

0/15.241
R 26

46348

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROVINCIA DE LA PAMPA**

**ESTRUCTURA ORGANICA DEL ENTE
COMUNAL CASA DE PIEDRA
ADMINISTRACION Y FINANZAS**



INFORME FINAL

C.P.N. MANUEL ROJO

MAYO 2008

AUTORIDADES

PROVINCIA DE LA PAMPA

Gobernador de la Provincia

C.P.N. Oscar Mario JORGE

Ministro de Hacienda y Finanzas

C.P.N. Ariel RAUSCHEMBERGER

Secretario General de la Gobernación

Sr. Raúl Eduardo ORTIZ

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Secretario General

Ing. Juan José CIÁCERA

Directora de Coordinación

Ing. Marta Cecilia VELÁZQUEZ CAO

**ESTRUCTURA ORGANICA DEL ENTE COMUNAL
CASA DE PIEDRA**

ADMINISTRACION Y FINANZAS

C. P. N. Manuel Rojo

INDICE

INTRODUCCION	I
CAPITULO I: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	1
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.2 NIVELES DE PLANIFICACIÓN	2
1.2.1. Programa de Fortalecimiento Institucional	2
1.2.2. Plan de Gobierno	2
1.2.3. Programa Estratégico	3
1.2.4. Plan Estratégico.....	3
1.2.5. Plan Urbano	7
1.3 LA EFECTIVIDAD DE LOS PLANES	8
CAPITULO II: MODELO DE GESTION.....	11
2.1 DESARROLLO DEL PROCESO.....	11
2.2 GESTIÓN DE POLÍTICAS ECONÓMICAS Y SOCIALES	13
2.3 CAMBIOS DE GESTIÓN.....	14
2.4 TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN	15
2.5 SISTEMA EMPRESARIAL Y PRODUCTIVO	17
2.6 SISTEMA SOCIO-TERRITORIAL Y CAPITAL SOCIAL	18
2.7 EL SISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO	19
2.8 PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA	19
2.9 MODELO DE GESTIÓN LOCAL.....	20
CAPÍTULO III. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	23
3.1 LA ACTUACIÓN DEL MUNICIPIO	23
3.2 COMPETENCIAS DE LOS ORGANISMOS.....	24
3.2.1 De las Secretarías.....	24
3.2.3 De las direcciones y demás organismos	32
3.2.4 Disposiciones generales.....	32
3.3 SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	43
3.3.1 Misiones y Funciones.....	43
3.3.2 Unidades de Organización	44
BIBLIOGRAFIA.....	52

INTRODUCCION

La Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa sancionó la Ley N° 2112, que es promulgada por el Poder Ejecutivo el 23 de julio de 2004, creando en el Departamento Puelén, la Comuna "Casa de Piedra".

Según expresa dicho instrumento legal, esta Comuna se organizará conforme a las prescripciones de la Constitución y la Ley Orgánica de Municipios y Comisiones de Fomento.

Al mismo tiempo dispone que a efectos de generar y promover el desarrollo poblacional y humano se tendrán en cuenta las siguientes pautas:

- a) Equidad y sustentabilidad ambiental, garantizando la configuración y funcionamiento urbano para el desarrollo de actividades económicas y la satisfacción equitativa de las necesidades de la población, desarrollando las condiciones que definan su identidad.
- b) Necesario desarrollo económico para sus pobladores, priorizando el desarrollo humano para lograr un crecimiento sostenido y permanente.
- c) Promover el desarrollo humano local no solo de necesidades básicas, sino también de una dinámica de participación comunitaria garantizando el acceso a la enseñanza, capacitación e inserción laboral.
- d) Generar la participación y cotidianeidad como elementos que le dan importancia y trascendencia a la comuna.

Sobre estos principios fundamentales el Gobierno de la Provincia, a través del Ente Comunal de Casa de Piedra, ha procedido en la etapa fundacional, a la construcción y desarrollo de la infraestructura y el equipamiento comunitario, como punto de partida para impulsar el desarrollo urbano y facilitar la adjudicación de las tierras destinadas al uso privado.

Ha comenzado también, a crear las condiciones necesarias para la prestación de servicios para la producción, soporte necesario para el inicio de la fase de crecimiento económico, basado en dos sectores estratégicos: la producción de bienes y servicios y el turismo.

El crecimiento acelerado impulsado por estas acciones y el interés manifestado por las personas que tomaron la decisión de radicarse en este lugar y de inversores en iniciar actividades productivas y de servicios, crearon la

necesidad de organizar un municipio para administrar y promover el crecimiento armónico sobre modernos conceptos de gestión municipal.

Esta situación particular plantea también la necesidad y la conveniencia sobre la formulación de un Plan Estratégico, con objetivos claros que definan un horizonte de crecimiento, al que se circunscriban posteriormente cada una de las líneas estratégicas y de trabajo a llevar a cabo por el municipio.

Se debe tener en cuenta en estas circunstancias, que las sociedades modernas requieren del esfuerzo y compromiso de sus organizaciones públicas para profundizar la mejora de su gestión, a partir de la incorporación de conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades en todos los niveles de conducción.

El protagonismo de los ciudadanos genera cada día mayores exigencias por los resultados de la gestión pública y exige visualizar señales claras de gestión eficiente, ordenada y transparente.

Por eso es apropiado pensar en este momento, en que comienza a surgir una nueva comunidad, sobre la conveniencia de formular un Plan Estratégico que contemple la articulación del sector público con el privado y las organizaciones de la sociedad civil.

Se deberá apuntar al trabajo en el largo plazo, que debe tener la característica de estar signado por la participación de todos los actores sociales, en el transcurso de todas las etapas del proceso o en una parte de ellas.

Un Plan Estratégico supone un trabajo coordinado entre todos los sectores que componen la sociedad, que participan en el diseño, en las discusiones sobre la problemática local y en su ejecución posterior.

Pero siguiendo un orden de prioridades, ante la situación actual es necesario y oportuno establecer en esta etapa, en primer lugar, las bases para la organización de una administración municipal ordenada y eficiente, con una estructura adecuada a la categoría de la Comuna, para atender las exigencias cada día mayores que genera el protagonismo de sus habitantes.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se ha diseñado una estructura orgánica con la incorporación de las actividades propias de la administración municipal, tanto las actuales como las que se pueden generar en el futuro, a medida que el volumen y diversidad de funciones y servicios lo requieran.

CAPITULO I: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ante una comunidad que inicia su desarrollo, se impone la alternativa de recurrir a la planificación como manera de prever acontecimientos, adelantarse a problemáticas y potenciar sus fortalezas, con el fin de programar un crecimiento ordenado, constante y sostenible.

Conforme esto, al momento de priorizar, concertar y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo a nivel municipal, resulta insuficiente preocuparse únicamente por el bienestar económico, mediante el fortalecimiento de la economía local y procurando una alta competitividad del municipio en relación con su entorno, sino que será prioritario también alcanzar el bienestar social, a través del impulso de las infraestructuras, servicios y equipamientos; todo ello teniendo especial cuidado en la dimensión ambiental (factor que atraviesa los aspectos anteriores).

No obstante, las dificultades para liderar un proceso de este carácter son muchas, y pueden vincularse en cierto modo con la necesidad de generar una nueva cultura de la gestión, que comprometa al municipio en pensarse como un actor prioritario, con capacidad de articular esfuerzos entre el sector privado y la sociedad civil, y que procure la implementación de políticas de promoción, no así de asistencia, involucrando a la comunidad en este proceso.

Frente a este panorama, es importante comenzar a valerse del uso de diferentes herramientas, que permitan organizar y sentar líneas de acción para el desarrollo de la Comuna y su zona de influencia, la consolidación de estructuras internas eficientes y en lograr por parte de la comunidad una percepción acerca de la importancia de comprometerse e involucrarse en la gestión de la política pública local.

De esta manera, sea a través de programas municipales de largo plazo con definición de objetivos, políticas y estrategias sectoriales y grandes proyectos, programas sectoriales basados en la economía local, salud, educación, seguridad pública, etc; programas operativos anuales, en los que se incluyen prioridades territoriales y sectoriales, programas de acciones

inmediatas para alentar la participación, programas de ordenamiento territorial-ambiental, de desarrollo institucional de la Comuna, programas catastrales, o prediales municipales, entre otros, comienzan a surgir las propuestas de uso de diferentes herramientas, que responden a la selección de una metodología de planificación y se constituyen en elementos claves para el desarrollo local.

1.2 NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Los instrumentos formales de planificación son aquellos que delinear las políticas generales de desarrollo de un territorio local. Sientan las bases para el trabajo coordinado en relación con un objetivo predefinido, tienden al fortalecimiento del propio municipio, y al logro de una gestión municipal ordenada.

En muchos casos, mantienen como fin último el crecimiento integral del núcleo urbano y la zona, a partir de la definición de un perfil de desarrollo u horizonte de crecimiento, y una visión estratégica de futuro, sea ésta concertada o no, que permita priorizar las acciones de la gestión.

1.2.1. Programa de Fortalecimiento Institucional

Tiene que ver con la organización de la administración pública municipal hacia adentro. Es un nivel de planificación que se propone mejorar la calidad de recursos humanos del municipio y las condiciones en que presta los servicios.

1.2.2. Plan de Gobierno

Es un plan de acción no necesariamente consensuado con otros actores sociales más allá de las autoridades públicas, que define el estilo de una gestión y refleja la priorización que en materia de obra pública, perfil de políticas sociales, etc., establece el gabinete municipal.

Es una herramienta importante, puede ser muy útil para el éxito de una gestión municipal y constituye el marco orientador para la toma de decisiones políticas de las autoridades que dirigen la Comuna.

1.2.3. Programa Estratégico

Requiere de dos condiciones básicas. Por un lado, el acuerdo entre las distintas áreas del municipio acerca de la elaboración de un programa que le pueda dar identidad al territorio; y por el otro, el acuerdo con algunas organizaciones sociales que le pueden dar sustantividad a este programa.

El programa estratégico debe lograr que varias políticas tiendan a fortalecer lo que se definió como eje estratégico de la gestión.

1.2.4. Plan Estratégico

Es el último nivel de planificación. Supone avanzar aún más que los anteriores en ciertas cuestiones como lo es la articulación Estado Local, sector público y privado y las organizaciones de la sociedad civil.

Apunta al trabajo en el largo plazo y se encuentra signado por la participación de la comunidad en el transcurso de todo el proceso o en una parte de él.

Interesa un análisis más detallado de esta herramienta, en tanto se presenta como superadora del Plan de Fortalecimiento Institucional, el Plan de Gobierno y el Programa Estratégico. Si bien conceptualmente ninguna de las cuatro herramientas son iguales en su desarrollo, un Plan Estratégico supone un trabajo coordinado entre todos los actores que –en forma individual- participan en el diseño de las anteriores herramientas.

Por esto, y porque la planificación estratégica permite otorgar transversalidad a las discusiones sobre la problemática local, es que se destaca su potencialidad acerca de la misma y de su valor como herramienta.

Para arribar a buen término durante todo el proceso de planificación, se deben tener en consideración los siguientes aspectos:

a) Factibilidad del surgimiento del plan y contexto en que se origina.

Puede ser elegido por la Comuna como herramienta prioritaria para encauzar un crecimiento sistematizado, teniendo como antecedentes trabajos ya realizados.

También puede ser la respuesta a una iniciativa privada de un conjunto de empresarios y organizaciones de la sociedad civil que entienden que la mejora de la gestión pública local, tendiente a ordenar y promover el proceso

de desarrollo de la Comuna, es un elemento fundamental para el éxito de sus emprendimientos.

b) Equipo técnico local y asesoramiento externo del proceso.

Un equipo técnico local debe tener los siguientes perfiles: una coordinación general que tenga una visión amplia de la realidad local, y una organización del personal de acuerdo a los ejes temáticos con lo que se decida trabajar en el plan (perfiles con un acento en la formación relacionada con lo económico, lo social e institucional, lo urbano territorial, y lo comunicacional).

A modo de conclusión, puede afirmarse que es importante que los Planes Estratégicos involucren en el trabajo las siguientes cuestiones:

- Equipos técnicos locales interdisciplinarios, capacitados para la promoción del desarrollo local;
- Cuerpo asesor externo, que fortalezca el recurso humano local y lo forme en metodología de planificación;
- Equipo Técnico Municipal, que contribuya a involucrar el Plan Estratégico con las actuaciones del propio gobierno;
- Mecanismos de comunicación aceitados entre los diferentes equipos mencionados, con el objetivo de que cada uno de ellos mantenga un conocimiento actualizado del proceso.

c) Participación ciudadana.

La propuesta de trabajo en el marco de un Plan Estratégico refiere casi de inmediato al análisis de las implicancias que la variable participación ciudadana o comunitaria tiene en el transcurso del proceso.

Es conveniente definir el modo en que se la implementa, para que la comunidad forme parte en la toma de decisiones de la política pública local.

Muchas veces ocurre que los sectores que se encuentran por fuera del municipio no terminan de comprender por qué el gobierno local da inicio a un proceso de este tipo, cuestionándolo en forma permanente.

Frente a ello, deben existir argumentos sólidos que permitan defender la iniciativa, explicando acerca de la posibilidad que otorga el plan como herramienta para poder consolidar discusiones colectivas sobre problemáticas locales.

d) Método para diagnosticar.

El momento del diagnóstico en un Plan Estratégico permite la obtención de un cuadro de situación inicial de la Comuna, sobre la base del cual se diseñarán los programas y proyectos estratégicos.

Cuando se comienza a trabajar sobre la realidad local, se comienza a relevar algunos datos generales (sean indicadores económicos o sociales) que permiten alcanzar una especie de radiografía; un cúmulo de información que posibilita disponer de un primer abordaje de lo local sobre la base de datos cuantitativos.

Es importante también que a través del diagnóstico se reconozcan algunos aspectos vinculados a la cultura local, y sobre todo a la cultura de la gestión local.

La mirada sobre la comunidad es otro factor fundamental en esta etapa. Es interesante reconocer cuáles son las proyecciones que ésta formula, cómo conciben la Comuna y su zona, qué aspectos le elogian y cuáles le critican.

e) Comunicación.

Este aspecto es de suma importancia en el desarrollo de un Plan Estratégico. En primer lugar porque cumple con el objetivo de dar una identidad e imagen propia al proceso, y en segundo término porque contribuye a fortalecer la participación y el sentido de pertenencia de la comunidad en relación con el plan.

Una real tarea en comunicación, implica considerar tanto una dimensión externa e interna en el marco del Plan. La primera tiene que ver con el establecimiento de espacios comunicacionales con la comunidad, y la definición de estrategias concretas de acción para fortalecer este vínculo, y la segunda con la necesidad de que el recurso humano comunal se apropie de la idea.

f) Etapas de avance de los planes y sus alcances.

Conforme las pautas metodológicas que propone un plan estratégico, existen diferentes etapas que deben cumplirse para dar por culminado el proceso de planificación.

Puede hablarse de un pre-diagnóstico, diagnóstico, un momento de formulación y, finalmente, la ejecución o implementación de las diferentes propuestas. Cada uno de estas fases, debe transitarse para obtener como producto un Plan Estratégico local.

El gran desafío de un Plan Estratégico consiste en abordar cada una de las etapas teniendo en cuenta las posibilidades reales de gestión que tiene el municipio. De nada sirve avanzar en los diferentes momentos de la planificación, si no se obtiene de esto líneas de actuación posibles.

g) Definición de líneas estratégicas

Uno de los objetivos que se pretende cumplir metodológicamente mediante la realización de un Plan Estratégico, es la definición de un horizonte de crecimiento de la Comuna, al que se circunscriban posteriormente cada una de las líneas estratégicas de trabajo priorizadas.

La idea de "horizonte de crecimiento" refiere al escenario deseado que se pretende alcanzar a través de las diferentes acciones que se desarrollen en coherencia con una estrategia general.

Su redacción da cuenta de la idiosincrasia local dado que se plantean expectativas de desarrollo sobre problemáticas específicas y particulares, en un horizonte de mediano y largo plazo.

Se pueden proponer las siguientes líneas:

- Innovación, Empleo e Inclusión Social. Promover una estrategia de desarrollo local sustentable, basada en mejoras en calidad, capacitación e innovación tecnológica, fortalecimiento de cadenas de valor y tramas productivas, orientadas a la revitalización de las actividades productivas consolidadas, la generación de empleo genuino y el inicio de un proceso de oportunidad en ámbitos de gestión público-privado.

Favorecer la construcción de una ciudad integradora, que promueva la inclusión social a través de la revitalización del rol del Estado en la promoción del bien común, la gestión intersectorial e interjurisdiccional coordinada y la participación ciudadana.

- Equilibrio Urbano-ambiental y Transformación Municipal. Definir e implementar un modelo de organización territorial equilibrado que contemple la protección de las particularidades ambientales de la Comuna, una eficiente

articulación entre sus núcleos poblados y el incremento progresivo de la calidad de vida urbana a través de la adopción de nuevos instrumentos de ordenación y de la gestión de proyectos claves.

Impulsar la transformación de la Gestión Municipal a partir de criterios de eficiencia, efectividad y equidad en la prestación de los servicios públicos; la actuación coordinada de áreas y el desarrollo de mecanismos de participación social, acorde a la asunción de un rol protagónico en el proceso de desarrollo y en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

1.2.5. Plan Urbano

Es un instrumento que expresa los lineamientos de la política de desarrollo territorial a través de estrategias, objetivos, directrices generales, programas, proyectos y normas reglamentarias y de gestión.

Tiene por finalidad principal promover y ordenar el pleno desarrollo de las funciones sociales de la Comuna y de la propiedad urbana.

Un Plan Urbano o de Ordenamiento Territorial es la reafirmación de la competencia y responsabilidad de la Comuna en la generación de las estipulaciones físicas que mejor provean el desarrollo armónico de las condiciones de vida y bienestar de los vecinos.

Se constituye en la ordenanza marco a la que deben ajustarse las políticas y acciones urbanísticas y ambientales, así como también la concreción de las obras públicas. En este sentido, las normativas de regulación que forman parte de él resultan los instrumentos reglamentarios básicos de la gestión local para actuar sobre el uso, la ocupación y el equipamiento del suelo.

Cada una de estas normativas rigen sobre aquellos asuntos relacionados directa o indirectamente con el uso del suelo, de los edificios, estructuras e instalaciones, la apertura y ensanche de vías públicas, el parcelamiento de la propiedad inmueble, los volúmenes edificables, el tejido urbano, el tejido rural, la preservación de los ámbitos patrimoniales construidos y naturales y sobre todos aquellos aspectos que tengan relación con el ordenamiento físico-espacial y ambiental del territorio.

Es una herramienta que apunta al cumplimiento de tres grandes objetivos: orientar y ayudar a mejorar la acción municipal, coordinar y orientar la actuación de los organismos públicos en el territorio, y regular la actuación de los privados.

Es un instrumento flexible y abierto, que contiene un conjunto de elementos informativos y valorativos, que expresa acuerdos alcanzados en relación con el desarrollo urbano, hacia un horizonte temporal que establece un escenario deseado y compartido en cuanto al futuro de la misma.

Resulta una interesante herramienta al servicio de una estrategia de desarrollo y un proyecto para la ciudad, que debe partir de una identificación precisa de los problemas locales esenciales, relativos al bienestar social, la sostenibilidad ecológica del uso de los recursos naturales, el equilibrio espacial del desarrollo y la sostenibilidad cultural de los proyectos de inversión.

El Plan Director se compone de los grandes proyectos estructurales cuya función es servir de guía a una serie de proyectos urbanos de escala menor territorialmente seleccionados. A su vez, orientados por el objetivo de convertirlo en un plan de características integrales, se posiciona como soporte de la puesta en marcha de políticas, programas y acciones concretas relativos a la política de vivienda, servicios y equipamiento, vialidad y transporte público, usos especiales y verde público y calidad ambiental.

Todos estos aspectos dan forma a los diferentes segmentos que constituyen el Plan Director y le dan contenido. A continuación se ofrece una breve reseña de estas secciones temáticas:

Ordenamiento del suelo

La promoción de la vivienda y la provisión de los servicios

- La vivienda social.
- El uso residencial.
- La infraestructura y los servicios.

La construcción de los espacios públicos y de los equipamientos

El tránsito, el transporte y el sistema vial

1.3 LA EFECTIVIDAD DE LOS PLANES

Luego de haber investigado sobre la naturaleza e implementación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Participativo, se ha concluido en que esta herramienta – como el instrumento por excelencia para la determinación del futuro de una comunidad- no ha resultado ser masivamente exitosa.

Para que resulte movilizador y positivo el proceso de planificación del desarrollo local, debe diseñarse reuniendo varias condiciones, cuya eficacia no es aislada, sino que depende de la retroalimentación de unas con otras, las cuales son enumeradas y descriptas a continuación:

- a) Metodología. Es necesario disponer y ejercitar una metodología adecuada a la complejidad abordada: debe ser interdisciplinaria, multisectorial y participativa.
- b) Movimiento creativo. Está referido a un estado social-anímico de la población envuelta en el proceso de desarrollo local.
- c) Escenarios de planificación. La planificación del desarrollo local debe realizarse en escenarios formalizados de planificación gestión, en los cuales la pluralidad de actores realice en conjunto los trabajos correspondientes.
- d) Voluntad de asociarse. Es condición también que exista una evidente voluntad de asociarse entre quienes se relacionan participativamente en un plan local.
- e) Ampliación democrática. Es condición fundamental que, en momentos en que se afirma la identidad cultural, se refuerce el sistema democrático por la vía de ampliar sus alcances, siempre sostenido en las reglas de la planificación participativa.
- f) Voluntad política. Es sin duda una condición indispensable en cualquier definición sobre la promoción del desarrollo local.

No obstante los resultados positivos que se pueden lograr, es interesante reparar en las posibles causantes que generan la paralización de un Plan Estratégico, o bien el fracaso del mismo al momento de su implementación. Entre los principales factores se pueden destacar:

- a) La excesiva apropiación por parte del gobierno local de la propuesta. Ante estas circunstancias el plan deja de ser de la Comuna, para estar demasiado ligado al Plan de Gobierno o la política de la gestión gubernamental.
- b) La dilatación de los tiempos. Sumar a los agentes locales en procesos de discusión colectiva muy prolongados, donde la realización de los trabajos excede los plazos previstos.
- c) Iniciar estos procesos sin demasiada noción de lo que ello implica. No tener en claro el por qué se quiere un Plan Estratégico es, absolutamente, un

aspecto negativo que se mantendrá latente en el transcurso íntegro del proceso.

Finalmente se puede afirmar que planificar, teniendo en cuenta las consideraciones antes señaladas, es crucial para conseguir objetivos de manera eficaz y eficiente a través de la gestión municipal.

Hacerlo de manera estratégica con la consecuente definición de objetivos claros y precisos, abarcando los temas críticos más importantes y articulando esfuerzos e intereses de los sectores sociales y económicos del municipio es aún mejor.

Pero lo fundamental será la existencia de voluntad política de avanzar y mantenerse en este proceso y elegir la metodología que mejor se adapte al gobierno local en cuestión y su situación particular.

CAPITULO II: MODELO DE GESTION

2.1 DESARROLLO DEL PROCESO

El crecimiento acelerado de la Comuna de Casa de Piedra en los últimos tiempos, ha puesto en evidencia que se están cumpliendo los objetivos fijados desde el momento mismo de su creación.

El proyecto se está desarrollando en las etapas y en los plazos previstos. La primera comprende un Área Prioritaria Urbana con la infraestructura necesaria: caminos, energía, comunicación, alumbrado, agua potable, riego, forestación, parqueización y bajada para lanchas. La inversión pública incluirá además miradores, centro de salud, destacamento policial, escuela y viviendas.

En la segunda etapa y con ésta infraestructura básica, el sector privado ya ha comenzado a prever la realización de inversiones en los servicios planificados según el proyecto: hoteles, canchas y zonas deportivas, un club náutico, venta de productos y comidas regionales, estación de servicio, parador de camiones y micros, restaurantes, área comercial, camping, etc. En el marco de ese proceso, es preciso reunir esfuerzos en dirección a consolidar la concepción que define al Municipio como un verdadero Gobierno Local Autónomo, cuya función primordial debe ser promover el Desarrollo Humano (social) y motorizar el progreso con equidad.

Se deberán tomar los recaudos necesarios a efectos de conducir y controlar el futuro crecimiento demográfico, que se puede producir en forma acelerada teniendo en cuenta las posibilidades de desarrollo que ofrece esta zona.

Es conveniente diseñar el plan municipal de gestión ambiental que deberá establecer los principios de la política ambiental municipal. Este tipo de plan debe ser integral y enfocar la temática en su conjunto, y en su expresión en los distintos ámbitos, determinando las vinculaciones mutuas con temas como transporte, vialidad, ordenamiento territorial, etc.

Un aspecto importante a tener en cuenta es la concordancia entre los principios y los instrumentos a utilizar, porque la Ley de creación de la Comuna

faculta al Poder Ejecutivo a delimitar un Área Protegida dentro del ejido municipal.

Para enfrentar los aspectos señalados y otros desafíos del desarrollo local sostenible, es evidente que no sólo deberá confrontar problemas financieros, sino que también se enfrentará a los de naturaleza administrativa.

Por lo mismo, una medida aislada de aumento de sus recursos financieros no resolvería sus problemas; es más, se incrementaría el riesgo de una ineficiente aplicación de los mismos.

De manera que para optimizar la gobernabilidad del sistema local, se deberá poner especial énfasis en la calidad del capital humano, reclutando recursos calificados, brindando capacitación; en un ambiente en que se garanticen las condiciones para una sana competencia entre los trabajadores, y en que el espíritu de superación, la dedicación, la creatividad y el aporte al mejoramiento de la gestión municipal tengan una justa retribución en las remuneraciones y en la carrera laboral.

Adicionalmente, para garantizar la eficacia de los programas de capacitación, se debe considerar dos etapas básicas: en primer momento, la capacitación de las autoridades municipales, para que adquieran conciencia de los retos que asume su gobierno y desarrollen capacidad de gobernar y gerenciar; en segundo momento, el adiestramiento continuo y obligatorio del personal municipal, efectuando evaluaciones permanentes de su rendimiento.

Para el éxito de las acciones señaladas, es indispensable que las autoridades locales y del gobierno central se convenzan que los gastos en capacitación e investigación no son los ordinarios gastos operativos, sino inversión en capital humano.

Para enfrentar esta situación, se deben diseñar nuevas estructuras organizativas en función de un tipo de municipalidad previamente determinado, reduciendo niveles de dirección y haciendo las nuevas estructuras más horizontales.

En ese proceso se deben establecer los sistemas administrativos como la carrera pública, el sistema de control, el sistema de contratación y adquisición, así como implantar sistemas de planificación y presupuesto basados en el planeamiento estratégico y el presupuesto por programas, con el objeto de hacer de estos sistemas verdaderas herramientas de gestión. Todos estos

cambios deben propugnar para que la gestión municipal tenga una visión gerencial, enfocando al ciudadano como el cliente de la administración municipal.

Además de las medidas de orden administrativo mencionadas, el gobierno local debe formular, aprobar y ejecutar actividades -debidamente jerarquizadas- basadas en una decisión económica racional y en criterios de costo-beneficio; es decir, realizar la actividad si y sólo si los beneficios para la comunidad son superiores a los costos que a ella le pueda generar.

Finalmente, corresponde a la Comuna tomar en cuenta las reflexiones aquí desarrolladas; analizarlas y recrearlas para enfrentar las secuelas de dimensión local generadas por el crecimiento demográfico y conservación del medio ambiente; para cumplir con el rol fundamental en el proceso de descentralización que la Constitución y las exigencias contemporáneas le han reservado; en suma, para mantener su vigencia y legitimidad como órgano de gobierno local frente a sus habitantes.

2.2 GESTIÓN DE POLÍTICAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Con el propósito general de realizar una propuesta innovadora para la creación de una administración moderna y eficiente, es oportuno reflexionar sobre el significado de algunos conceptos ampliamente difundidos sobre la nueva gestión municipal.

El cambio tecnológico en las administraciones municipales suele interpretarse de un modo restringido, limitándolo a cuestiones relativas a procedimientos administrativos, de estructuras organizativas o bien a la incorporación de nuevos equipamientos. De este modo, si los criterios sobre innovación se limitan al campo de la ingeniería de las organizaciones, se pierden de vista las cuestiones más sustantivas.

Un enfoque integral sobre innovaciones en la gestión municipal debe considerar tres tipos de cambios: a) fines a que se dirige la acción municipal y nuevos campos de intervención, b) actores que intervienen y formas de hacerlo o gestión estratégica y participativa de las políticas públicas, y c) qué tipo de organización administrativa se adopta a tales fines.

Siguiendo este razonamiento, una primera aproximación para valorar la mayor o menor propensión a innovar en la gestión local requiere formularnos

preguntas sobre el quehacer del Municipio, tales como: cuál es la misión que el gobierno local ha definido para sí, cuáles son sus campos de intervención, cuáles los servicios que debe prestar y las políticas que pone en práctica.

También habremos de interesarnos por conocer con quiénes interactúa el Municipio en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas, indagando sobre la participación o no de otros actores en los programas y proyectos, como así también la modalidad con que dichos actores se articulan. Finalmente, nos preguntaremos cómo se organiza la administración municipal para dar cuenta de los nuevos desafíos.

Al considerar las innovaciones de gestión, también es importante no circunscribir el análisis a la cuestión de la eficiencia fiscal. Si bien está fuera de discusión que el equilibrio fiscal es un punto de partida imprescindible para que los programas públicos locales sean sostenibles en el tiempo, también es cierto que la naturaleza de las transformaciones requeridas es más compleja y demanda el fortalecimiento de la propia organización municipal, incluyendo múltiples aspectos que apuntan a mejorar la función de producción de las administraciones, como así también de profundas innovaciones de gerenciamiento que potencien sinergias en el sistema de acción local.

2.3 CAMBIOS DE GESTIÓN

Los cambios ocurridos en el entorno político, económico y social han alentado una revalorización de los gobiernos locales como agentes promotores del desarrollo económico y social. El nuevo contexto requiere que organizaciones y actores de todo tipo trabajen de forma coordinada para identificar intereses comunes, acordar acciones compartidas y actuar estratégicamente, dando respuesta a las nuevas cuestiones que se incorporan en la agenda local.

En los últimos años se han producido diversas transferencias de funciones y servicios a los gobiernos locales, como parte de programas provinciales de descentralización, configurando un nuevo escenario en el cual los municipios, con limitadas experiencias y recursos, comenzaron a enfrentar nuevos desafíos, como lo son gestionar establecimientos y/o programas de atención de salud, nutrición, tercera edad, infancia, saneamiento, seguridad ciudadana, vivienda, etc.

Por otra parte, en un contexto en el que un creciente número de ciudades y pueblos compiten por retener y atraer inversiones que generen empleo e impriman dinamismo a las economías locales, se torna cada vez más necesario promover el desarrollo local, formulando o articulando proyectos.

Estos cambios suponen redefinir las misiones y objetivos de los municipios y el diseño de nuevos cursos de acción para lograrlos.

Compelidos por cambios contextuales y nuevas demandas de las sociedades locales, o bien por ser receptores de transferencias interjurisdiccionales de servicios públicos, los gobiernos municipales deben enfrentar nuevos desafíos que les demandan producir innovaciones de gestión.

2.4 TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

Una parte de estas innovaciones son las denominadas tecnologías de gestión, concepto que no debería interpretarse como la mera implementación de paquetes enlatados. Lamentablemente, esto sucede con frecuencia y en ello tienen su cuota de responsabilidad los organismos que financian programas de fortalecimiento institucional y las consultoras que comercializan proyectos llave en mano. Este tipo de asistencia técnica no contempla las particularidades de cada municipalidad y de la sociedad local e ignora las diferencias de escala y tejido social.

La tecnología es conocimiento aplicado a una realidad concreta; por tanto, no pueden existir soluciones uniformes para situaciones diversas.

Esto se comprende con sólo observar las diferencias entre los municipios de la Provincia en lo atinente a base económica, condiciones ambientales para la producción, tejidos sociales y empresariales y complejidad de las administraciones locales.

La concepción tradicional del cambio tecnológico consideraba a las nociones de tecnología incorporada y no incorporada. En el primer caso se trataba de las máquinas, equipamientos y otros bienes de capital; en el segundo, del conocimiento y la información no incorporada a dichos bienes.

Los bienes de capital (tecnología incorporada) y la información (tecnología no incorporada) eran interpretados como bienes transables en el mercado, sin considerar ningún tipo de restricción (excepto el precio) para su transferencia entre distintas organizaciones. Dicho en otros términos, cualquier

organización (pública o privada) podía adquirir en el mercado tecnología y ponerla en funcionamiento, en tanto contase con el dinero para hacerlo.

Actualmente se cuestiona este enfoque simplista, pues la experiencia indica que los resultados de toda transferencia -de bienes de capital o de información- dependen en gran medida de la capacidad de la organización receptora para incorporarlos de modo creativo y eficiente. Según esta perspectiva, la capacidad de innovación de una organización, en este caso una Comuna, no dependerá sólo de sus propios recursos internos sino también, en alto grado, del entorno institucional en el cual se desenvuelve.

Si esto es así, la capacidad tecnológica de una organización municipal estará condicionada tanto por su propio universo interno (estructuras, procesos, recursos humanos, cultura organizacional, etc.) como por las características del medio en el cual opera. En tal sentido, la presencia de un entorno innovador potencia las posibilidades de la organización municipal para aprovechar plenamente su capacidad de innovación, concentrándose en aquello que le es esencial y contando con la participación de otras instituciones en la producción de bienes públicos y en la resolución de cuestiones de interés general.

Buena parte de los gobiernos locales intervienen en salud, desarrollo social, saneamiento ambiental y promoción económica sin experiencia previa ni recursos suficientes. La superación de tales restricciones requiere producir innovaciones tanto en la propia organización municipal como en la modalidad con que ésta se articula con la sociedad local. Sin embargo, las capacidades de innovación, de acuerdo al significado que se le ha asignado a dicho concepto, no son homogéneas en el universo de las administraciones municipales; como tampoco son igualmente innovadores los entornos en los cuales aquellas operan.

De acuerdo al modelo burocrático tradicional, el buen administrador público era un sujeto con conocimientos y habilidades para administrar eficientemente los recursos de la propia organización. Si bien esas capacidades continúan siendo necesarias, no resultan suficientes en el actual momento histórico.

Los actuales conceptos de gerencia pública valorizan también las capacidades para liderar proyectos que no sólo articulen recursos y actores de

la propia administración, sino también a los que se encuentran en el ambiente en que ella opera.

La dimensión de los esfuerzos requeridos y la incertidumbre de un contexto cambiante demandan la construcción de una fuerte sinergia social a escala local, expresada en la cooperación entre actores no gubernamentales y estatales para el logro de propósitos compartidos.

2.5 SISTEMA EMPRESARIAL Y PRODUCTIVO

Desde un enfoque de desarrollo endógeno, el gobierno local con vocación de promover la densificación del tejido empresarial, debe hacer uso de sus facultades para negociar las implantaciones de origen extra local, procurando que se fortalezcan las articulaciones técnicas y productivas dentro del ámbito local y regional.

En cuanto a los mecanismos y objetivos para promover la competitividad local y la atracción de inversores, no pasa fundamentalmente por ofrecer una reducción de costos, sino por un incremento de la productividad. Y esa productividad depende, en lo esencial, de tres factores: conectividad, innovación y flexibilidad institucional.

Deberán ser bien recibidas las inversiones externas si se articulan con el tejido productivo local y producen excedentes exportables que fortalezcan los ingresos y la base económica local.

Desde esta perspectiva, el desarrollo local no consiste en una mera adaptación a circunstancias cambiantes, sino en un proceso de acción colectiva en el cual el reforzamiento de los vínculos entre los actores será un componente decisivo; por tal motivo, son fundamentales la densidad del tejido social local y la existencia de ámbitos para la negociación y el acuerdo.

Cuando nos referimos a un tejido social y productivo de alta densidad queremos significar con ello:

- a) la presencia en un mismo lugar de una multiplicidad de actores;
- b) que estos actores comparten valores sobre el significado y características de las innovaciones sociales y productivas
- c) que existe interacción entre ellos a través de redes institucionales.

En este marco, resulta clave la capacidad de iniciativa del gobierno local, ya que implica desarrollar aptitudes para movilizar recursos existentes en el medio, a través de un sistema de negociación permanente entre actores para construir un proyecto colectivo, que son condiciones decisivas para el éxito de los procesos de desarrollo local.

2.6 SISTEMA SOCIO-TERRITORIAL Y CAPITAL SOCIAL

Este concepto es una construcción social que implica entender al territorio local como un entramado de interacciones, entre múltiples sujetos que se relacionan entre sí y con el ambiente natural o construido.

La cooperación entre los ciudadanos, su participación en organizaciones y movimientos sociales y su capacidad para establecer relaciones recíprocas y concertadas en redes del más diverso tipo, resalta la importancia de los lazos que se establecen entre los miembros de las organizaciones de la sociedad civil y, así como existen capital físico y capital humano, el capital social deviene del intercambio entre las personas, facilitando la acción conjunta y aumentando la confianza social.

La existencia de normas de corresponsabilidad, sobreponiendo el interés colectivo al interés particular, son parte de dicho capital social y constituyen la base para la creación de lo público.

La sociedad civil en una localidad suele estar conformada por un conjunto heterogéneo de instituciones y organizaciones, que son públicas pero no estatales, con intereses y objetivos diversos, como así también con diferencias en materia de recursos, niveles de formalización institucional, antigüedad y trayectoria.

El capital social de una comunidad no depende sólo del número y los recursos de que disponen las organizaciones de la sociedad civil, sino también de su capacidad para establecer relaciones recíprocas y concertadas en redes.

Una sociedad civil activa e involucrada en la resolución de las cuestiones que integran la agenda pública local no sólo fortalece a los actores colectivos, sino que también contribuye para que los objetivos de los programas municipales guarden coherencia con las necesidades y demandas de la población.

2.7 EL SISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO

El sistema político-administrativo está conformado por la propia administración municipal y sus relaciones con otras jurisdicciones estatales.

Existen indicadores de importantes avances realizados por muchos municipios en la búsqueda de implementar una lógica más horizontal, cooperativa y reticular entre gobiernos locales, actores privados e instituciones públicas provinciales y nacionales.

A modo de síntesis: una articulación apropiada entre los subsistemas político-administrativos, empresariales y socio-territoriales, posibilita que los recursos municipales se afecten a la atención de lo que los propios sujetos definen como sus objetivos y necesidades prioritarias.

Esta mayor efectividad de las políticas públicas puede, a su vez, contribuir a mejorar la legitimidad de las autoridades locales. Por otra parte, la incorporación de recursos externos a la Comuna para realizar proyectos compartidos, puede redundar en el mejoramiento de los niveles de eficiencia local.

2.8 PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

Hasta aquí se ha abordado la participación social en la gestión municipal como medio para mejorar la calidad y eficiencia de las políticas públicas, al posibilitar un aprovechamiento de los recursos presentes en la sociedad local y externos a la administración del municipio, de acuerdo a un enfoque endógeno del desarrollo.

En la misma línea de razonamiento, se señaló la contribución de la participación ciudadana a la efectividad de las políticas, en tanto posibilite una mayor correspondencia de las necesidades y demandas comunitarias con los objetivos y resultados de los programas y proyectos sociales que se gestionan en la Comuna.

Pero a estas ventajas funcionales de la participación debemos sumar la de su potencial contribución al desarrollo de prácticas ciudadanas, particularmente en el campo de las políticas sociales.

Entender a la ciudadanía como proceso importa otorgar significado a la participación de los sujetos en actividades colectivas, a su capacidad para

establecer formas organizadas de acción y vincularse con el mundo de las relaciones sociales.

Estas reflexiones tienen particular relevancia en el campo de las políticas municipales que se orientan a superar situaciones de exclusión social, ya que los excluidos no sólo lo están del consumo de determinados bienes y servicios, a los cuales no pueden acceder a través del mercado, sino también de las instituciones que inciden en la vida social y política local.

Por oposición, la gestión participativa y en redes puede contribuir a desarrollar y construir ciudadanía, permitiendo la inserción de los beneficiarios en redes significativas de interacción social y de producción, potenciando sus capacidades de acción personal y colectiva como miembros responsables de comunidades y grupos sociales.

La participación social en la gestión de políticas locales no sustituye a la participación de la ciudadanía que se da a través de las instituciones contempladas en el orden constitucional vigente. Su contribución política, particularmente para los grupos socialmente excluidos, es la de potenciar sus capacidades de acción y prácticas ciudadanas.

2.9 MODELO DE GESTIÓN LOCAL

La definición conceptual de municipio moderno sitúa a los gobiernos locales en un escenario en el cual su intervención en promoción económica y políticas sociales se torna poco menos que imperativa. Son elementos significativos de este contexto los procesos de reforma del Estado y descentralización, las crecientes demandas sociales y la competencia entre localidades por atraer y retener inversiones que generen empleo.

Para enfrentar estos desafíos, además de recursos económicos, los municipios requieren fortalecer su capacidad tecnológica, la cual se conforma con los conocimientos, habilidades y experiencias de la propia administración, los vínculos e interacciones que existen a su interior, como así también los que sostiene con otras instituciones del medio.

Por otra parte, la capacidad de innovación de una municipalidad no depende sólo de sus propios recursos internos, sino también y en alto grado, del entorno institucional en el cual se desenvuelve.

En el campo del desarrollo económico, la mayor o menor densidad del tejido productivo local y el tipo e intensidad de las interacciones entre los actores que lo constituyen, son elementos que el municipio debe considerar para el diseño de sus políticas.

Es importante que el municipio identifique el potencial endógeno de la propia localidad y establezca cursos de acción para fortalecerlo. Este potencial puede existir bajo la forma de capital humano (conocimientos, saberes, experiencias y habilidades de las cuales son portadores determinados sujetos) y en redes de organizaciones privadas y emprendedores individuales.

Este razonamiento es también extensible al campo de las políticas y programas sociales. En efecto, la sociedad civil en una localidad suele estar conformada por un conjunto heterogéneo de instituciones y organizaciones públicas-no estatales, con intereses y objetivos diversos, como así también diferencias en materia de recursos, niveles de formalización institucional, antigüedad y trayectoria. Este potencial endógeno es un capital social, cuyo valor no depende sólo del número y de los recursos de que disponen las organizaciones de la sociedad civil, sino también de su capacidad para establecer relaciones recíprocas y concertadas en redes.

Tanto en materia de promoción económica como en la gestión de políticas y programas sociales es importante que el municipio fortalezca las redes existentes o favorezca su conformación, generando espacios públicos de deliberación, decisión y ejecución.

Los cambios organizacionales deben apuntar a potenciar la capacidad de gestión de las administraciones y gobiernos locales, para que estos logren los resultados buscados, adecuando a ello las estructuras, procesos y recursos.

No es lo mismo incorporar a la agenda municipal, de modo desarticulado, programas y proyectos de elaboración externa que integrar a un plan de gobierno éstas u otras oportunidades que se ofrezcan en el contexto. Si se tienen claros los propósitos, objetivos y las líneas generales de acción para lograrlos, se puede dotar de mayor racionalidad y efectividad a las políticas públicas, como así también diseñar la administración en función de ello, realizando una mejor asignación de los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta.

La reducción de los costos administrativos debe realizarse sin afectar la función de producción de la organización municipal, motivo por el cual la asignación de recursos (económicos, humanos, materiales y técnicos) debe guardar relación con los propósitos, los objetivos y los cursos de acción para lograrlos.

CAPÍTULO III. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

3.1 LA ACTUACIÓN DEL MUNICIPIO

Las nuevas demandas a que se ven sometidas las autoridades del Ente Comunal de Casa de Piedra en particular y el Gobierno Provincial en general, en materia económica y social como consecuencia del acelerado crecimiento de esta villa turística y productiva, requieren de una administración municipal con oficinas técnicas y administrativas que puedan dar respuestas rápidas, eficaces y oportunas.

Esta situación impone la necesidad de contar con una organización que permita el funcionamiento administrativo con un modelo de gestión moderno, con una fluida comunicación entre áreas, coordinación entre organismos municipales y con otras jurisdicciones, para adecuarse a las nuevas competencias y campos de actuación.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se han establecido las bases para el dictado de una Ordenanza, que contemple el diseño de una estructura orgánica con la incorporación de las actividades propias de la administración municipal, tanto las actuales como las que puedan surgir en el futuro, a medida que el volumen y diversidad de servicios generen la necesidad de ampliar sus funciones.

En este proyecto se contempla un modelo de estructura administrativa que, partiendo jerárquicamente del Intendente, crea las secretarías cuyas competencias y funciones se definen, al propio tiempo que se desarrollan las áreas y tareas que comprenden cada una de ellas, conteniendo los organigramas de cada unidad a crearse, con el propósito de lograr una adecuada racionalidad en la división del trabajo.

3.2 COMPETENCIAS DE LOS ORGANISMOS

3.2.1 De las Secretarías

ARTICULO 1º: El despacho de los negocios y asuntos administrativos del Departamento Ejecutivo de la Municipalidad estará a cargo de las siguientes Secretarías:

1. General.
2. De Planeamiento y Medio Ambiente.
3. De Obras Públicas.
4. De Servicios Públicos.
5. De Administración y Finanzas.
6. De Gestión Comunitaria.
7. De Promoción Económica y Turismo.
8. De Desarrollo Humano.

ARTICULO 2º: El Intendente de la Municipalidad será asistido en sus funciones por los Secretarios, individualmente en materias de su competencia y, en conjunto, integrando el gabinete municipal.

ARTÍCULO 3º: Los Secretarios se reunirán en acuerdo de gabinete siempre que lo requiera el Intendente, a fin de asesorarlo sobre los asuntos que éste someta a su consideración.

ARTICULO 4º: Es competencia de cada Secretaría:

1. Cumplir y hacer cumplir las normas de la Constitución Nacional, de la Constitución Provincial, de la ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento de La Pampa, leyes, ordenanzas, decretos, resoluciones y demás disposiciones vigentes.
2. Proponer al Departamento Ejecutivo objetivos, políticas y estrategias.
3. Adoptar las medidas pertinentes para la ejecución, supervisión y control de gestión, de los planes, programas y proyectos aprobados, sobre materias de su competencia.

4. Fijar las políticas y estrategias a desarrollar por los órganos de su dependencia con arreglo al inciso anterior, y efectuar el control de gestión de los mismos.
5. Representar al Departamento Ejecutivo, cuando aquel lo determine.
6. Refrendar los actos del Departamento Ejecutivo, de conformidad con lo establecido por el Artículo 77º de la Ley N° 1597.
7. Intervenir en la elaboración de los Proyectos de ordenanza, de los decretos y resoluciones del Departamento Ejecutivo, relativos a su competencia.
8. Proponer el presupuesto de su Secretaría y una vez aprobado adoptar las medidas para su ejecución con arreglo a las normas vigentes.
9. Redactar la memoria anual para la respectiva presentación del Departamento Ejecutivo.
10. Inspeccionar los organismos de su jurisdicción.
11. Asesorar al Departamento Ejecutivo en aquellos asuntos que éste someta a su consideración.
12. Expedirse por sí solo en todo lo referente al régimen interno de sus dependencias, y dictar resoluciones según esté facultado para ello, pudiendo delegar funciones técnico- administrativas.
13. Revocar de oficio cualquier disposición o resolución dictada por funcionarios que dependan de su jurisdicción, cuando surja que tales instrumentos transgreden normas legales.
14. Realizar toda actividad que le sea requerida por el Departamento Ejecutivo en relación a su área de competencia.
15. El ejercicio del poder de policía municipal en las materias de su competencia.

ARTICULO 5º: Compete a la Secretaría General entender o intervenir en:

1. Las relaciones con la Nación, la provincia de La Pampa y otras provincias y municipios.

2. Las relaciones con el Honorable Concejo Deliberante.
3. Las relaciones con las instituciones públicas con asiento en el Municipio.
4. Las relaciones con asociaciones profesionales, de servicios y demás entidades intermedias.
5. Las cuestiones derivadas de la relación de dependencia administrativa de los organismos de la Justicia de Faltas Municipal.
6. La utilización de la comunicación social en acciones de gobierno.
7. Comunicación con la Prensa y difusión de los actos de gobierno.
8. La relación con el personal de la Administración Municipal dependiente del Departamento Ejecutivo y con las asociaciones y organizaciones gremiales en que se nucléa.
9. Lo atinente a la actividad de la Dirección de Asuntos Legales.

ARTICULO 6º: Compete a la Secretaría de Planeamiento y Medio Ambiente entender o intervenir en:

1. Lo relacionado con el Planeamiento Estratégico y el Plan Estratégico de Desarrollo de la Comuna.
2. La coordinación de los planes y programas del gobierno Municipal.
3. El planeamiento urbano.
4. Lo relativo a la educación, investigación y capacitación, en el ámbito de la Administración Municipal.
5. La redacción final de proyectos de ordenanzas y otros instrumentos normativos municipales y lo atinente al ordenamiento y sistematización de la legislación aplicable en el Municipio y el Digesto Municipal.
6. Lo atinente a la actividad de la Escribanía Municipal y registro de títulos de bienes inmuebles municipales.
7. La creación de patrimonios públicos de suelos.

8. El estudio, planificación e instrumentación de políticas de descentralización municipal.

9. La preservación, protección y mejoramiento del medio ambiente y el ejercicio del poder de policía en la materia.

ARTICULO 7º: Compete a la Secretaría de Obras Públicas entender o intervenir en:

1. El Proyecto y la construcción de las obras públicas municipales y la fiscalización de las que se ejecuten por contrato, concesión o cualquier otro sistema.

2. La prestación del servicio de agua potable y cloacas.

3. La mejora, conservación y mantenimiento de: a) las obras públicas municipales; b) la parte de arquitectura y construcciones de las plazas, parques y paseos, balnearios y espacios verdes, públicos, en coordinación con la Secretaría de Servicios Públicos; c) los edificios e instalaciones y equipos municipales.

4. El ejercicio de la policía edilicia y de construcciones e instalaciones.

ARTICULO 8º: Compete a la Secretaría de Servicios Públicos entender o intervenir en:

1. La prestación de los servicios de limpieza, barrido y riego de calles y otros lugares del dominio público Municipal.

2. La prestación de los servicios de: recolección domiciliaria de residuos, tratamiento y las disposición final de los mismos; provisión de agua mediante camiones tanques; desagote de pozos negros.

3. El ejercicio del poder de policía de tránsito y control del cumplimiento de las normas respectivas.

4. Fiscalización de los servicios de transporte urbano de pasajeros en colectivo, en automóviles de alquiler, remises, transporte escolar y de cualquier otra índole que se presten por concesión o permiso municipal.

5. El otorgamiento de carnés de conductor.
6. La señalización de calles y otros lugares públicos.
7. La administración del Cementerio Municipal y fiscalización de los servicios fúnebres prestados por permisionarios y de las salas de velatorios.
8. La creación, equipamiento, mejora, mantenimiento y conservación de plazas, parques, paseos, playas, balnearios, espacios verdes y otros lugares del dominio público municipal y controlar su uso, en coordinación con las otras secretarías.
9. El ejercicio del poder de policía municipal en lo referente a:
 - Utilización del dominio público; espectáculos y diversiones; costumbres;
 - Contralor de pesas y medidas; protección a los animales y habilitación y funcionamiento de establecimientos y locales.
10. La forestación de espacios del dominio público Municipal.
11. El ejercicio del poder Municipal de policía sanitaria y de salud pública en la vía pública, establecimientos y locales.
12. Lo relacionado con la protección y defensa del consumidor.

ARTÍCULO 9º: Compete a la Secretaría de Administración y Finanzas entender o intervenir en:

1. Lo relativo a la hacienda y finanzas de la Municipalidad.
2. La determinación, percepción, registro, control y fiscalización de tributos y otros ingresos y recursos de la Municipalidad.
3. Los actos preparatorios, registro, control y fiscalización de los gastos e inversiones que se realicen.
4. La ejecución del presupuesto de la Administración Municipal.
5. La realización de estudios de costos de los servicios.

6. La realización de auditorías contables y presupuestarias a reparticiones y dependencias de la Administración Municipal.
7. Las relaciones emergentes con instituciones bancarias.
8. La administración de los bienes del dominio público y privado de la Municipalidad sobre los que se otorgue alguna concesión, permiso de uso o locación, y de los demás bienes inmuebles del dominio privado de la Municipalidad.
9. La administración del personal municipal, mantener actualizado el registro general del personal que se desempeña en las distintas dependencias y liquidación de sueldos y jornales.
10. Suministro de artículos y elementos de uso o consumo para la gestión de gobierno.
11. Los sistemas informáticos en la Administración Municipal.

ARTICULO 10º: Compete a la Secretaría de Gestión Comunitaria entender o intervenir en:

1. Las relaciones interinstitucionales (de carácter municipal, provincial o nacional) y con asociaciones gremiales, profesionales, entidades intermedias y organizaciones sociales, políticas y religiosas, en temas vinculados al desarrollo de programas de promoción de actividades comunitarias.
2. Promover la participación en la actividad municipal de los habitantes del municipio y de las asociaciones, entidades y organizaciones intermedias en que estos se nucléan.
3. Promover la formación de ámbitos de concertación y participación de organizaciones comunitarias y entidades intermedias para el tratamiento de políticas y acciones en temas o cuestiones de interés social o general.
4. La defensa civil de la población.
5. La relación con las comunidades vecinales, su organización y participación en actividades comunitarias.

6. Promover la participación de comunidades vecinales, consorcios de vecinos y otras organizaciones comunitarias en la realización de obras o prestación de servicios, de interés general.

7. Promoción de actividades culturales y artísticas.

8. Promoción del deporte y la recreación.

9. Promoción de la salud.

ARTÍCULO 11º: Compete a la Secretaría de Promoción Económica y Turismo entender o intervenir en:

1. La promoción y desarrollo del turismo.

2. Las relaciones con organismos estatales de nivel municipal, provincial, nacional e internacional competentes en materia de turismo; con asociaciones y organizaciones turísticas intermedias, y con los prestadores de servicios turísticos.

3. La promoción y desarrollo de las actividades económicas y emprendimientos productivos, industriales, comerciales o de servicios en el ámbito municipio.

4. El análisis permanente del impacto de las políticas económicas y financieras provinciales y nacionales, en las actividades económicas locales.

5. La gestación de ámbitos de concertación y participación, para el tratamiento de políticas y acciones del área de su competencia.

6. Las relaciones interinstitucionales con municipios, provincias, nación u organismos internacionales, en aspectos vinculadas al desarrollo de programas de promoción de la actividad económica.

7. La asistencia y asesoramiento a empresarios e instituciones en el ámbito de su competencia.

8. La promoción, desarrollo, creación y funcionamiento de áreas de experimentación o demostrativas, de producción primaria, industrial, de servicios, educacionales y centros documentales relacionados a su competencia.

9. Lo vinculado con la radicación de parques industriales.

ARTICULO 12º: Compete a la Secretaría de Desarrollo Humano:

1. Promoción del desarrollo humano.
2. Lo relacionado con la acción social directa.
3. Lo relacionado con los programas para la juventud, la mujer, la tercera edad y la integración de los discapacitados
4. Lo relacionado con los jardines maternos.
5. Lo relacionado con los programas de viviendas

ARTICULO 13º: Los secretarios tendrán a su cargo el despacho de los asuntos que técnicamente sean de su incumbencia, pudiendo dictar resoluciones en casos o cuestiones relativas a materias de su competencia en que sean de aplicación ordenanzas, reglamentaciones, decretos o resoluciones municipales, siempre que no afecten o comprometan el régimen patrimonial o jurídico de la Municipalidad, ni las facultades reservadas al Departamento Ejecutivo.

3.2.2 De las Subsecretarías

ARTICULO 14º: Los subsecretarios tendrán las funciones y atribuciones que se consignan a continuación:

1 - Funciones:

- 1) Asistente inmediato y directo del Secretario.
- 2) Cumplir las misiones y tareas que le encomiende el Departamento Ejecutivo o el Secretario.

2 - Atribuciones:

- 1) Dictar resoluciones en asuntos que sean de competencia de la Secretaría, que se le atribuyan por el Departamento Ejecutivo o el Secretario, excepto aquellas cuestiones que correspondan a la competencia exclusiva de éste.
- 2) Las inherentes a su jerarquía administrativa y facultades de mando sobre las direcciones y demás reparticiones de la Secretaría y el personal que presta servicios en la misma.

3.2.3 De las direcciones y demás organismos

ARTICULO 15º: Compete a las direcciones y demás dependencias de la Intendencia de la Municipalidad y de las Secretarías y Subsecretarías, intervenir en todos los asuntos de competencia de las mismas, que le sean atribuidas por los reglamentos orgánicos o por el titular del Departamento Ejecutivo o de la respectiva Secretaría o Subsecretaría.

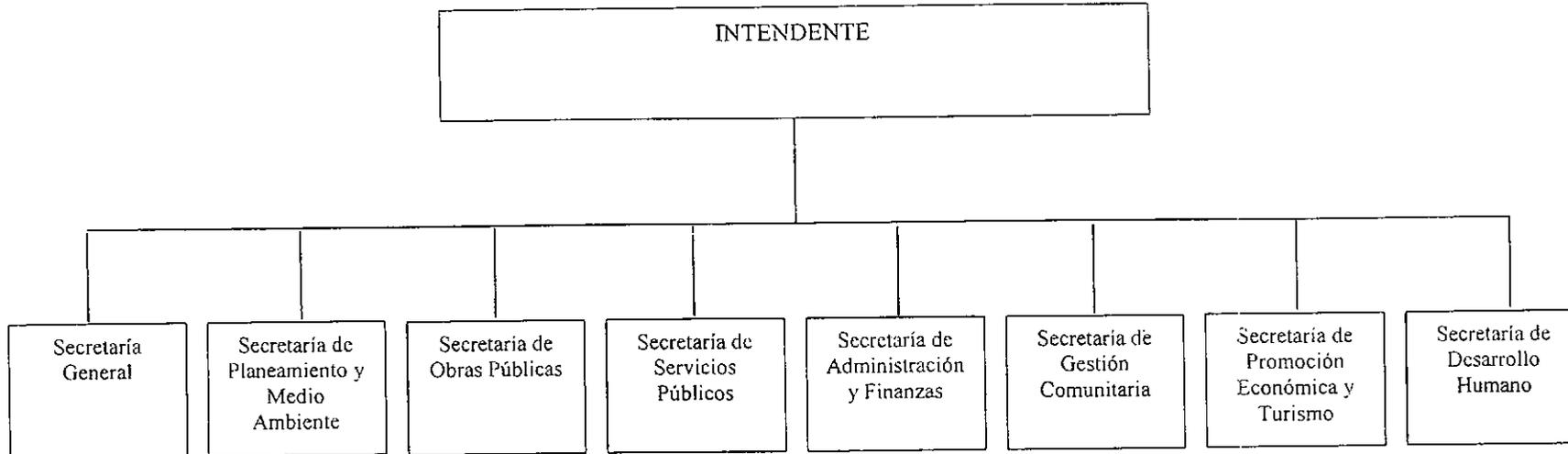
3.2.4 Disposiciones generales

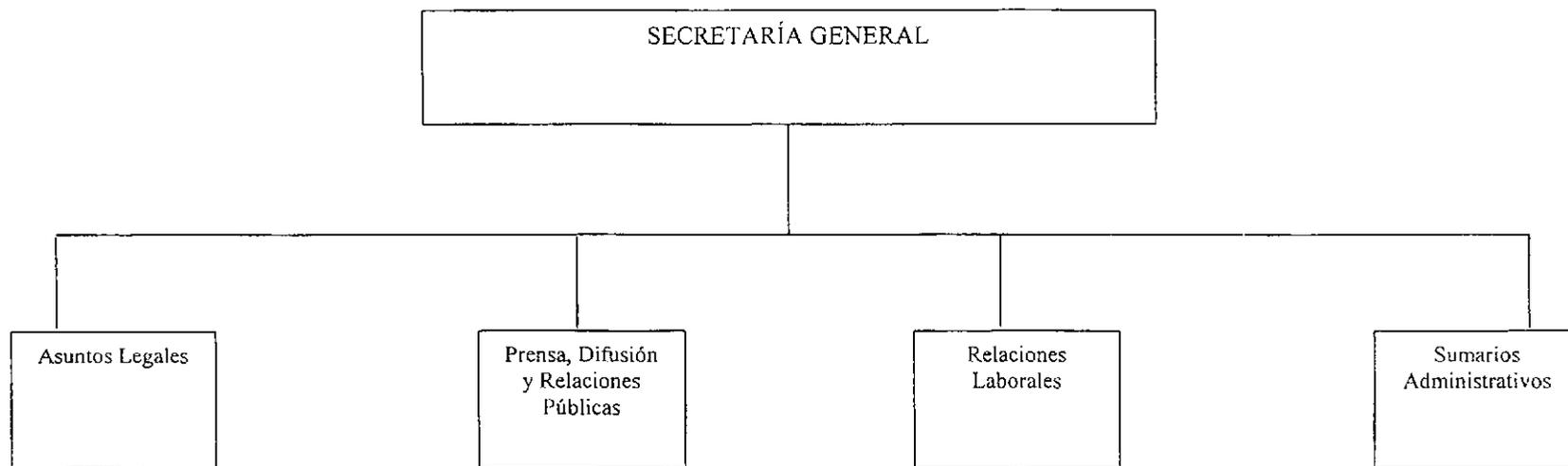
ARTICULO 16º: Compete al Departamento Ejecutivo:

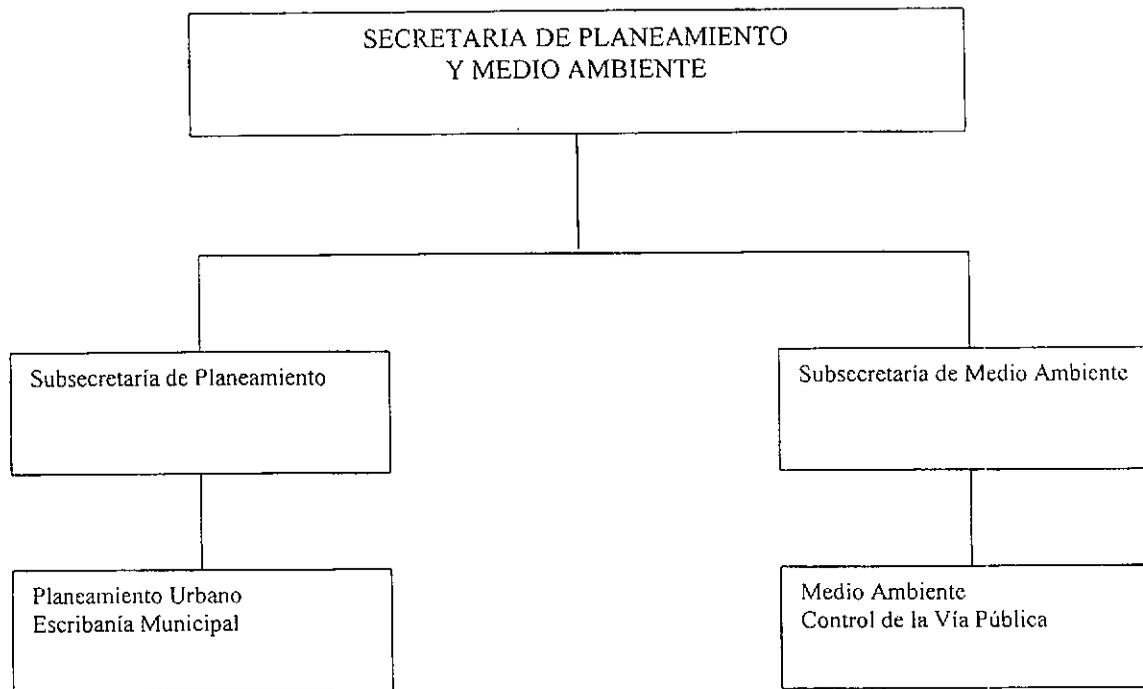
1. Determinar la Organización y estructura de cada Secretaría estableciendo las Subsecretarías, Direcciones Generales, Direcciones, Departamentos, Divisiones y Secciones de cada una y sus respectivas funciones y atribuciones. A tal efecto debe tener en cuenta y decidir con sujeción a las autorizaciones y previsiones de la respectiva Ordenanza de Presupuesto General de la Administración Municipal y a las atribuciones y deberes establecidos en la Ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento.

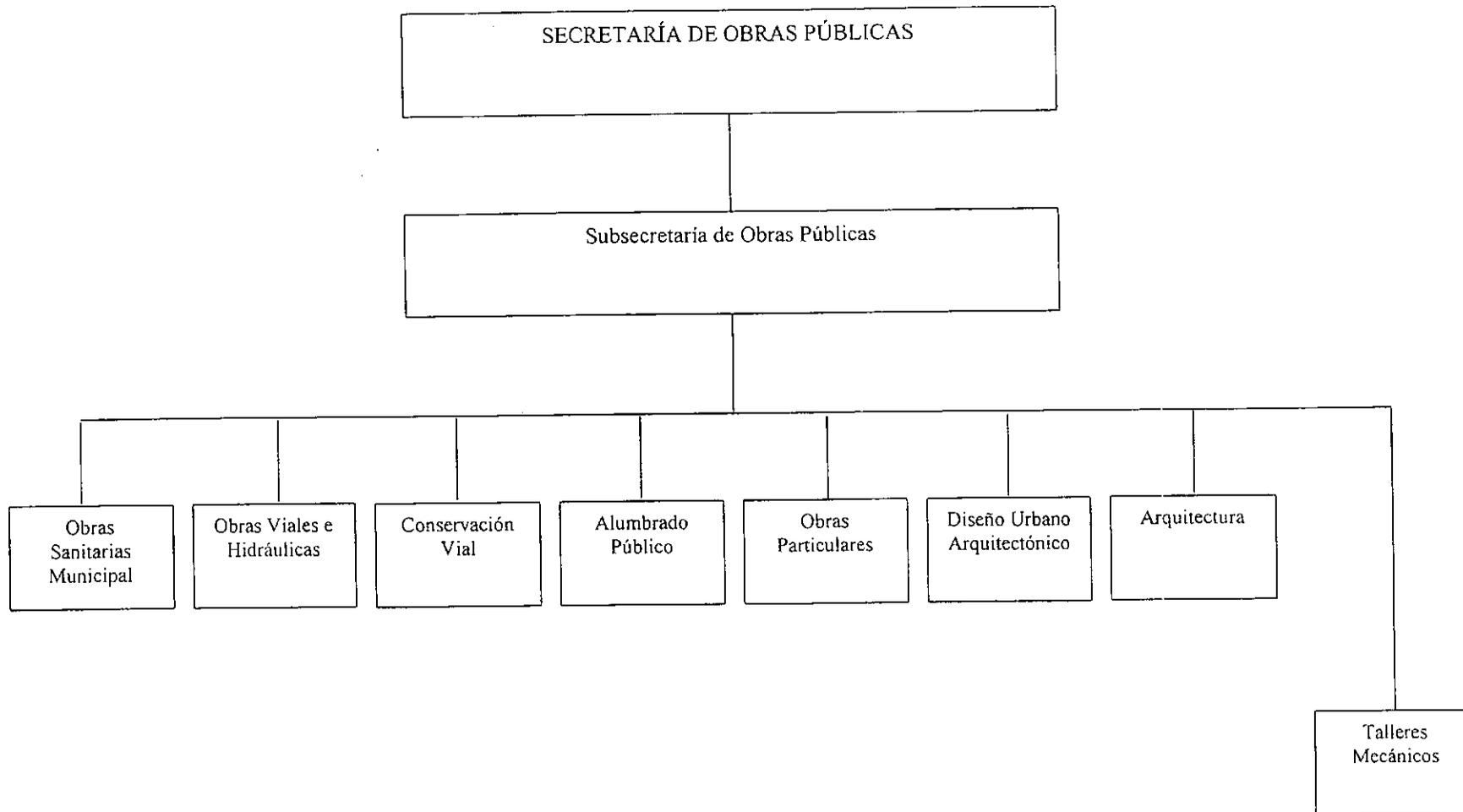
ARTICULO 17º: Facultase al Departamento Ejecutivo a:

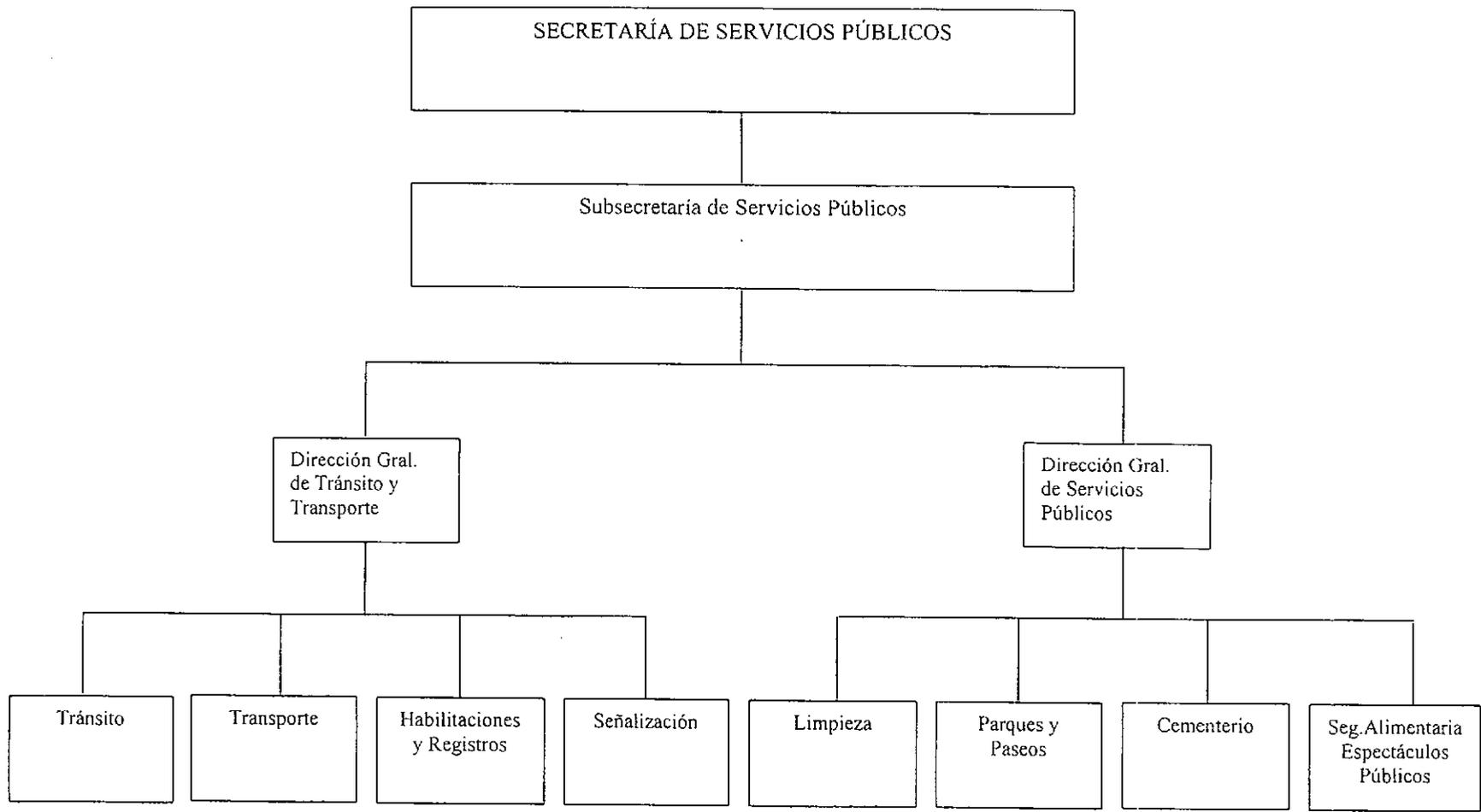
1. Transferir competencias asignadas en los artículos precedentes de una a otra Secretaría y modificar, consiguientemente, las respectivas relaciones de dependencia, de los Organismos de aplicación.
2. Asignar competencia a las Secretarías en materias de incumbencia Municipal no incluidas en las previsiones de los artículos anteriores.

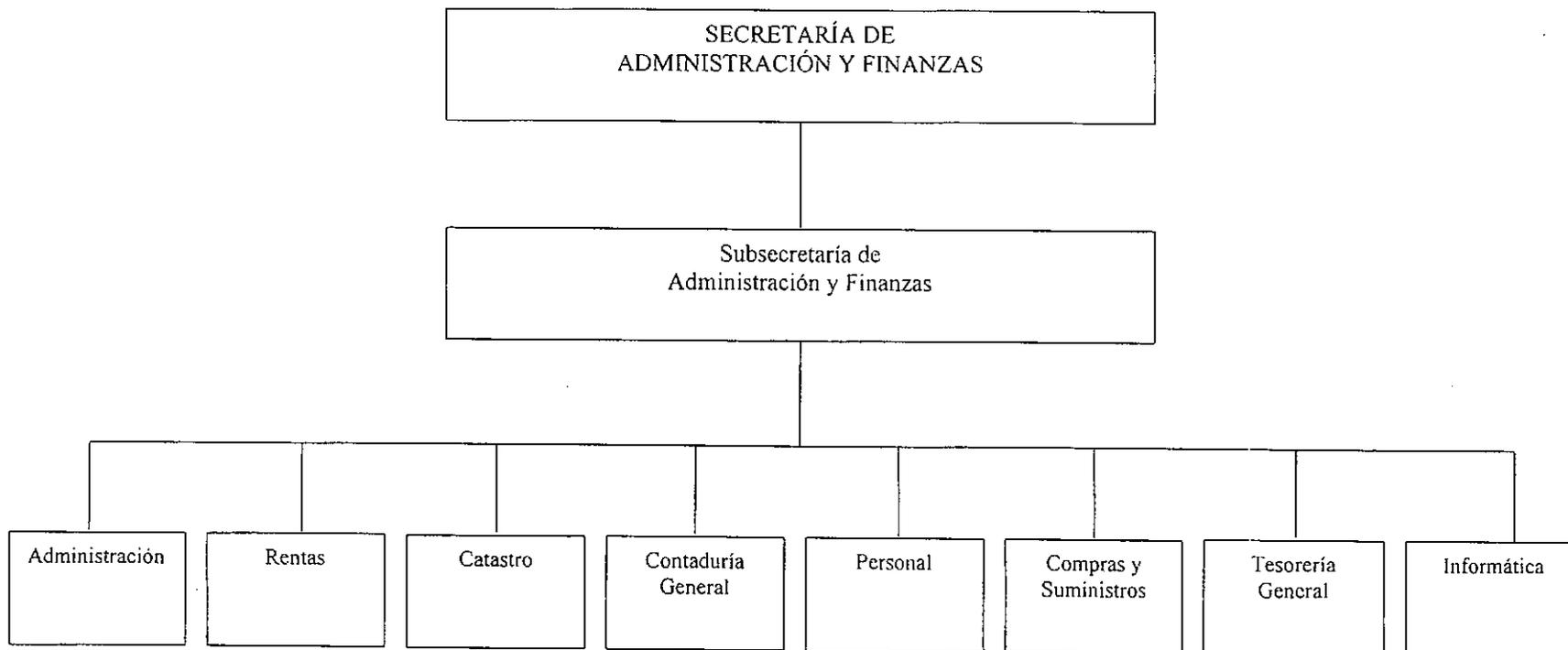


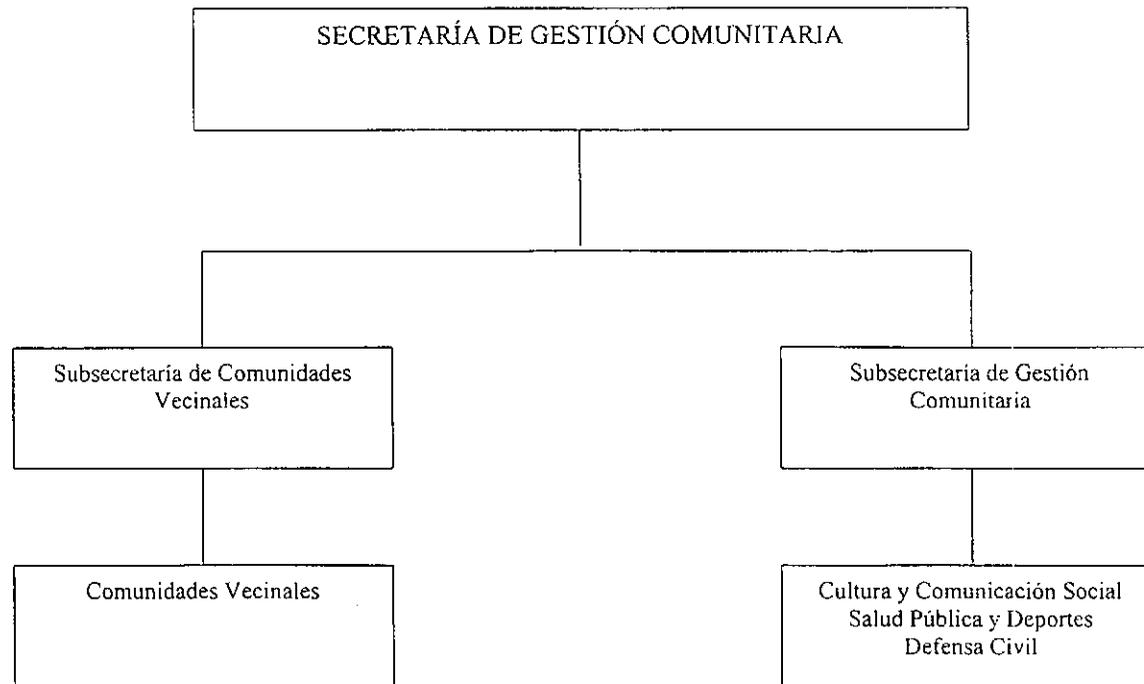


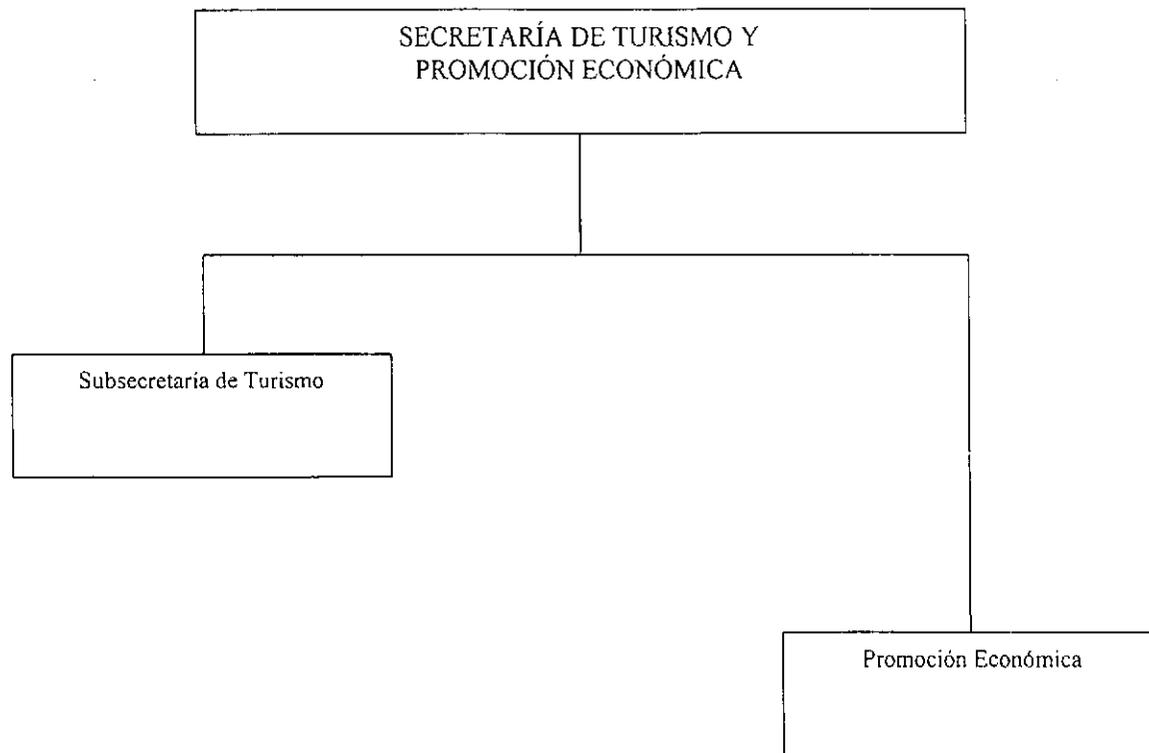


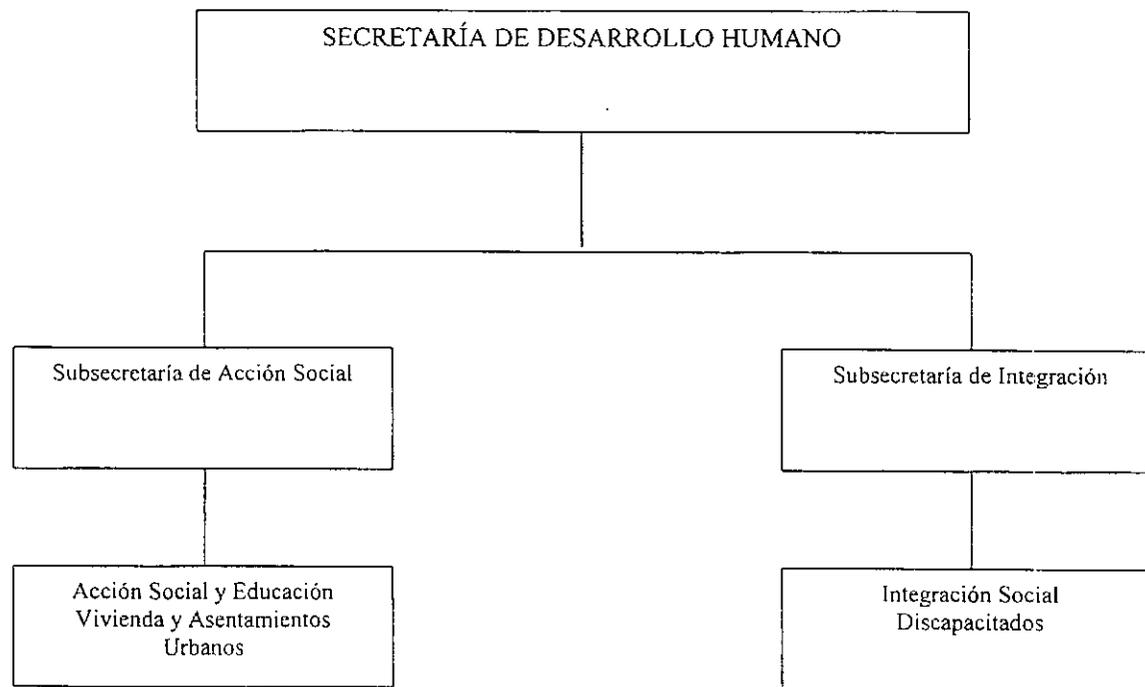












3.3 SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

3.3.1 Misiones y Funciones

- Asistir al Departamento Ejecutivo en materia fiscal y tributaria y en todo lo inherente a la orientación, coordinación y concentración de las tareas e información relativas a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Municipalidad.
- Atender el régimen económico y financiero de la Municipalidad asesorando sobre las políticas de recursos y erogaciones y la atención de la deuda pública.
- Percibir los recursos municipales, fijar el cronograma de vencimientos y atender el régimen de pagos.
- Elaborar el plan financiero anual y realizar su registro, seguimiento y control.
- Entender en las operaciones de financiamiento externo.
- Controlar la ejecución del Presupuesto Anual de Recursos, Gastos e Inversiones.
- Atender el régimen de compras generales de la Municipalidad.
- Realizar el registro y fiscalización de las operaciones económicas y financieras del patrimonio municipal.
- Proponer, organizar, aplicar y supervisar los planes y programas determinados para la administración de los recursos humanos que integran la Administración Municipal.
- Organizar y atender lo concerniente al catastro municipal, como el registro de documentos que exterioricen el estado de derecho y avalúo de los inmuebles y permita conocer la situación jurídica, parcelaria y económica de los mismos.

- Proponer y difundir con amplitud las normas tributarias y los regimenes de desgravación impositiva en coincidencia con los objetivos políticos del gobierno municipal.
- Organizar, reglamentar y supervisar la actualización del registro de Proveedores y Contratistas, dictando la norma de aplicación.
- Participar en la formulación del programa de compras y contrataciones, sujeto a las restricciones presupuestarias y financieras.
- Definir la organización del centro de cómputos, los controles de los procedimientos operativos, administrativos, de archivos y del resguardo de la integridad de la información y del equipamiento.
- Realizar estudios, proyectos y análisis, y asesorar en los aspectos instrumentales relativos al Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos, política tributaria y situación económica y financiera del municipio.
- Elaborar proyectos de política tributaria, desarrollarlos y efectuar su seguimiento y control.
- Efectuar las evaluaciones económicas y concretar las compras y contrataciones que se realicen por cuenta de la municipalidad.
- Administrar los bienes inmuebles del dominio privado municipal y los de dominio público y privado afectado a permiso de uso y concesión.
- Establecer los procedimientos administrativos de gestión de cobranza y determinar los lugares y mecanismos de recaudación.
- Implementar y controlar en forma integral la gestión de cobranzas.
- Intervenir en asuntos judiciales y extrajudiciales en los que se encuentre involucrado el interés municipal.

3.3.2 Unidades de Organización

Con la finalidad de ejercer con eficiencia y eficacia su cometido, es conveniente que la Secretaría de Administración y Finanzas delegue cuestiones

y responsabilidades operativas en otros niveles, para concentrar energías en los roles y tareas propias.

De esta manera se reducirá el peso de los aspectos normativos y administrativos, promoviendo que el titular de la Secretaría pueda abocarse a su rol de colaborador directo del Intendente Municipal y concurrir al Consejo Deliberante, participando en los debates sin voto.

A través de una Ordenanza podrán establecerse las Unidades de Organización que tendrán a cargo estas funciones, determinando el espacio específico y su ámbito de competencia.

3.3.2.1 Administración

- Coordinar las tareas con las dependencias del área, de acuerdo a instrucciones del Secretario, para un mejor accionar administrativo y funcional de los distintos organismos que la integran.
- Centralizar y diligenciar la documentación, procediendo a su análisis, verificación y derivación correspondiente.
- Unificar criterios administrativos de su competencia.
- Atender y evacuar consultas.
- Diligenciar, gestionar por sí, distintas situaciones que por su naturaleza no requieren la intervención específica de otros organismos.
- Redacción de Normativas comprendidas en el ámbito y competencia del Municipio.

3.3.2.2 Rentas

- Elaborar, ejecutar y fiscalizar los planes y programas de recaudación de recursos municipales.

- Efectuar el seguimiento y contralor de los ingresos provenientes de la coparticipación provincial, por fondos especiales y cualquier otro que implicara un derecho financiero a favor de la municipalidad.
- Intervenir en el planeamiento de las políticas de recaudación de impuestos, tasas y derechos municipales.
- Dirigir las acciones necesarias para disminuir la morosidad y la evasión impositiva.
- Supervisar las actividades del catastro municipal.
- Entender en la elaboración, modificación y aplicación de los códigos fiscal y tarifario.
- Organizar los cronogramas de vencimiento de los diferentes tributos municipales para elevarlos al Secretario.
- Elaborar alternativas de cobros y proponer la normativa para su implementación.
- Fiscalizar la actualización del padrón de contribuyentes, modificación de datos, emisión de liquidaciones y certificaciones de pagos.
- Intervenir en el circuito administrativo de recaudación, fiscalizando su registración, rendición, controles cruzados y de consistencias.
- Intervenir en la propuesta del Cálculo de Recursos para la elaboración del Presupuesto del ejercicio.
- Llevar a cabo la fiscalización interna y externa de la liquidación y cobro de los tributos establecido en las normas vigentes, trabajando en forma conjunta con el Juzgado de Faltas.

3.3.2.3 Catastro

- Elaborar, mantener y controlar la información jurídica y grafica del estado parcelario de los inmuebles situados en el ejido municipal. Poner la información generada a disposición del área tributaria municipal, a fin de que

la misma se ajuste a ella para el cobro de los tributos. Brindar información sobre los datos de los inmuebles a organismos públicos y privados, y a las distintas áreas del Municipio.

- Elaborar el padrón de contribuyentes que gravan a la propiedad de inmuebles.
- Llevar el registro jurídico y gráfico del estado parcelario de las fracciones de terrenos existentes dentro del ejido municipal.
- Identificar y empadronar a los inmuebles a través de su situación jurídica, dimensiones y ubicación.
- Verificar de manera concomitante y permanente que los datos de contribuyente e inmueble coincidan con la información obrante en el Registro de la Propiedad Inmueble sobre titularidad de dominio.
- Controlar que el fraccionamiento de inmuebles se realice en un todo de acuerdo con la normativa catastral provincial.
- Elaborar y administrar las bases de datos necesarias para la recaudación de tributos relacionados con los inmuebles.
- Interpretar y analizar las fotografías aéreas y satelitales proporcionadas por medios propios o de terceros.
- Elaborar los planos de la localidad.
- Organizar el archivo de los planos y certificaciones finales de obras aprobados por la dirección de catastro municipal

3.3.2.4 Contaduría General

- Llevar el registro cronológico y ordenado de todas las operaciones económicas, financieras y gestión del patrimonio y sus responsables.
- Ejercer el control interno de la hacienda municipal.
- Preparar la cuenta general del ejercicio.

- Intervenir en la elaboración del anteproyecto de Ordenanza Tarifaria, Cálculo de Recursos y Presupuesto de Erogaciones Anuales.
- Intervenir en los ingresos y egresos de fondos del tesoro municipal.
- Elaborar los balances de ejecución presupuestaria, y balances anuales.
- Formular oposición u observación a todo acto que importe una violación a las normas legales en vigencias atinentes a su materia.
- Llevar de manera actualizada el inventario General de Bienes de la Municipalidad.
- Mantener un registro permanente de todas las cuentas bancarias del Municipio a efectos de brindar información actualizada de los saldos y movimientos de los fondos y operaciones.
- Gestionar la habilitación de cuentas y dar de baja cuando así le disponga el Departamento Ejecutivo.
- Registrar los movimientos de ingresos y egresos en sus respectivos libros de todas las cuentas habilitadas.
- Informar de forma diaria, semanal, mensual y anual del saldo y los movimientos de las cuentas bancarias.
- Realizar las correspondientes conciliaciones de saldo y movimiento entre registros bancarios y registros municipales.
- Formular observaciones sobre las inconsistencias detectadas en la revisión de saldos y movimientos.

3.3.2.5 Personal

- Programar los relevamientos necesarios para conocer los recursos humanos con que cuenta la Municipalidad.
- Organizar, implementar y mantener actualizado el registro general del personal que se desempeña en las distintas dependencias, coordinando

pautas y acciones comunes con las áreas respectivas de las distintas jurisdicciones.

- Conocer y atender la sustanciación de los sumarios administrativos e informaciones sumarias originadas por faltas cometidas por agentes de la Administración Municipal en el desempeño de sus funciones.
- Organizar y atender las actividades necesarias a la fiscalización médica y a la medicina laboral en el ámbito de la Administración Municipal, como así también la determinación de aptitudes psicofísicas de los ingresantes, el otorgamiento de las licencias por problemas de salud y determinación de incapacidades laborales, según las correspondientes normas legales y reglamentarias.
- Coordinar y supervisar el funcionamiento de las Oficinas Sectoriales de Personal de todas las jurisdicciones, constituidas como Delegaciones de la Dirección de Personal.
- Estudiar, proponer y controlar el cumplimiento de las normas estatutarias y escalafonarias.
- Supervisar y auditar el cumplimiento de las normas y políticas que en materia de recursos humanos imparta la superioridad.
- Fijar las normas y procedimientos para la confección de Planteles básicos e intervenir y emitir opinión en la aprobación de estructuras orgánico-funcionales de las distintas jurisdicciones administrativas del Municipio.
- Participar en el desarrollo del sistema único de Recursos Humanos, coordinando su implementación.

3.3.2.6 Compras y Suministros

- Disponer los medios, para la adquisición y/o contratación de todos los insumos y servicios necesarios para el normal funcionamiento de todas las dependencias de la Municipalidad.

- Llevar adelante los procedimientos de concurso de precios, licitación privada y licitación pública, de conformidad al régimen legal vigente.
- Crear un Registro de Proveedores, por medio de una base de datos, que contendrá los datos y especificaciones requeridas, según la legislación vigente.
- Recibir, registrar y dar curso a los expedientes que ingresen al sector.
- Efectuar un control riguroso de los objetos y elementos que se incorporen y salen del depósito de materiales.
- Llevar un sistema de control de stock apropiado e Inventario permanente.
- Suministrar a cada repartición del municipio, los insumos que sean requeridos considerando las solicitudes y órdenes de provisión efectuadas, en los términos previstos en cada procedimiento en particular.

3.3.2.7 Tesorería General

- Disponer y controlar la centralización de los ingresos de fondos, títulos y valores al tesoro municipal.
- Disponer la custodia de los fondos, títulos y valores de propiedad del Estado a su guarda y de terceros que se pongan a su cargo.
- Realizar el control de las recaudaciones rendidas por los distintos entes recaudadores.
- Controlar la coincidencia de los comprobantes de recaudación con el sistema de información tributario.
- Cumplir los ordenamientos de pago emitidos por la Contaduría.
- Elaborar informes diarios, semanales, mensuales y anuales.
- Confeccionar las órdenes de pago previamente autorizada por autoridad competente.
- Controlar que las ordenes de pago observen los requisitos legales.

- Confeccionar el movimiento de fondos y valores por libramientos y órdenes de pago.
- Llevar el archivo de las órdenes de pago.
- Custodiar las chequeras de las distintas cuentas bancarias.
- Realizar el pago de haberes a funcionarios y agentes municipales.
- Mantener actualizado el registro de pagos a proveedores.
- Llevar debidamente actualizado el Registro de pagos de Expedientes.
- Emitir el informe general del movimiento y del total de egresos por rubro.

3.3.2.8 Informática

- Coordinar y supervisar la implementación y mantenimiento de las redes informáticas y de comunicación de datos.
- Procesar y brindar la información generada a través del sistema de información georeferenciada.
- Coordinar y supervisar la instalación y mantenimiento del software y de los equipos informáticos de la municipalidad.
- Coordinar y supervisar las tareas de mantenimiento y resguardo de la información almacenada y administrada por los sistemas informáticos de la municipalidad.
- Coordinar y supervisar las tareas de instalación y mantenimiento de los diferentes servidores informáticos.

BIBLIOGRAFIA

Entrevistas

- Entrevista D. Éxito Manuel Gianforte. Ex Delegado Organizador de la Comuna "Casa de Piedra".
- Entrevista Lic. Raquel Kismer de Olmos. Secretaria de Asuntos Municipales. Ministerio del Interior.
- Entrevista Cr. Carlos Hugo Sierra. Ex Subsecretario de Planificación y Control de Gestión. Provincia de La Pampa.
- Entrevista Cr. Rodolfo P. Cozzarin. Dirección de Administración de Asuntos Municipales. Provincia de La Pampa.

Páginas Web

- <http://www.mininterior.gov.ar/municipales/>
- <http://www.cippecc.org>
- <http://www.lapampa.gov.ar>
- <http://www.flacso.org.ar>
- <http://www.ag.org.ar>
- <http://www.paraná.gov.ar>

Legislación

- Constitución de la Provincia de La Pampa. Sección Quinta. Régimen Municipal
- Ley N° 1597. Ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento de la Provincia de La Pampa.
- Ley N° 2112. Creación de la Comuna "Casa de Piedra"

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROVINCIA DE LA PAMPA**

**ESTRUCTURA ORGANICA DEL
ENTE COMUNAL CASA DE PIEDRA
ADMINISTRACION Y FINANZAS**

COMPENDIO



MAYO 2008

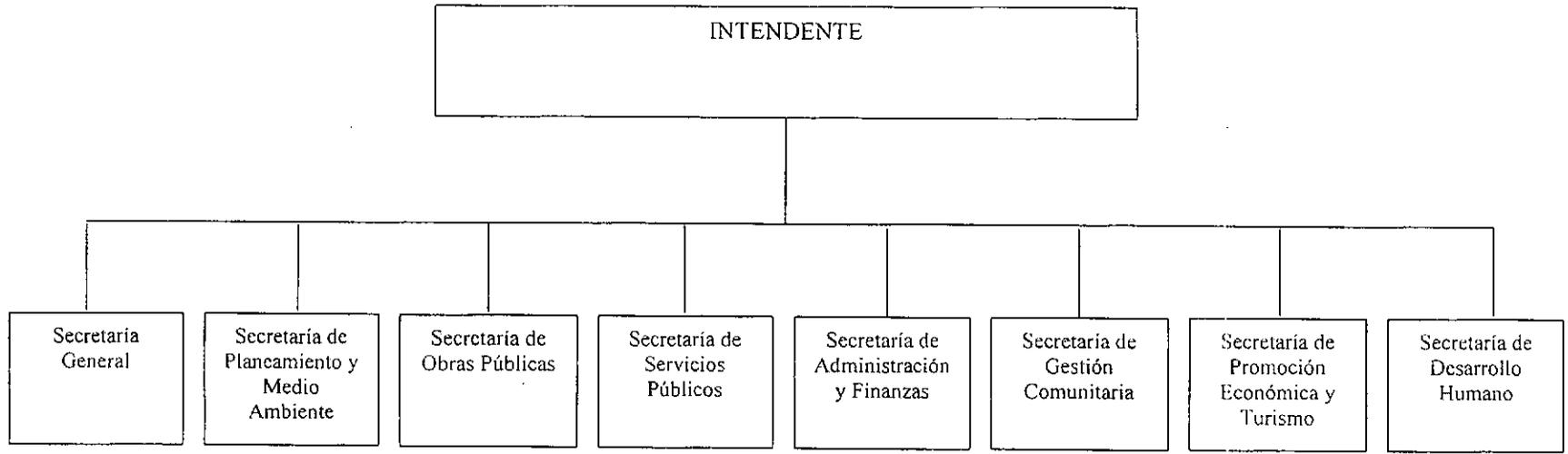
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

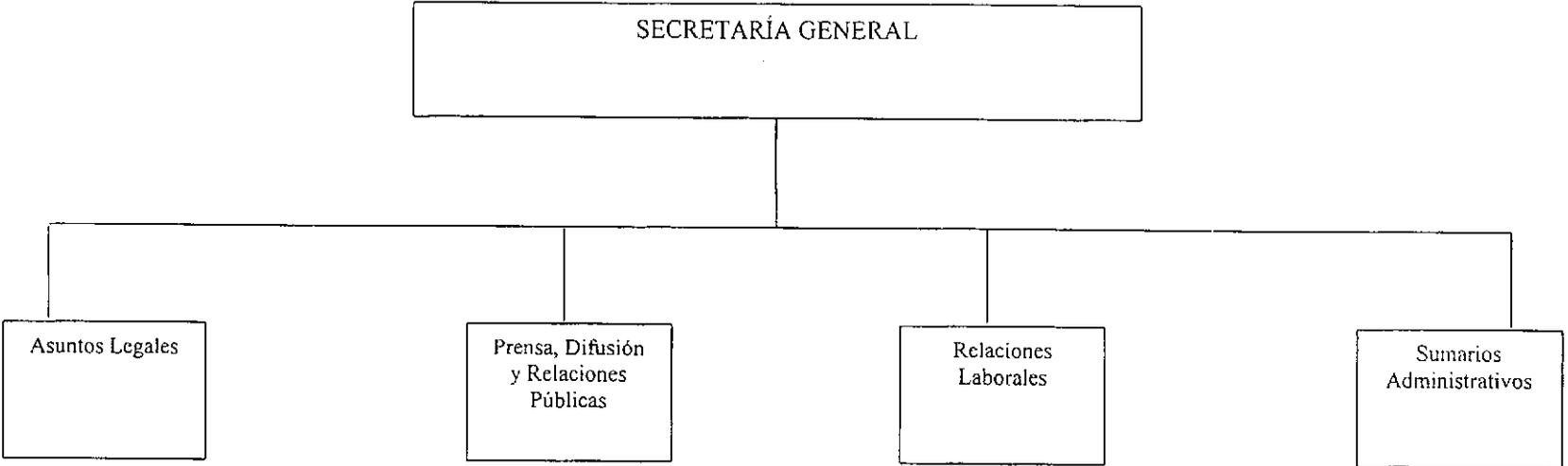
Las nuevas demandas a que se ven sometidas las autoridades del Ente Comunal de Casa de Piedra en particular y el Gobierno Provincial en general, en materia económica y social como consecuencia del acelerado crecimiento de esta villa turística y productiva, requieren de una administración municipal con oficinas técnicas y administrativas que puedan dar respuestas rápidas, eficaces y oportunas.

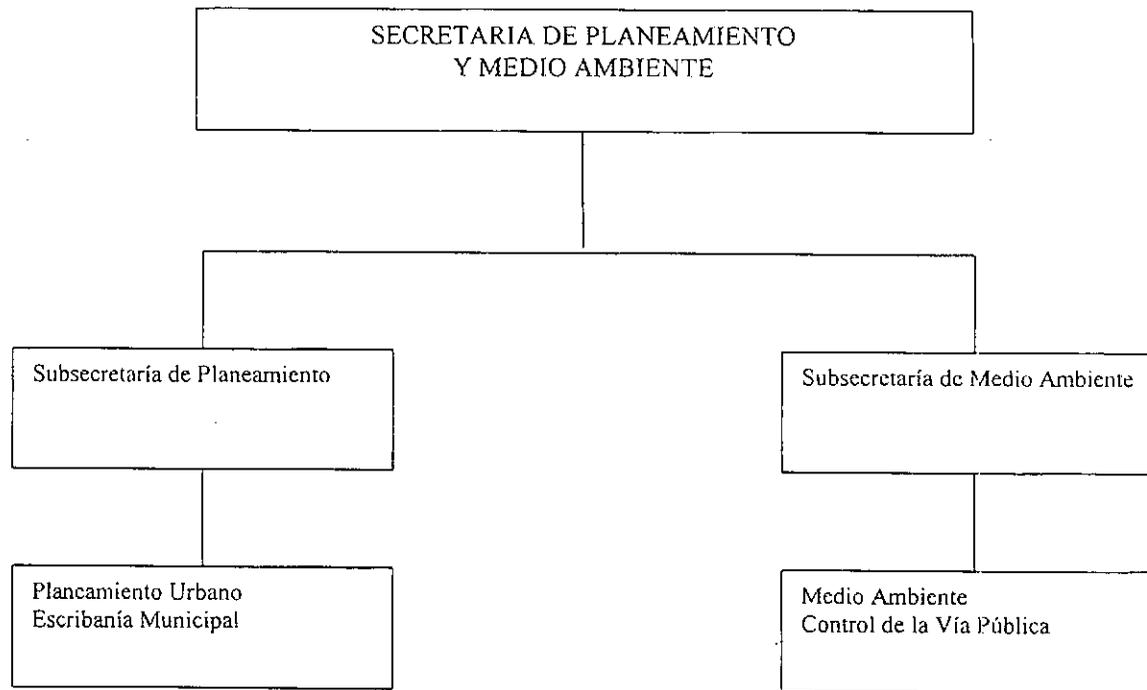
Esta situación impone la necesidad de contar con una organización que permita el funcionamiento administrativo con un modelo de gestión moderno, con una fluida comunicación entre áreas, coordinación entre organismos municipales y con otras jurisdicciones, para adecuarse a las nuevas competencias y campos de actuación.

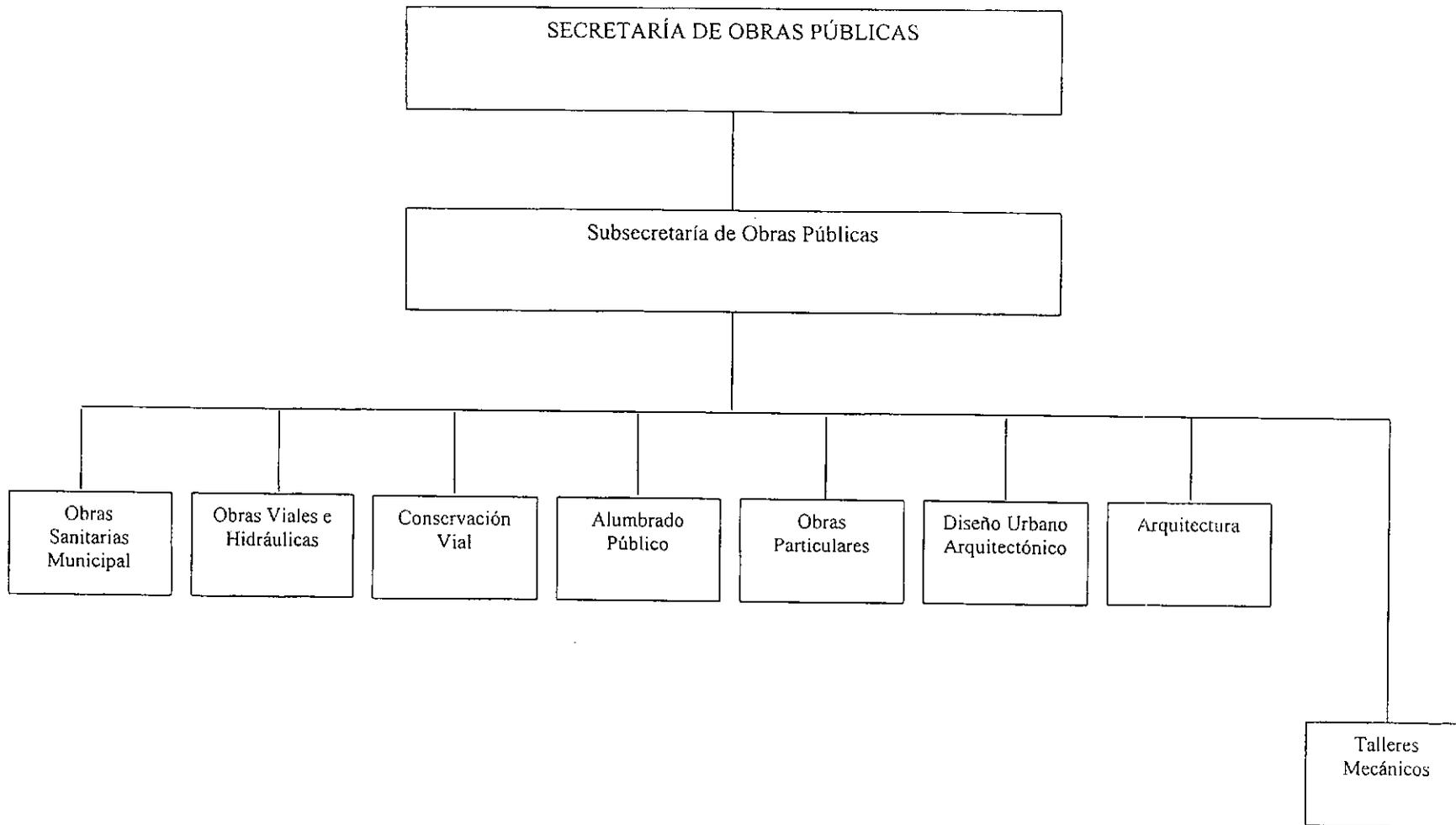
Teniendo en cuenta estas consideraciones, se han establecido las bases para el dictado de una Ordenanza, que contemple el diseño de una estructura orgánica con la incorporación de las actividades propias de la administración municipal, tanto las actuales como las que puedan surgir en el futuro, a medida que el volumen y diversidad de servicios generen la necesidad de ampliar sus funciones.

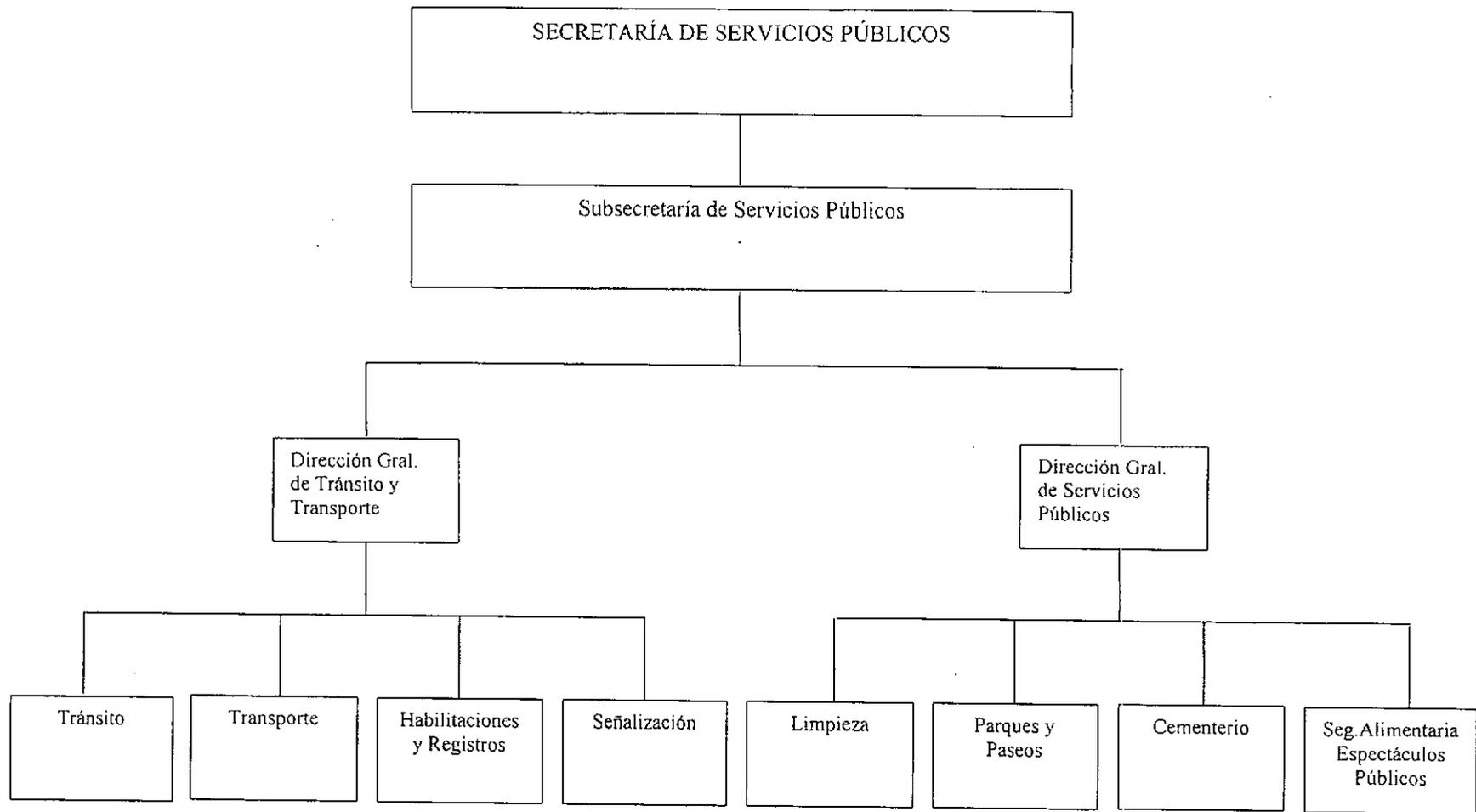
En este proyecto se contempla un modelo de estructura administrativa que, partiendo jerárquicamente del Intendente, crea las secretarías cuyas competencias y funciones se definen, al propio tiempo que se desarrollan las áreas y tareas que comprenden cada una de ellas, conteniendo los organigramas de cada unidad a crearse, con el propósito de lograr una adecuada racionalidad en la división del trabajo.











SECRETARÍA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Subsecretaría de
Administración y Finanzas

Administración

Rentas

Catastro

Contaduría
General

Personal

Compras y
Suministros

Tesorería
General

Informática

