipales que requieran intervención.
- 8) Diligenciar ante el Boletín Oficial y los medios de comunicación, la publicación de las normas y comunicados que por disposición municipal deban hacerse públicos.



DEPARTAMENTO PERSONALMisión

Entender en el control y registración del movimiento del personal.

Funciones

- 1) Aplicar las normas legales referidas a los temas de personal.
- 2) Preparar, custodiar y mantener actualizados los legajos del personal de la Municipalidad.
- 3) Elaborar los contratos de personal transitorio de la Municipalidad.
- 4) Controlar la puntualidad y asistencia del personal municipal.
- 5) Efectuar la recepción, confección y seguimiento de los comunicados de enfermedad de los agentes municipales.
- 6) Participar en el otorgamiento de licencias, justificaciones y franquicias al personal municipal.
- 7) Participar en la aplicación de sanciones al personal, preparando los antecedentes que den fundamento a tales medidas.
- 8) Tramitar las afiliaciones de los agentes municipales a los organismos previsionales correspondientes.
- 9) Participar en el reclutamiento, selección, calificación y capacitación del personal.
- 10) Entender en la confección de la documentación necesaria para la liquidación de haberes del personal municipal.
- 11) Supervisar el mantenimiento y custodia del edificio e instalaciones municipales.

## DIRECCION DE CULTURA

### Misión

Entender en la promoción y coordinación de actividades culturales de la localidad.

### Funciones

- 1) Programar cursos de iniciación y perfeccionamiento en los diferentes campos de la cultura y el arte.
- 2) Promover la realización de exhibiciones, muestras o presentaciones de artistas, artesanos, conferenciantes y profesionales de todas las ramas del saber.
- 3) Promover el desarrollo actividades culturales en la localidad.
- 4) Promover la realización de espectáculos públicos municipales.
- 5) Supervisar el desarrollo de las actividades de la Biblioteca Municipal.
- 6) Promover la recolección, conservación y comunicación de la documentación histórica referente a Puerto Deseado.
- 7) Promover la elaboración y difusión de información local.

DEPARTAMENTO BIBLIOTECAMisión

Administrar la Biblioteca Municipal, enfatizando su carácter de servicio social y centro de animación cultural.

Funciones

- 1) Organizar la operatividad del Sistema Bibliotecario.
- 2) Programar actividades y eventos.
- 3) Promover la integración de esfuerzos privados y de entidades intermedias al accionar de la Biblioteca.
- 4) Supervisar la puesta en marcha del proyecto de informatización de la Biblioteca.

DEPARTAMENTO ACCION CULTURALMisión

Organizar actividades de promoción y organización cultural.

Funciones

- 1) Efectuar cursos de iniciación y perfeccionamiento en los diferentes campos de la cultura y el arte.
- 2) Organizar la realización de exhibiciones, muestras o presentaciones de artistas, artesanos, conferenciantes y profesionales de todas las ramas del saber.
- 3) Coordinar iniciativas privadas y de entidades intermedias para el desarrollo actividades culturales en la localidad.
- 4) Coordinar la realización de espectáculos públicos municipales.

DEPARTAMENTO COMUNICACION SOCIALMisión

Entender en la elaboración y circulación de información local.

Funciones

- 1) Organizar la producción y difusión de información del quehacer municipal.
- 1) Promover la difusión de información local, en coordinación con esfuerzos privados y de entidades intermedias.
- 3) Coordinar la actividad del Canal Municipal.

DIRECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTEMisión

Promover la seguridad vial y organizar la aplicación de las normas vigentes en materia de tránsito y transporte.

Funciones

- 1) Formular propuestas de normas de tránsito y transporte.
- 2) Entender en la instalación y mantenimiento de la señalización vial.
- 3) Promover campañas de educación y concientización vial.
- 4) Fiscalizar en la vía pública el cumplimiento de las normas inherentes a la circulación automotor y peatonal.
- 5) Administrar el otorgamiento de licencias para conducir y la habilitación de vehículos comerciales.
- 6) Efectuar estadísticas de volumen de tránsito y accidentes.
- 7) Coordinar su accionar con el Juzgado Municipal de Faltas.
- 8) Ejercer funciones de Delegación Provincial de Tránsito y Transporte.

DEPARTAMENTO INSPECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTEMisión

Ejercer el control en la vía pública del cumplimiento de las normas inherentes a la circulación automotor y peatonal.

Funciones

- 1) Fiscalizar la circulación automotor y peatonal.
- 2) Fiscalizar la prestación de servicios de transporte público de pasajeros y cargas.
- 4) Efectuar acciones de prevención de accidentes y educación vial.

## DIRECCION DE SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL

### Misión

Entender en todo lo relativo a la protección y mejoramiento ambiental de la localidad.  
Dirigir el control la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general y el cumplimiento de normas sobre comercio e industria.

### Funciones

- 1) Promover la implementación de un sistema municipal de protección ambiental.
- 2) Planificar e instrumentar la política municipal en la protección del medio ambiente.
- 3) Entender en todo lo relacionado con las disposiciones nacionales, provinciales y municipales relacionadas con el medio ambiente.
- 4) Entender en lo relacionado con el Plan de Manejo y Administración de la Reserva Natural de la Ría Deseado.
- 5) Intervenir en la evaluación del impacto ambiental de actividades, emprendimientos y proyectos.
- 6) Proyectar la creación de mecanismos de compensación por daños ecológicos, y la constitución de un fondo destinado a la recuperación del deterioro ambiental.
- 7) Promover la información y la educación pública ambiental, mediante la participación ciudadana.
- 8) Organizar la fiscalización de la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general, y el cumplimiento de normas sobre comercio e industria.
- 9) Organizar las acciones de Saneamiento Urbano.
- 10) Administrar el cementerio municipal.

DEPARTAMENTO BROMATOLOGIA Y ACTIVIDADES COMERCIALESMisión

Fiscalizar la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general, y el cumplimiento de normas sobre comercio e industria.

Funciones

- 1) Entender en la habilitación de locales para industria y comercio.
- 2) Fiscalizar la actividad de abastecedores y vendedores ambulantes.
- 3) Ejercer control de pesas y medidas.
- 4) Efectuar control de espectáculos públicos, entretenimientos y salas de juegos.
- 5) Fiscalizar la comercialización de comestibles y bebidas.
- 6) Fiscalizar la introducción, faena y comercialización de animales.
- 7) Entender en el otorgamiento y renovación de libretas sanitarias.
- 8) Efectuar los servicios administrativos del cementerio municipal.



## DEPARTAMENTO SANEAMIENTO AMBIENTAL

### Misión

Entender en todo lo relativo al Saneamiento Urbano, mediante acciones de control, prevención y educación.

### Funciones

- 1) Controlar la salida de aguas servidas a la vía pública.
- 2) Controlar la contaminación visual, auditiva, del aire y del suelo.
- 3) Fiscalizar el tratamiento y disposición de efluentes industriales en general, con especial énfasis en aquellos que son producto de la actividad portuaria.
- 4) Planificar el control, manejo y mejoramiento del Basural Municipal.
- 5) Controlar la descarga y disposición final del contenido de vehículos atmosféricos.
- 6) Planificar y efectuar acciones sanitarias contra plagas, zoonosis y pestes urbanas, animales y vegetales.

## DIRECCION DE TURISMO

### Misión:

Entender en las cuestiones vinculadas con el desarrollo de la actividad turística, a fin de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en Puerto Deseado y zonas de influencia.

### Funciones

- 1) Planificar acciones de fomento, promoción y fiscalización del Turismo.
- 2) Promover la puesta en valor y protección de los atractivos turísticos de la región.
- 3) Dirigir actividades y eventos relacionados con el turismo; la propaganda y publicidad turística.
- 4) Planificar medidas de fomento y control de los servicios turísticos y administrar los servicios municipales.
- 5) Planificar la provisión de información, asistencia y educación ambiental a turistas y residentes.

DEPARTAMENTO DESARROLLO TURISTICOMisión

Efectuar acciones de fomento, promoción y fiscalización del Turismo.

Funciones

- 1) Planificar acciones tendientes a la puesta en valor y protección de los atractivos turísticos.
- 2) Coordinar actividades y eventos relacionados con el turismo.
- 3) Promover, coordinar y/o ejecutar acciones de propaganda y publicidad turística.
- 4) Efectuar medidas de control de los servicios turísticos y administrar los servicios municipales.
- 5) Fomentar el desarrollo de planes especiales de Turismo.

DEPARTAMENTO CENTRO DE INTERPRETACIONMisión

Entender en la provisión de información, asistencia y educación ambiental a turistas y residentes.

Funciones

- 1) Promover metodologías y acciones encaminadas a explicar y reseñar las características salientes de los recursos naturales de la Reserva Natural Río Deseado, Reserva Natural Cabo Blanco, Reserva Natural Bahía Laura y Monumento Natural Bosques Petrificados.
- 2) Organizar campañas de concientización en residentes y turistas.
- 3) Organizar y producir documentación interpretativa.

## SECRETARIA DE HACIENDA

### Misión

Entender en la programación, ejecución y control presupuestarios de recursos y gastos; en la definición de políticas sobre tasas, contribuciones y multas, la aplicación coherente de las mismas sobre los obligados y en control del pago por parte de éstos.

### Funciones

- 1) Asesorar a la autoridad municipal en materia de políticas presupuestarias.
- 2) Formular pautas para la elaboración del presupuesto anual de gastos y recursos que respondan a las políticas presupuestarias fijadas.
- 3) Programar la distribución de las partidas presupuestarias entre las unidades que conforman la administración municipal.
- 4) Proponer a la Intendencia los ajustes presupuestarios necesarios, reforzando o disminuyendo las partidas de gastos.
- 5) Dirigir la elaboración de estados contables especiales, y controlar el cumplimiento de los plazos fijados legalmente para la elaboración de estados contables y cuenta general del ejercicio.
- 6) Controlar la rendición de cuenta del presupuesto ejecutado en el ejercicio, y elevarla a consideración de la autoridad.
- 7) Controlar las registraciones contables.
- 8) Supervisar la marcha de la ejecución presupuestaria, a los efectos de detectar con anticipación la necesidad de efectuar ajustes.
- 9) Entender en la elaboración de los planes financieros de corto, mediano y largo plazo.
- 10) Asistir a la Intendencia en la contratación de bienes y servicios no personales.
- 11) Controlar los procedimientos de compra.
- 12) Formular políticas y pautas para la determinación y actualización de los montos de tasas, multas y derechos municipales, y para el control de los ingresos por esos conceptos y de las deudas de los contribuyentes.
- 13) Coordinar la elaboración de ordenanzas tributarias

municipales.

14) Controlar el movimiento de los fondos municipales y provinciales a cargo de la municipalidad.

15) Participar en la autorización de pagos.

16) Procurar la participación conjunta con otros organismos provinciales y/o municipales, en la elaboración de normas sobre aspectos de su competencia, que sean de aplicación común o complementaria.

17) Definir las pautas para el control de los bienes patrimoniales de la Municipalidad.

DIRECCION DE CONTADURIAMisión

Entender en la contabilización presupuestaria y en el movimiento de fondos y valores del Municipio.-

Funciones

- 1) Formular el proyecto del presupuesto de gastos y cálculo de recursos.
- 2) Dirigir el Registro de los créditos de las partidas presupuestarias, distribuidas entre las unidades que conforman la administración municipal.
- 3) Dirigir el registro de la ejecución presupuestaria, de acuerdo a las pautas fijadas por las normas vigentes.
- 4) Intervenir en las distintas etapas del gasto público (preventivo, compromiso, mandado a pagar y pagado), registrándolas contablemente.
- 5) Informar a la Secretaría de Hacienda sobre la marcha de la ejecución presupuestaria.
- 6) Fiscalizar, de acuerdo al plan de cuentas, el movimiento de fondos y valores.
- 7) Controlar diariamente el manejo de fondos informado por Tesorería.
- 8) Efectuar el registro contable de los ingresos municipales.
- 9) Programar el plan financiero semanal, informando de él a Secretaría de Hacienda.
- 10) Efectuar arqueos periódicos de fondos y valores.
- 11) Controlar las conciliaciones bancarias efectuadas por Tesorería.
- 12) Controlar la información elaborada por el Departamento Personal para la liquidación de haberes.
- 13) Elaborar las liquidaciones a proveedores de bienes y servicios no personales y la de viáticos a los funcionarios municipales.
- 14) Elaborar la rendición de cuentas del presupuesto ejecutado en el ejercicio y las demás cuentas especiales.

15) Llevar la contabilidad de responsables, formulando los cargos y descargos que correspondan.

16) Controlar el cumplimiento en tiempo y forma de las rendiciones a que están obligados los distintos responsables, informando ante la Secretaría de Hacienda los cargos vencidos.

17) Intervenir en las contrataciones referentes a bienes y servicios no personales, encuadrando el trámite en los términos reglamentarios.

18) Preparar oportunamente la información atinente a su área requeridas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia y demás organismos provinciales.

19) Intervenir en la determinación de los costos de las obras públicas, a los efectos de establecer la contribución por mejoras correspondientes a cada contribuyente.

20) Elaborar la cuenta general del ejercicio fiscal.

21) Participar en la elaboración de ordenanzas tributarias anuales.

22) Controlar la documentación para el pago de sueldos elaborada por la Dirección de Cómputos.



DIRECCION TESORERIAMisión

Entender en la recepción y custodia de los fondos que ingresen a la Municipalidad y en la efectivización de los pagos que esta realice.

Funciones:

- 1) Entender en la recepción de todos los recursos que por cualquier motivo ingresen a la Municipalidad.
- 2) Efectuar la totalidad de los pagos que por cualquier motivo deba realizar la Municipalidad.
- 3) Entender en la custodia de los fondos y valores que permanezcan en el tesoro municipal, dentro de los límites de seguridad establecidos.
- 4) Efectuar el depósito en instituciones financieras de los fondos de disponibilidad inmediata que, por su volumen e importancia, excedan los términos de seguridad del tesoro municipal.
- 5) Efectuar el registro y conciliación de los fondos municipales y aquellos sobre los cuales se le haya formulado cargo a la Municipalidad.
- 6) Efectuar el rendimiento de cuentas oportunamente a la Secretaría de Hacienda de los egresos realizados por tipo de gasto.
- 7) Controlar la rendición diaria de los cajeros habilitados.
- 8) Entender en el manejo de la Caja Chica.
- 9) Administrar la custodia de fondos y valores entregados en garantía.
- 10) Intervenir en los arquezos realizados por Contaduría u otros órganos y organismos de contralor.
- 11) Supervisar el cumplimiento de la Ley de Sellos y el Régimen Impositivo vigente.
- 12) Intervenir en la emisión de libramientos contra las cuentas municipales.
- 13) Efectuar la retención a los proveedores de los tributos provinciales.
- 14) Efectuar rendición diaria de los ingresos, emitiendo el parte diario de tesorería.

Secretaría de Hacienda

DIRECCION DE RENTASMisión

Entender en la determinación y actualización de los montos de las tasas, multas, contribuciones y derechos municipales, y en el control de la deuda de los contribuyentes.

Funciones

- 1) Participar en la confección de los proyectos de ordenanzas impositivas.
- 2) Participar en la confección del calendario impositivo anual.
- 3) Formular el monto de los tributos establecidos por las normas vigentes y codificar las variables para su cálculo automático.
- 4) Mantener actualizado estado de cuentas de cada contribuyente.
- 5) Efectuar certificaciones de deuda o libre deuda de los contribuyentes.
- 6) Efectuar informes a Secretaría de Hacienda sobre el comportamiento de las recaudaciones, a efectos de la confección del presupuesto anual de recursos.
- 7) Planificar un plan anual de inspecciones.
- 8) Efectuar la facturación de servicios municipales a terceros.

DEPARTAMENTO DE COMPRASMisión

Entender en la tramitación de las compras y contrataciones.

Funciones

- 1) Recibir los pedidos de compra de las distintas reparticiones.
- 2) Fiscalizar el visto bueno previo de la autoridad competente.
- 3) Efectuar un análisis de las especificaciones del pedido, a efectos de asegurar la provisión del bien o servicio requerido, haciendo uso, si fuera necesario o estuviese preestablecido, de normas relativas a estandarización y racionalización de materiales.
- 4) Formular las cláusulas particulares y la documentación necesaria para los distintos tipos de cotizaciones.
- 5) Organizar la publicidad prevista en la Ley o necesaria para asegurar el éxito de los concursos y licitaciones.
- 6) Administrar la distribución de pliegos de los llamados a proveedores que reúnan las condiciones requeridas.
- 7) Administrar las propuestas formuladas por los oferentes.
- 8) Efectuar los actos de apertura de las ofertas.
- 9) Fiscalizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.
- 10) Mantener el registro de proveedores de la Municipalidad.
- 11) Intervenir en el proceso de adjudicación.

DEPARTAMENTO ALMACENES Y SUMINISTROSMisión:

Entender en la administración de insumos en general que se incorporan al patrimonio de la Municipalidad, incluyendo su recepción, emisión, y conservación.

Funciones

- 1) Administrar la recepción y distribución de los bienes muebles adquiridos por la Municipalidad.
- 2) Entender en la catalogación e identificación de los bienes de acuerdo al nomenclador de bienes.
- 3) Intervenir en el inicio de la gestión de compra para su control.
- 4) Efectuar el registro contable de acuerdo a las normas vigentes.
- 5) Organizar las medidas de seguridad tendientes a la salvaguarda de los bienes administrados.
- 6) Entender en la clasificación y custodia de los bienes en desuso.
- 7) Asistir técnica y administrativamente a los agentes de la Municipalidad en la materia.
- 8) Efectuar inventarios periódicos de las existencias en depósito e informar a la superioridad de su resultado.
- 9) Controlar la documentación para su ingreso al sistema de procesamiento de datos.
- 10) Actuar como vocal dentro de la Comisión Permanente de Baja.

DIRECCION DE COMPUTOSMisión

Entender en la disponibilidad de información para la Secretaría de Hacienda, ya sea mediante el manejo y procesamiento computarizado de ésta como a través del almacenaje y archivo de dichas informaciones en bases de datos.

Funciones

- 1) Efectuar el almacenaje, archivo y conservación en soporte electrónico de todo tipo de información para la Secretaría de Hacienda.
- 2) Promover el desarrollo de sistemas adecuados para computarizar las funciones sustantivas de la Secretaría.
- 3) Asesorar en materia de factibilidad técnica del equipamiento disponible, y intervenir en la identificación de necesidades futuras.
- 4) Intervenir en la implantación y utilización satisfactoria de sistemas en las diferentes dependencias municipales.

DEPARTAMENTO PATRIMONIOMisión

Entender en la administración de los bienes muebles e inmuebles que integran el patrimonio de la Municipalidad.

Funciones

- 1) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones, reglamentos y normas vigentes para el sistema patrimonial.
- 2) Efectuar el inventario de los bienes municipales.
- 3) Entender en lo referente a la venta o alquiler de bienes municipales.
- 4) Asistir técnica y administrativamente en la materia a las distintas reparticiones municipales.
- 5) Efectuar estudios y propuestas tendientes al mejoramiento y actualización del sistema patrimonial.
- 6) Intervenir en materia patrimonial en las gestiones ante entes externos.

DIRECCION GENERAL DE ACCION SOCIALMisión

Entender en la elaboración y ejecución de programas de promoción y asistencia social, seguridad social y vivienda.

Funciones

- 1) Entender en las acciones de promoción, protección y desarrollo de la familia.
- 2) Coordinar la elaboración, dirección y fiscalización de los regímenes relacionados con el menor, la ancianidad y otros sectores de la comunidad que se encuentren en estado de necesidad.
- 3) Asesorar a los organismos provinciales y a las personas interesadas en la asignación y control de subsidios tendientes a resolver estados de necesidad no previstos e intervenir en casos de emergencias sociales que requieran auxilio del municipio.
- 4) Coordinar la promoción, cooperación, subsidio y asistencia técnica de las instituciones de bien público, su registro y fiscalización.
- 5) Participar en la elaboración y ejecución de programas de vivienda.
- 6) Entender en la promoción, y fiscalización del deporte y en la coordinación con los organismos privados en los programas de capacitación, las competencias deportivas y el ordenamiento de los recursos municipales referidos al deporte.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES COMUNITARIOSMisión

Supervisar la actividad del Jardín Maternal y los Comedores Escolares a cargo de la Municipalidad.

Funciones

- 1) Dirigir el cumplimiento de los programas municipales respecto del Jardín Maternal y Comedores Escolares.
- 2) Coordinar las necesidades del Jardín Maternal y los Comedores Escolares con otras áreas municipales.
- 3) Entender en el enlace de los programas estructurados desde el Ministerios de Asuntos Sociales de la Provincia con el nivel municipal.



DIRECCION DE ACCION SOCIALMisión

Entender en materia de programas de prevención, asistencia y promoción social.

Funciones

- 1) Efectuar y fiscalizar, de acuerdo a las necesidades detectadas y los recursos disponible, la implementación de programas de becas y ayudas económicas.
- 2) Participar en la elaboración y ejecución de programas de vivienda.
- 3) Promover acciones de cooperación, promoción y asesoramiento a entidades de bien público y entidades comunitarias.

DIRECCION DE DEPORTESMisión

Entender en las acciones dirigidas a promover y difundir el deporte, a fin de lograr la participación activa de la comunidad en las prácticas deportivas.

Funciones

- 1) Promoción del deporte a través del desarrollo de programas de capacitación y competencias deportivas.
- 2) Entender en el ordenamiento y control de los recursos municipales referidos al deporte.
- 3) Coordinar con organismos nacionales, provinciales, municipales y privados el desarrollo de programas de capacitación y competencias deportivas.
- 4) Promover y organizar actividades recreativas.

INFORME ESPECIAL:  
EL AREA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION  
EN LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO.

1.- Los términos de su creación

El Decreto Municipal de creación de este organismo (52/92) considera fundamental que el estado municipal cumpla con la función de planificación, y propone la puesta en marcha de un sistema de planeamiento, para:

- servir a todas las áreas municipales de apoyo en la gestión de gobierno, y a su vez de control y seguimiento.

- la evaluación de las distintas alternativas de metas, objetivos, políticas, programas y proyectos con criterios idóneos o técnicos de factibilidad.

- gestión de los planes de desarrollo urbanístico y parque industrial de Puerto Deseado.

- instrumentar circuitos técnicos y administrativos a los fines de evitar vicios, demoras y elevados costos burocráticos.

- servir de nexo orgánico con organizaciones similares municipales y organismos provinciales.

- control de gestión mediante verificación de los avances que se registren o los inconvenientes que se produzcan.

2. Características del Sistema de Planeamiento Municipal.

Es fundamentalmente **intersectorial**; se instrumenta para servir a todas las áreas municipales. Apoya a la administración y a la comunidad en las decisiones sobre alternativas de desarrollo y uso de recursos.

Se organiza partir de la Dirección General de Planeamiento y Control de Gestión existente, potenciando su capacidad técnica y asegurando su accesibilidad a los habitantes y dirigentes locales. La intervención de la Dirección varía en el tiempo; en las diversas cuestiones hay una etapa de fuerte protagonismo y una vez que el sistema alcanza ciertos logros, se incorporan los temas a un área específica de la estructura municipal, y Planeamiento retiene sólo funciones de coordinación y control de gestión.

El objetivo a largo plazo es formular un Plan de Desarrollo que comprenda a toda la localidad. Este plan se elabora al ritmo y en el orden en que el municipio lo necesite. De hecho, en conjunto de los aportes del CFI en materia de

asistencia técnica<sup>1</sup> constituyen avances en la elaboración del Plan.

La participación de la comunidad a través de las instituciones existentes es indispensable para que el plan, el programa de inversiones y cualquier proyecto que quiera ejecutar la administración sean efectivos y útiles.

El plan debe coordinar las acciones en el territorio de los gobiernos municipal, provincial y nacional, con la actividad privada. El plan de desarrollo definirá los propósitos municipales, las metas, los planes, programas y proyectos, así como la forma del financiamiento de las obras y acciones para ejecutarlos. Con el plan, el municipio estará habilitado para atraer y coordinar las actividades de la provincia, la nación y el sector privado en su territorio.

### 3.- Productos del Plan de Desarrollo Municipal

-Un plan de desarrollo/ programa de gobierno, con metas de corto plazo para un periodo entre 2- 3 años correspondiente al periodo de duración del mandato del intendente.

-Un plan de largo plazo que contiene metas y señala objetivos para el largo y corto plazo.

-Un plan municipal de inversiones, acorde con el plan de desarrollo -también para 2- 3 años-, por el cual se fijan los recursos financieros necesarios para las obras prioritarias del plan, las fuentes de tales recursos y los plazos para su ejecución. (ver punto 6)

-Un presupuesto anual del municipio que sea la expresión financiera del plan de gobierno. (ver punto 8)

La secuencia del plan de desarrollo, el programa municipal de inversiones y el presupuesto municipal refuerzan la concepción del planeamiento como un proceso continuo y dinámico, como es la realidad de las comunidades.

Entre los objetivos a buscar están:

-Equilibrar, lo mejor posible, el fomento y desarrollo socio- económico en el total del territorio municipal, de acuerdo con las potencialidades y ventajas que ofrece el contexto local.

-Realizar inversiones en acciones y obras.

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo Urbano, Código de Edificación, Proyecto de Red de Desagues Cloacales y Pluviales, Asistencia para la actualización y sistematización del Catastro Territorial, Físico y Económico del Ejido Municipal, Organización y Modernización del Municipio.

#### 4.- Sistema de Información Territorial

El fundamento del plan de desarrollo es la información territorial. Debe sustentarse en un sistema de información territorial municipal simple, de fácil manejo, elaborado por la misma administración en consulta con la comunidad, y que se actualiza permanentemente.

El conocimiento que tengan las autoridades municipales y los habitantes sobre el desarrollo existente es considerado como el instrumento idóneo que puede aportar las bases para las acciones y obras a proponer en el plan.

Con tal fin, es necesario conocer el nivel actual de desarrollo del municipio, la evolución que ha tenido, las principales causas que para que el crecimiento haya sido rápido o lento, y las tendencias que muestra para los siguientes años. Los diagnósticos suministrados por el CFI en el marco de la asistencia técnica son el punto de partida indispensable.

Se debe obtener información sobre el territorio municipal y sobre cada área de éste y con ella conformar un sistema para almacenarla, organizarla por áreas y sectores, analizarla y obtener conclusiones.

El plan se efectúa mediante dos procesos continuados, dependientes uno del otro, que se modifican mutuamente. Un proceso es la selección y análisis de información territorial, el otro es la formulación y ejecución del plan.

#### 5.- Banco de Proyectos

Un instrumento útil para la selección de obras y todo tipo de emprendimientos relacionados con el desarrollo económico local es el banco de proyectos. El banco cuenta con información sobre los proyectos identificados tanto por las autoridades municipales y la comunidad, como la de otros de interés provincial y nacional. Algunos de estos proyectos tienen calculadas las magnitudes de obra, los costos, los beneficios, la viabilidad económica y el financiamiento.

Generalmente los municipios menores carecen de proyectos debidamente formulados que respondan tanto a un programa de desarrollo como a las verdaderas necesidades de la comunidad.

El banco de proyectos está concebido como un instrumento para apoyar la asignación de recursos. Es un sistema de registro de proyectos de inversión previamente seleccionados y jerarquizados, que pueden entrar a ser parte de la cofinanciación de presupuestos provinciales o nacionales.

Las iniciativas que ingresen al banco de proyectos deben ser el resultado del proceso de planeamiento con el fin de evitar que la inversión se destine a obras aisladas que no responden a los objetivos principales del desarrollo integral y continuado del municipio.

El banco deberá contener las propuestas del plan con la información básica ó perfil de cada proyecto: tipo de proyecto, objetivos, metas cuantificables, costo total, financiación, entidad ejecutora, estado del proyecto y período de ejecución.

#### 6.- El Programa Municipal de Inversiones.

El programa municipal de inversiones junto con la organización administrativa municipal constituyen dos importantes elementos para concretar el plan y ponerlo en práctica.

El programa de inversiones debe incorporar los recursos propios del municipio a los aportes de las entidades que tienen actividades en su jurisdicción o con las que se pueden establecer convenios para ejecutar proyectos.

Cuando existe un sistema de información que con su correspondiente plan de desarrollo, se puede establecer una relación con los programas de orden regional y nacional que se ejecuten en el territorio municipal y, por lo tanto, combinar los recursos que aportan las partes para cubrir ciertas necesidades municipales. De no existir tal sistema, los programas provinciales y nacionales se realizan con escasa consulta a los niveles locales de la administración y de la comunidad, es decir, se imponen desde el nivel superior de gobierno y restringen la autonomía municipal.

Cuando la administración municipal pone en marcha los procesos de información y del plan, resulta fácil jerarquizar y definir las obras a realizar. También permiten cuantificar el costo de cada una, los recursos reales y disponibles y los potenciales del crédito o los convenios con entidades nacionales y regionales, así como definir el programa de gastos de cada año.

#### 7.- Los Recursos Financieros Municipales.

Las transferencias de recursos del orden provincial y nacional constituyen los pilares o soportes más relevantes de la descentralización fiscal en curso. Tales recursos -cuando se establece un flujo constante y previsible- permiten que los municipios den pasos hacia la toma de sus propias decisiones y ejecución autónoma de sus planes, programas y proyectos.

Los recursos de transferencias constituyen un alto porcentaje del presupuesto municipal. Pero cada día, crece en el municipio la responsabilidad de hacer más eficiente la recaudación de los tributos locales. A corto plazo, el emprendimiento de actualización y puesta en valores actualizados del Catastro municipal, es uno de los esfuerzos que se realizan en Puerto Deseado con asistencia técnica del CFI.

Fortalecer el fisco y convertir los recursos potenciales en reales implica, además de lo ya expresado, asegurar un cobro eficiente de los impuestos y servicios, y trabajar conjuntamente con la comunidad en la consecución de nuevos recursos. Adicionalmente, para lograr incrementar el ingreso

de recursos al municipio, se pueden identificar estrategias y desarrollar planes para promoción y ejecución de proyectos de desarrollo económico, lo cual redundará en mayor empleo y bienestar para la comunidad.

El cumplimiento de los objetivos del sistema municipal de planeamiento dependerá de la disponibilidad de recursos locales y de su eficiente manejo; es por esta razón que los recursos del municipio deben invertirse de forma planificada. El manejo del sistema de control financiero facilitará el control de las cuentas, la presupuestación de los recursos, y diversas formas de desagregar ingresos y gastos. Ello permitirá, de manera simple y adecuada, el seguimiento de la ejecución financiera de cada uno de los proyectos. Los informes financieros pueden ser un mecanismo para evaluar, controlar y ajustar la ejecución de proyectos.

Con el fin de mejorar el manejo de los datos fiscales, se recomienda promover la implantación de sistemas computarizados para la administración municipal simultáneamente a este estudio de Modernización y Organización.

#### 8.- La Formulación y Gestión Presupuestaria.

En términos de un documento reciente del CFI<sup>2</sup>: "El desafío aparece en relación con los instrumentos presupuestarios que permitan dar racionalidad a la acción de gobierno y en esta medida se observa, con real preocupación, la ineficacia de los desarrollos técnicos ortodoxos". Esta visión lleva a destacar la concepción del presupuesto como expresión del plan de gobierno, y a preguntar si las modalidades vigentes de formulación y gestión presupuestaria del municipio están orientadas a informar sistemáticamente:

a. En qué medida el presupuesto es expresión financiera genuina de la política que adopten los responsables de la entidad municipal y asigna los medios para compatibilizar las necesidades sociales con su satisfacción.

b. Si contiene la suficiente precisión para convertirse en plan administrativo, es decir, en una forma concreta de delimitar las responsabilidades de cada una de las áreas de la organización, convirtiendo a sus funcionarios en administradores de Programas.

c. Si funciona adecuadamente como instrumento legal, como una especie de contrato de cooperación que vincula el organismo legislador y el ejecutor.

d. Si constituye un apropiado sistema de clasificación de gastos y recursos.

El sistema municipal de planeamiento debería estar en condiciones de aportar recomendaciones concretas sobre la

<sup>2</sup> "Apuntes sobre la Reforma del Estado" Documentos sobre la Reforma N°1, noviembre 1992.

formulación y ejecución presupuestaria para convertir esta herramienta en un instrumento para la acción de gobierno del municipio.

#### 9.- Desarrollo Institucional Municipal.

El desarrollo del proceso de planeamiento exige que la administración municipal crea en la utilidad de éste. Igualmente, exige que la administración tenga claro los aportes que puede darle al proceso y, también, cómo empezar y operar el sistema de planeamiento en su jurisdicción.

La instalación del Sistema Municipal de Planeamiento requiera que el manejo de los recursos locales se respalde con alta calidad administrativa, para lo cual deberá adecuar su organización, tecnificar sus circuitos administrativos y capacitar sus recursos humanos.

La estructura administrativa del municipio debe ser flexible. La descentralización de la administración pública exige adoptar sistemas eficientes de administración para atender las nuevas responsabilidades y recursos.

#### 10.- La Organización de la DGPYCG.

De lo expuesto surge que vistas las necesidades e intereses expresadas por el municipio y la experiencia ya acumulada en la materia, la DGPYCG puede organizarse a partir de tres áreas:

DESARROLLO LOCAL	Asesora al Intendente en lo relacionado con: -Plan de corto plazo. -Plan de largo plazo. -Plan Municipal de Inversiones. -Recursos Financieros Municipales.
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	-Formulación y Gestión Presupuestaria. -Estructuras Orgánicas y Funcionales. Procedimientos y métodos de trabajo. -Programas de Capacitación y Desarrollo de Personal. -Informátización municipal.
INFORMACION TERRITORIAL	-Produce todo tipo de información primaria; procesa y organiza información secundaria. -Organiza y Administra el Banco de Proyectos.