



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TESIS

**Propuesta de política pública para la mitigación de incidencias negativas, en la ejecución de procedimientos administrativos-contables, provocadas por el alto grado de rotación en puestos críticos en municipalidades de la provincia de Misiones**

Autor: Gisela Maria Onetto

Director de Tesis: Letizia Mariel Paprocki

Posadas (AR) – MARZO 2025

GISELA MARIA ONETTO

PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA PARA LA MITIGACIÓN DE INCIDENCIAS  
NEGATIVAS, EN LA EJECUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-  
CONTABLES, PROVOCADAS POR EL ALTO GRADO DE ROTACIÓN EN  
PUESTOS CRÍTICOS EN MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE MISIONES

Tesis de maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título  
de Magister en Gestión Pública

Posadas (AR), MARZO 2025

PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA PARA LA MITIGACIÓN DE INCIDENCIAS  
NEGATIVAS, EN LA EJECUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-  
CONTABLES, PROVOCADAS POR EL ALTO GRADO DE ROTACIÓN EN  
PUESTOS CRÍTICOS EN MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE MISIONES

GISELA MARIA ONETTO

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los  
profesionales que abajo firman

Fecha de Aprobación: 27/03/2025

Composición del Tribunal Examinador:

Dra. García Verónica            Institución: Universidad Nacional de Moreno

Mgter. Dieminger Perla        Institución: Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

Mgter. Carmona Roberto        Institución: Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

Posadas (AR), MARZO 2025


## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: GISELA MARIA ONETTO

Firma: 

Fecha: 27/03/2025

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones por brindarme el espacio académico y los recursos necesarios para desarrollar esta investigación. Mi gratitud se extiende especialmente a mis colegas contadores, cuya generosidad, compromiso y experiencia profesional han sido fundamentales para enriquecer el análisis y la propuesta de esta tesis.*

*Agradezco especialmente a mi hermana, quien supo ser mi guía incondicional en este recorrido, y a mi directora, por acompañarme con la dedicación, la claridad y la entrega de una verdadera mentora.*

*Esta tesis se construyó en el diálogo, el acompañamiento y la escucha atenta de personas que creen, como yo, en la posibilidad de una gestión pública más sólida, profesional y comprometida con el bien común.*

*Que este esfuerzo conjunto contribuya al fortalecimiento institucional y a una administración más eficiente y transparente en nuestras municipalidades.*

## INDICE

INDICE DE TABLAS .....	8
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	9
RESUMEN .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
Fundamentación.....	11
Formulación del problema.....	13
Hipótesis .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
Metodología.....	16
Importancia de la investigación .....	17
Descripción del aporte .....	18
Breve estructura de la Tesis .....	19
CAPÍTULO I: ESTUDIOS NACIONALES E INTERNACIONALES REFERIDOS A ROTACIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL .....	20
Análisis de investigaciones internacionales sobre rotación e incorporación de personal en la función pública.....	20
Análisis sobre criterios para la designación y patrones de rotación de administradores gubernamentales norteamericanos.....	20
Análisis sobre criterios de designación y causales de remoción de los líderes provinciales chinos .....	22
Análisis sobre la libre discrecionalidad en la designación y cese de funcionarios públicos españoles .....	23
Análisis de investigaciones sobre rotación e incorporación de personal en la función pública en la coyuntura Latinoamericana.....	24
Análisis sobre la permanencia laboral en Sudamérica .....	25
Impacto provocado por la rotación de personal en el gasto público .....	26
Impacto provocado por la rotación de personal en la productividad del sector público .....	27
Impacto provocado por la rotación de personal jerárquico en el clima laboral.....	29
Análisis de investigaciones referentes a criterios de selección de personal para la función pública y su importancia.....	30
La disyuntiva perfil profesional-confianza en la designación de personal en la función pública .....	31

La disyuntiva mérito-confianza en la designación de personal en la función pública	34
La gestión por competencia en la designación de personal en la función pública como estrategia organizacional .....	36
La relevancia de un procedimiento idóneo de selección de personal para la función pública .....	37
Consideraciones preliminares sobre el sistema democrático argentino .....	40
<b>CAPÍTULO II: IMPORTANCIA DE LA ADECUADA DESIGNACIÓN DE PERSONAL EN CARGOS CRÍTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....</b>	<b>41</b>
Importancia de la correcta identificación y definición de los puestos de trabajo en las organizaciones .....	41
Importancia de la correcta gestión de recursos humanos en cargos críticos .....	43
La importancia de la transparencia en la contratación de profesionales en la administración pública .....	46
Selección de personal idóneo en las organizaciones .....	48
Nuevos paradigmas en la gestión de recursos humanos .....	51
El valor estratégico del talento .....	53
De la concepción a la formulación de políticas públicas .....	55
Principales enfoques sobre el ciclo de las políticas públicas .....	57
Bases metodológicas para la formulación de políticas públicas .....	59
<b>CAPÍTULO III: ANALISIS EMPÍRICO Y NORMATIVO DE CARGOS CRÍTICOS MUNICIPALES, ROTACION E IMPLICANCIAS .....</b>	<b>62</b>
Criterios de selección de la muestra .....	62
Universo de estudio: los municipios de la provincia de Misiones .....	62
Definición de la muestra inicial .....	64
Consideraciones del marco normativo sobre cargos del área administrativo-contable de la provincia de Misiones .....	66
Normativa nacional y provincial referida a cargos del área administrativo-contable municipal .....	66
Normativa provincial referida al contador y tesorero municipal .....	67
Normativa específica en Cartas Orgánicas sobre cargos administrativos-contables ..	69
Análisis en general sobre normativa de Cartas Orgánicas referentes a cargos del área administrativo-contable .....	79
Análisis y consideraciones sobre el personal a cargo del área administrativo-contable municipal .....	82
Sobre los requisitos y formación necesaria para asumir los cargos de contador y tesorero municipal .....	83
Sobre el funcionario a cargo del área administrativo-contable municipal .....	86
Sobre la rotación del personal a cargo del área administrativo-contable municipal ...	87

Sobre las cualidades de la persona a cargo del área administrativo-contable .....	89
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA, HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE Y SOSTENIBLE .....</b>	<b>90</b>
Consideraciones preliminares sobre la formulación de la propuesta .....	90
Valoraciones emergentes del procesamiento de datos .....	92
Aspectos introductorios para el planteamiento de la propuesta .....	93
Parámetros del diseño inicial .....	95
Personalización de contenidos a desarrollar y enfoques claves .....	96
Adaptación a normativas locales .....	97
Actores alcanzados por el programa de formación .....	98
Planificación de la ejecución del programa .....	98
Consideración de objetivos del programa .....	99
Gestión de recursos necesarios .....	99
Establecimiento de encuentros y periodicidad .....	100
Retroalimentación inmediata .....	102
Participación de grupos de interés .....	103
Consideraciones sobre el responsable del programa .....	104
Modalidades para la institución del programa .....	106
Diagrama del programa de formación .....	109
Componentes clave y características destacadas del programa de formación .....	110
Valoraciones finales .....	112
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>
ANEXO I – Análisis de cargos del área administrativo-contable de municipios de la Provincia de Misiones. ....	123
ANEXO II – Procesamiento de datos obtenido mediante encuestas. ....	134

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 – Respecto a si los municipios de primera categoría de la provincia de Misiones poseen Carta Orgánica.....	63
Tabla 2 – Municipios de segunda categoría de la provincia de Misiones. ....	63
Tabla 3 – Muestra de municipios de la provincia de Misiones según criterios de selección. ....	65

Tabla 4. Normativa sobre los cargos de contador y tesorero en Cartas Orgánicas. ....	80
Tabla 5. Otros cargos regulados por Cartas Orgánicas. ....	80
Tabla 6. Responsable del área administrativo-contable municipal de los municipios de la muestra según categoría y cartas orgánicas sancionadas. ....	86
Tabla 7. Cuadro resumen del programa de formación integral. ....	111

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Posición del puesto en el Organigrama. ....	42
Ilustración 2. Relaciones entre organización y mercado. ....	48
Ilustración 3. La composición del capital intelectual. ....	53
Ilustración 4. El ciclo de las políticas públicas. ....	58
Ilustración 5. El ciclo de formulación de políticas públicas. ....	60
Ilustración 6. Distribución de la muestra en la provincia de Misiones. ....	65
Ilustración 7. Forma de designación del contador y tesorero municipal en Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones. ....	82
Ilustración 8. Sobre años de antigüedad de funcionarios encuestados en el cargo. ....	83
Ilustración 9. Municipios de primera categoría cuyas Cartas Orgánicas establecen requisitos para asumir los cargos de contador y tesorero municipal. ....	83
Ilustración 10. Funcionarios con conocimiento de las tareas a realizar previo a asumir el cargo. ....	84
Ilustración 11. Medios de adquisición de conocimientos para el correcto desempeño de funciones. ....	85
Ilustración 12. Consideraciones de funcionarios municipales sobre capacitaciones. ....	85
Ilustración 13. Responsable del área administrativo-contable de municipios de la muestra. ....	87
Ilustración 14. Motivos de la rotación del personal a cargo del área administrativo-contable. ....	88
Ilustración 15. Cualidades de la persona a cargo del área administrativo-contable. ....	89
Ilustración 16. Modalidades de implementación del programa. ....	109
Ilustración 17. Síntesis gráfica del programa de formación. ....	110

## **RESUMEN**

La rotación del personal en cargos críticos del área administrativo-contable de municipalidades de la provincia de Misiones, provocados por cambios de la gestión municipal, constituye un desafío de gran magnitud que impacta directamente en la eficiencia institucional. Esta investigación no experimental, ostenta un enfoque inductivo respaldado por datos recopilados mediante la exploración documental y realización de encuestas a distintos responsables del área en estudio. Mediante estas, se identifica la falta de capacitación especializada como uno de los principales factores subyacentes que inciden en la ejecución de los procedimientos llevados a cabo en el área administrativa-contable municipal. Por ello, se propone la implementación de una política pública que promueva la formación continua del personal que ocupe cargos críticos, destacando la importancia de la periodicidad de los encuentros de formación, de la adecuación del contenido y de dedicar tiempo suficiente para que la retroalimentación resulte beneficiosa. Se espera que esta medida no solo contribuya al fortalecimiento de las capacidades del personal, sino que además mejore la eficiencia administrativa-contable municipal. Este trabajo emerge como un instrumento estratégico para la consolidación institucional, enfocado en potenciar la capacidad operativa y la eficiencia en la ejecución de los procedimientos administrativos-contables municipales.

### **Palabras Clave:**

Política pública. Municipalidades. Cargos críticos. Rotación.

## INTRODUCCIÓN

### Fundamentación

El sistema de organización federal adoptado por la República Argentina se encuentra estructurado en tres niveles de gobierno: el gobierno nacional, los gobiernos provinciales y los gobiernos municipales. Este último nivel se encuentra conformado por las municipalidades, que son unidades político-administrativas encargadas de la gestión de los asuntos locales en cada ciudad. En la provincia de Misiones, los municipios están gobernados por intendentes – departamento ejecutivo – y además cuentan con un concejo deliberante – departamento deliberativo–, que se encarga de regular a nivel local mediante la sanción de ordenanzas.

La ley provincial XV – N°5 (antes ley 257) Ley Orgánica de Municipalidades, en su artículo primero establece que “El gobierno y la administración de los intereses y servicios comunales de la provincia corresponden a las municipalidades”. Es decir, estos organismos públicos son los encargados de la gestión y administración de los asuntos locales municipales, desempeñando un rol fundamental en la regulación de servicios públicos esenciales – como el transporte público, recolección de residuos, alumbrado público, entre tantos otros –. Juntamente con estas funciones, tienen la responsabilidad de llevar a cabo la gestión administrativa y contable de los recursos económico-financieros municipales y los provenientes de otras jurisdicciones, y la respectiva rendición de cuentas de la aplicación de estos.

Los ingresos de los gobiernos municipales pueden tener diferente origen, por un lado, están los ingresos provenientes de otras jurisdicciones y por el otro, los ingresos municipales propiamente dichos. Los ingresos provenientes de otras jurisdicciones son aquellos percibidos por el régimen de coparticipación, por convenios o programas con fines específicos, y los ingresos provenientes de jurisdicción propia son aquellos recaudados en virtud del cobro de tasas, remates, contribuciones de mejoras y servicios específicos brindados por la municipalidad.

La Constitución de la provincia de Misiones, en su artículo 133° establece como atribución del Tribunal de Cuentas el examen tanto de percepción como de inversión de las rentas públicas municipales; aprobarlas o desaprobarlas y, en caso de desaprobarlas, indicar el

funcionario o funcionarios responsables, el monto y la causa. A tal fin las municipalidades y los que administren los caudales de la provincia, estarán obligados a remitir anualmente las cuentas documentadas del dinero percibido y del invertido, para su aprobación o desaprobación (Constitución de la provincia de Misiones).

De igual manera, el sistema democrático municipal que rige en la actualidad en el ámbito de la provincia de Misiones también es regido por la Constitución Provincial y además, más concretamente, por la ley provincial XV – N°5, en estas normativas se instituye el marco legal y los principios elementales para el funcionamiento de este. Los intendentes y concejales son elegidos por voluntad popular, a través de elecciones públicas periódicas las cuales, pueden o no, conllevar cambios políticos y administrativos. Cuando se producen estos cambios, es habitual que las nuevas administraciones electas realicen modificaciones en la estructura y en el personal dependiente, lo cual podría implicar la sustitución o rotación de funcionarios o empleados que lleven a cabo tareas en puestos críticos del área administrativa-contable municipal.

Chiavenato (2011) define a la rotación de personal como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, considerando a toda organización como un sistema abierto caracterizado por un constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. Desde otra perspectiva, Dessler (2009) la entiende como el cambio sistemático de empleados entre diferentes puestos a fin de mejorar el desempeño del trabajo de equipo o bien para incrementar su experiencia, así como para la identificación de puntos fuertes y débiles de cada persona con la intención de capacitar a la misma para puestos de mayor responsabilidad.

En este sentido, Gualavisi & Oliveri (2016) sostienen que las características de los puestos de trabajo son factores determinantes en cuanto a la rotación laboral y la antigüedad en el empleo, por lo que el análisis debe centrarse considerando el grado de cualificación requerida, la rama de la actividad, sector del puesto, categoría ocupacional y tamaño de la organización. Mientras que, Chiavenato (2011) afirma que la rotación de personal es consecuencia de ciertos factores, que pueden ser internos o externos a la organización que condicionan la actitud y comportamiento del personal. Entre los factores externos se encuentran la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización y nuevas oportunidades de empleo; y entre los factores internos encontramos a la política salarial, oportunidades de

crecimiento profesional, condiciones laborales, moral personal de los trabajadores, entre otros.

En la provincia de Misiones, la ley I – N°3 en su artículo 32° establece que todo estipendiario de la administración comunal o quienes sin serlo manejen bienes públicos, responden de los daños que por su culpa o negligencia sufre la hacienda municipal. En el mismo sentido, en el artículo 36° de la misma norma se establece que son alcanzados por juicio de cuentas los cuentadantes, a tal fin son considerados cuentadantes en las cuentas municipales a los funcionarios a quienes la reglamentación que dicta al efecto el Tribunal de Cuentas confiere esa condición.

En correlación con este último, la Resolución IV – N°3, Digesto Normativo del Tribunal de Cuentas, relativa a las rendiciones de cuentas de las municipalidades, en su artículo 98° hace referencia a aquellos obligados a rendir cuentas: intendente, contador, secretario tesorero y cualquier otro obligado a rendir cuentas de la administración municipal, como ser recaudadores, secretarios, directores o encargados de determinadas áreas, quedando habilitada la posibilidad de que por normas comunales puedan designarse otros cargos cuya responsabilidad en el ejercicio del mismo sea solidaria para con algún otro responsable de rendir cuentas. Dicho de otro modo, son estos cargos en los cuales recae la responsabilidad de rendir cuentas debido a su importante rol en la gestión financiera y administrativa municipal.

El recambio del personal afectado a estos cargos de alta responsabilidad, consecuente de cambios políticos originados por el ejercicio del sistema electoral municipal, se encuentra comprendido sin dudas en el fenómeno de rotación de personal antes descrito por los diferentes autores citados, el cual se constituye como un desafío a afrontar a fin de lograr una gestión eficiente de recursos humanos en la administración pública municipal en la provincia de Misiones.

### **Formulación del problema**

La ley XV – N°5 (antes ley 257) en su artículo 9° establece que los intendentes durarán cuatro (4) años en sus funciones, pudiendo ser reelectos indefinidamente –cabe aclarar que esto último puede ser regulado en aquellos municipios de primera categoría al momento de sancionar o modificar su Carta Orgánica–. Cuando ocurre un cambio de autoridades se da

habitualmente un cambio en el gabinete de funcionarios municipales, el cual puede incluir o no a aquellos que se desempeñan en las áreas administrativas y contables. Cuando este hecho ocurre, podemos observar que la composición del capital humano se ve modificada, lo cual conllevaría necesariamente un cambio en la modalidad del trabajo y organización interna del área y, a su vez, impactaría en la calidad del servicio público brindado por el sector en cuestión. Durante estas circunstancias pueden ocurrir las siguientes situaciones:

- Designación de nuevas funciones y tareas, el reconocimiento de nuevos procedimientos –y su correcta aplicación-, la integración a un nuevo equipo de trabajo, que son procesos que requieren de un tiempo determinado para lograr un funcionamiento eficiente.
- La falta de conocimiento, por parte de los nuevos funcionarios y empleados municipales, sobre las normas legales que regulan el funcionamiento de la administración pública a nivel municipal y la inexistencia de manuales de misiones y funciones de los cargos en los que son designados.
- Área de recursos humanos con un funcionamiento ineficiente o la falta de este, designación de personal no idóneo con escasa preparación técnica sobre la función que le es encomendada.

Estas situaciones podrían implicar que las actividades administrativas-contables se lleven a cabo fuera del marco legal correspondiente o que la gestión e implementación de programas y convenios sea inadecuada, llegando a consecuencias tales como el daño al erario público municipal y/o la transgresión de la normativa legal, provocando la formulación de cargos y multas por parte del organismo de control externo y la consecuente desaprobación de la cuenta de percepción e inversión de la renta pública municipal.

Por ello, en el desarrollo del presente trabajo se busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿De qué manera podría lograrse la disminución de los impactos negativos de los procesos de cambio de gestión periódicos en el área administrativo-contable de las municipalidades de la provincia de Misiones?

## **Hipótesis**

El recambio habitual en el capital humano en cargos críticos del área administrativo-contable municipal, asociado al proceso periódico de renovación de autoridades de cargos electivos, tiene incidencia directa en la eficiencia institucional, debido a que se designa personal no preparado en cargos que requieren capacidades técnicas específicas y esenciales en el contexto.

Por ello, se define como hipótesis de trabajo la siguiente:

La aplicación de una política pública que permita capacitar y formar adecuadamente al personal designado en puestos críticos de trabajo del área administrativo-contable municipal, permitirá optimizar su desempeño administrativo.

## **Objetivo general**

A fin de proporcionar una dirección clara, concisa y coherente, que oriente el enfoque de la investigación, considerando las interrogantes planteadas previamente y basándose en la hipótesis formulada, se establece como objetivo general de la presente investigación el siguiente:

Formular una propuesta de política pública que contribuya a la mejora de la gestión de los recursos humanos, a fin de mitigar las incidencias negativas en la ejecución de procedimientos administrativos contables provocada por el alto grado de rotación.

## **Objetivos específicos**

- Identificar cuál o cuáles son los puestos críticos en el área administrativo-contable municipal que requieren capacidades técnicas específicas y esenciales.
- Identificar los problemas que derivan de la rotación del personal encargado de puestos críticos.
- Analizar los estudios previos y experiencias exitosas relacionados con el presente problema en estudio.
- Profundizar en información referida a políticas públicas y su desarrollo.

- Relevar cuáles son los puestos críticos que necesitan formación para una mejor gestión.
- Identificar los problemas actuales que conlleva la alta rotación del personal administrativo-contable municipal.
- Analizar alternativas de cursos de acción a fin de delinear una estrategia para contribuir con la resolución de la problemática planteada.
- Diseñar una estrategia para la formación de agentes designados en puestos críticos municipales del área administrativa-contable, cuya complejidad del desempeño de sus funciones requiere dominio de conocimientos específicos.

## **Metodología**

El proceso de la investigación del presente trabajo se inicia con el desarrollo del marco referencial, integrado por el relevamiento de artículos científicos, investigaciones y publicaciones cuyos enfoques resultan de considerable utilidad, permitiendo una comprensión más amplia sobre el tema investigado. Por otra parte, se realiza una profundización bibliográfica de diferentes autores reconocidos en la materia, a fin de consolidar el marco teórico.

Posteriormente, se procede con la selección de la muestra de municipios, mediante una técnica de muestreo con un propósito definido que permita seleccionar municipios que ayuden a entender con mayor profundidad el fenómeno que se investiga y obtener datos relevantes y suficientes. Para ello, se establecen tres criterios para la selección de las unidades que conforman la muestra:

1. Municipios de primera o de segunda categoría: El total de municipios de la provincia de Misiones es de 78, de los cuales 26 (33%) son de primera categoría y 52 (67%) son de segunda categoría. La muestra seleccionada se compone de un total de 29 municipios, que representan un 37% del total del universo de estudio, de la muestra 13 (45%) municipios son de primera categoría y 16 (55%) municipios son de segunda categoría.
2. Municipios con o sin carta orgánica: Los municipios con atribución para sancionar su propia carta orgánica son aquellos de primera categoría. En la provincia de Misiones hay 26 municipios de primera categoría, de los cuales 18 (69%) tienen carta

orgánica sancionada y 8 (31%) no tienen carta orgánica. La muestra seleccionada se compone de 13 municipios de primera categoría, que representan el 50% del total, de este subgrupo 8 (62%) tienen carta orgánica y 5 (38%) no tienen carta orgánica.

3. Distribución de los municipios que conforman la muestra en el territorio provincial: la muestra se encuentra distribuida en zona norte, centro y sur de la provincia de Misiones, lo cual contribuye a que la muestra sea representativa y abarque diversas áreas geográficas dentro de la provincia.

Una vez seleccionados los municipios, se recopilan datos de interés a través de encuestas, como fuente primaria de información, cuya estructura es de elaboración propia, y se encuentran dirigidas a aquellos funcionarios y empleados que actúan en áreas administrativas-contables de municipalidades. La encuesta contempla diferentes aspectos, como ser la formación técnica y/o profesional del encuestado, consultas específicas sobre determinadas características del área y sobre el proceso de recambio del personal encargado de la misma – consecuentes o no a actos electorales municipales-, a fin de adquirir datos objetivos. Todo esto con el fin de procesar los datos relevantes obtenidos de manera tal que podamos concluir en información específica sobre las características del área administrativa-contable municipal y la incidencia de los recambios de personal sobre la misma.

Al basarse la investigación en la observación de circunstancias cotidianas sin intervención, con el posterior análisis de los datos obtenidos, se adopta un diseño de investigación de tipo no experimental, cuyo enfoque preponderante es el transeccional o transversal de naturaleza exploratoria-descriptiva.

En cuanto al método apropiado para el desarrollo de la presente investigación, se trata del método inductivo, ya que se parte de premisas particulares a fin de obtener conclusiones generales a través del análisis de los hechos observados.

### **Importancia de la investigación**

En la actualidad, y particularmente en nuestro país, son escasas las investigaciones referentes a la temática en cuestión, por lo que el presente trabajo busca aportar al sistema de la administración pública herramientas que, en líneas generales, puedan contribuir al manejo de las incidencias negativas que surjan como consecuencia de los cambios de gestión en la eficiencia institucional.

La propuesta de una política pública cimentada en la formación ocupacional específica de agentes encargados de puestos críticos en los departamentos administrativos-contables de municipios de la provincia de Misiones, enfocada desde un punto de vista técnico, proporciona beneficios en la calidad del servicio público del Estado como institución administradora de la hacienda pública. Del mismo modo, la mejora continua en la ejecución de los procedimientos reglados dentro del ámbito de la administración y contabilidad pública es imprescindible para garantizar la adecuación de la realización de las tareas desarrolladas por agentes responsables de cargos críticos, a fin de minimizar los errores de manera permanente.

### **Descripción del aporte**

La contribución de la presente investigación es brindar una herramienta útil para la toma de decisiones en el ámbito público municipal, concretamente las relativas al área administrativa-contable, cuya complejidad y especificidad de tareas, a ser realizadas por sus responsables, requieren del dominio de conocimientos técnicos.

Para ello, la presente tesis aporta una propuesta de política pública para mitigar aquellas incidencias negativas que impactan en la calidad de la gestión pública, directamente relacionadas al alto grado de rotación en puestos laborales críticos, puntualmente en áreas administrativo-contables de municipalidades de la provincia de Misiones.

La formulación e implementación de una política pública adecuada a la problemática que actualmente afrontan las administraciones municipales en la provincia de Misiones, específicamente el departamento ejecutivo municipal, impactaría directamente sobre la ejecución de procedimientos internos optimizando los procesos, mejorando los tiempos requeridos para llevar a cabo las tareas y funciones y tendiendo a una gestión de recursos humanos municipales más eficiente.

Los beneficios de la presente investigación generan un impacto, no solo económico, sino también social. A través del fomento de una correcta formación de recursos humanos en puestos críticos, se contribuye al fortalecimiento institucional de la administración pública municipal, generando confianza social en aquellas personas encargadas de la administración de caudales públicos.

## **Breve estructura de la Tesis**

A fin de concretar con el cumplimiento de los objetivos formulados, es menester atravesar diferentes etapas del proceso científico, iniciando con el reconocimiento del marco referencial y conceptual. Seguidamente, se realiza la identificación y análisis de las características del objeto de estudio y de los factores y variables que los afectan, con la intención de concluir en una propuesta de política pública institucional que contribuya con el mejoramiento de la gestión municipal.

De acuerdo con el párrafo precedente, la presente investigación se estructura en capítulos divididos de acuerdo con la etapa desarrollada:

El primero de los capítulos se enfoca en el análisis del marco conceptual y referencial, compilando y sistematizando la información obtenida que sea de interés para la investigación, así como distintas fuentes bibliográficas, fundamentales para la comprensión de conceptualizaciones específicas necesarias.

El segundo capítulo releva, entre otras cuestiones inherentes a la gestión de recursos humanos, los aspectos principales sobre teorías de organización y recursos humanos que encuentran aplicabilidad en el contexto del ámbito público municipal. A través de esta revisión, se busca delinear un marco teórico sólido que pueda ser aprovechado con el objeto de servir de base teórica, robusta y contundente, que sustente y oriente el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo se adentra en una etapa crítica del proceso de investigación, inicia con un análisis de características y factores concernientes al universo de estudio, su relevamiento y adecuada selección para la conformación de la muestra. Posteriormente, se aborda la recopilación de datos mediante el análisis bibliográfico y encuestas. Finalmente, se procede a la tabulación de la información obtenida, lo que establece las pautas básicas para iniciar la realización de un análisis en profundidad.

El cuarto y último capítulo expone una propuesta de estrategia basada tanto en la revisión bibliográfica-referencial como en el trabajo de campo realizado, conducente a la mejora en la eficiencia organizacional, concebida en formato de una política pública aplicable a áreas administrativas-contables de municipios de la provincia de Misiones.

## **CAPÍTULO I: ESTUDIOS NACIONALES E INTERNACIONALES REFERIDOS A ROTACIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL**

### **Análisis de investigaciones internacionales sobre rotación e incorporación de personal en la función pública**

A continuación, se desarrolla un análisis preciso de diversas investigaciones realizadas sobre las formas y criterios de designación de funcionarios públicos, realizadas por autores provenientes de diferentes países. Con el fin de recopilar información sobre experiencias multifocales teórico-empíricas, se busca discernir sobre aquellos aspectos más representativos provocados por la rotación de personal en la función pública en diferentes sistemas de gobierno.

Con ese propósito se examinan y analizan investigaciones y estudios actuales realizados en un contexto internacional. Este análisis implica la revisión y síntesis de los hallazgos, conclusiones y metodologías correspondientes a publicaciones de diferentes autores, a fin de comprender mejor los desafíos atravesados por esas experiencias y de esta manera adquirir una visión más profunda y fundamentada de la problemática que representa la rotación de personal en la esfera de la administración pública.

### **Análisis sobre criterios para la designación y patrones de rotación de administradores gubernamentales norteamericanos**

El nombramiento de administradores gubernamentales en Estados Unidos varía dependiendo del departamento gubernamental específico, sin embargo, en líneas generales el proceso de designación sigue un procedimiento análogo.

Si bien, el presidente es el responsable de nominar personas para ocupar cargos de altos funcionarios del gobierno federal (como ser secretarios de gabinete, directores de agencias federales, embajadores, jueces federales), estos nombramientos -que pueden estar impulsados por decisiones políticas, mérito, antecedentes o bien por el grado de confianza de quien realiza la designación para con el postulante-, requieren la confirmación del senado, pudiendo someterlos a un proceso tanto de revisión de antecedentes como audiencias antes de realizar la votación.

La rotación del personal que ocupa altos cargos ejecutivos en la administración estatal puede tener efectos significativos en la adopción de políticas públicas e implementación de programas. McCabe, B. C., Feiock, R. C., Clingermayer, J. C., & Stream, C. (2008) identifican cómo los cambios políticos – reflejado por los cambios en la composición del concejo de la ciudad–, y los cambios económicos en la comunidad influyen en la administración gubernamental estadounidense. Han estudiado patrones de rotación de gerentes en ciento cuarenta y tres grandes ciudades de Estados Unidos mediante un análisis predominantemente empírico, el cual demuestra que tanto el conflicto político como el desarrollo económico pueden influir en la probabilidad de que un administrador de la ciudad deje su empleo. Los efectos provocados por esta situación de cambio pueden ser complejos, particularmente, la influencia que pueden llegar a tener sobre el desarrollo económico de la comunidad.

Inicialmente, los administradores de la ciudad eran vistos como técnicos neutrales con roles limitados en el proceso de elaboración de políticas, pero en la actualidad hay académicos que consideran cada vez más que la separación entre política y la administración a menudo es más simbólico que fáctico.

Estos autores aprecian que las características de cada ciudad, particularmente su composición demográfica se ha relacionado a la rotación de los funcionarios. En base a ello, proponen un modelo basado tanto en estudios anteriores como en encuestas, proporcionando un método para la medición directa de variables como el cambio o la estabilidad de los gobernantes. Utilizan un enfoque analítico, el cual les permitió discernir la dirección, fuerza y magnitud de los factores correlacionados con la estabilidad de los administradores de las comunas. Examinar el desempeño real de los administradores en el cargo es un trabajo complejo, dada la dificultad de definir y medir el buen y el mal desempeño. Sin embargo, existe la posibilidad de utilizar el desempeño económico de una ciudad como un indicador de la eficiencia de la administración del funcionario en ejercicio. La principal correlación estudiada es la de rotación entre los funcionarios electos y el cambio económico a corto plazo.

Los hallazgos reportados por los autores sugieren que las carreras laborales de los funcionarios se encuentran sujetos a las fuerzas del cambio político y económico de sus ciudades. Cuando hay un cambio sustancial en el ayuntamiento, la probabilidad de rotación de personal en la parte jerárquica superior aumenta, como así también, pero en menos medida, en puestos administrativos.

## **Análisis sobre criterios de designación y causales de remoción de los líderes provinciales chinos**

En la República Popular China, se llama líderes provinciales a funcionarios gubernamentales de alto rango que tienen la tarea de supervisión y administración de las provincias del país, (entre ellos el secretario del partido, gobernadores y vicegobernadores de las provincias y regiones autónomas, alcaldes, jefes y subjefes de distrito). Estos líderes son designados y removidos por asambleas populares, conforme a las necesidades políticas o en consideración a su desempeño, por lo que estos funcionarios revisten un papel decisivo en la ejecución de políticas públicas.

Desde un contexto diferente, Li, H., & Zhou, L. A. (2005) han proporcionado evidencia empírica sobre el papel del incentivo del control sobre el personal en puestos jerárquicos de administración en China. A través del análisis de datos de rotación de los principales líderes provinciales en China entre los años 1979 y 1995, han encontrado que la probabilidad de promoción de dichos líderes provinciales aumenta en correlación con la mejora de la economía de la ciudad, mientras que, si la economía cae, la probabilidad de cesación en sus cargos aumenta.

Los autores, mediante la adición de evidencia básica, contribuyen a una creciente literatura teórica haciendo hincapié en el importante papel que juegan los incentivos políticos de los diferentes funcionarios gubernamentales en el crecimiento económico de la República Popular China.

Desde finales de la década de 1970 se ha observado un período de rápido crecimiento económico en China, en el que los funcionarios gubernamentales locales han tenido un rol destacado al impulsar el desarrollo local de infraestructuras, fomentar el crecimiento de los mercados locales y atraer inversiones.

De acuerdo con la evidencia presentada en este documento, se respalda la descripción de la economía china como una estructura en la que los líderes provinciales desempeñan el papel de gerentes intermedios en una gran empresa, y cuya rotación en los puestos laborales internos está controlada por la sede central y estrechamente relacionada con su desempeño económico.

## **Análisis sobre la libre discrecionalidad en la designación y cese de funcionarios públicos españoles**

El gobierno de España se encuentra dirigido por un presidente, quien es el responsable de los nombramientos y remociones del personal que ocupa los altos puestos laborales de la administración pública central -entre ellos ministros, secretarios y directores-. A su vez, la autoridad máxima de cada uno de los ministerios es la responsable de designar y remover a los funcionarios bajo su órbita. Este proceso se rige por normativas específicas, que establecen los requisitos que deben cumplir los postulantes, los procedimientos y criterios de selección son los adecuados a fin de garantizar transparencia y meritocracia en los nombramientos.

Morón M. (2020) describe y analiza aspectos fundamentales sobre la libre designación y libre cese en la función pública española, así como sobre los límites de la discrecionalidad en estos actos, a través de la realización de un pormenorizado estudio sobre el cambio de paradigma en torno al procedimiento de nombramiento y cese de funcionarios públicos.

Inicia el desarrollo de su trabajo en torno a la premisa de que el procedimiento de libre designación de personal en ciertos cargos en las administraciones públicas en España ha sido un método de selección polémico y duramente criticado, tanto en el ámbito político como jurídico. En este sentido, expone que el ejercicio de ciertos cargos públicos, demandan un alto grado de confianza para con sus superiores, dando como ejemplo a las secretarías de los altos cargos. Asimismo, destaca que la valoración de aptitudes (señalando como ejemplos la capacidad de liderazgo, de iniciativa, de innovación y compromiso con el servicio) no se trataría de un método de selección inadecuado debido a que una limitada discrecionalidad en la ejecución de este método podría ser razonablemente necesaria. La problemática estaría dada con que la libre designación ha sido utilizada de manera improcedente con la finalidad de favorecer a personas con quienes han mantenido relaciones subjetivas de fidelidad, ideología, amistad o parentesco.

El artículo estudia, mediante una exhaustiva recopilación y análisis de fallos, un proceso de evolución socio jurídico, partiendo desde la jurisprudencia sentada por parte del Tribunal Supremo, la cual establece que la designación de funcionarios públicos de alto rango jerárquico debe ser motivada estrictamente sobre la base de méritos e idoneidad, dejando de lado la concepción de selección anterior.

En correlación con la información analizada, el autor destaca que la jurisprudencia aportada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Supremo ha contribuido a disminuir la presencia de la discrecionalidad en la selección y remoción del personal designado en puestos de trabajo de la administración pública, contribuyendo a la aplicación de los principios del estado de derecho.

Por otro lado, expone a cerca de la problemática que reviste el hecho de que un cambio en la naturaleza jurídica no conllevaría necesaria e implícitamente a una consecuencia directa para con la realidad de las diferentes administraciones públicas. Esto, en virtud de que la reforma del régimen español de la función pública tiene características complejas y de transición lenta, y define a la burocracia pública como “un mundo muy imperfecto y conflictivo”, en el cual no sería una tarea fácil el control efectivo sobre si las designaciones se realizan bajo esta nueva condición.

Finalmente, concluye en que el Tribunal Supremo, fundado en una gran diversidad de fallos de otros tribunales, ha iniciado un cambio en la concepción jurídica del procedimiento de designación de funcionarios públicos españoles.

### **Análisis de investigaciones sobre rotación e incorporación de personal en la función pública en la coyuntura Latinoamericana**

En los últimos años las problemáticas provocadas por la rotación e incorporación de personal en la función pública ha adquirido una relevancia indiscutible, como hemos descrito en el ámbito internacional, dentro del cual los factores demográficos y económicos de Latinoamérica dan un tinte particular a la cuestión.

Seguidamente, se examinan determinados casos que guardan relación con la problemática estudiada específicamente en la región de Latinoamérica, con el objeto de recopilar datos y evidencias, analizarlos en profundidad para obtener una visión más profunda y fundamentada de sus causas, consecuencias y características distintivas. Este enfoque permite examinar de manera específica y detallada los factores, dinámicas y desafíos de casos particulares acaecidos en la región de América Latina.

## **Análisis sobre la permanencia laboral en Sudamérica**

Las consultoras de la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social del Banco Interamericano de Desarrollo, Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016) realizan un análisis técnico sobre la antigüedad en el empleo y rotación laboral en Latinoamérica, con el fin de presentar una medida sistemática y comparable de movilidad laboral y analizar cuáles son los principales factores demográficos y económicos que se correlacionan con la misma.

A través de su trabajo revelan que la media de la antigüedad de empleo en el año 2014, considerando 14 países de América Latina y el Caribe, es de 7,6 años, 2,1 años menos que en otras regiones, como la comprendida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La evidencia alcanzada exterioriza la existencia de una correlación positiva entre la antigüedad en el empleo y la categoría de ocupación del trabajador independiente, y una correlación negativa entre los factores informalidad, juventud, sexo femenino y nivel educativo bajo.

Consideran a la antigüedad en el empleo como una medida de la rotación laboral – para el caso de empleados en relación de dependencia de cuánto tiempo los trabajadores han estado con su actual empleador; y para el caso de los trabajadores independientes el tiempo en que el trabajador ha estado en la actividad que actualmente desempeña-, basados en que los cambios de empleo de una persona determinada pueden estar asociados a cuestiones voluntarias – como ser renuncias, retiros, etc. – o también pueden ser involuntarias – dando como ejemplo el despido –.

Por otra parte, también basan su investigación en que, al momento de evaluar la satisfacción del empleo por parte de los empleados, los mismos dan una ponderación superior a la seguridad en el empleo que a la estabilidad laboral, diferenciando ambas. Por lo que la seguridad laboral – entendiendo a la misma como la protección y bienestar psicofísico de los trabajadores en su entorno laboral – sería la principal razón de insatisfacción en el trabajo, prefiriendo los empleados un trabajo temporal pero seguro, antes que un trabajo permanente e inseguro de acuerdo con la investigación realizada por Origo, F., & Pagani, L. (2009). En este sentido, expresan que no existiría una relación, al menos directa, entre la estabilidad laboral y la satisfacción en el empleo, lo que no significa que una mayor antigüedad laboral permita generar un círculo virtuoso entre las empresas y los trabajadores. Determinan que las variables vinculadas a la antigüedad laboral son aquellas que se encuentran vinculadas a

la oferta y demanda de trabajo, entre ellas las más relevantes serían las condiciones de mercado –ciclo económico y estructura demográfica– y factores institucionales o culturales. Asimismo, la antigüedad en el empleo estaría determinada por las características propias del puesto de trabajo, las habilidades y conocimientos especializados necesarios para determinadas actividades, tanto para los trabajadores como para los empresarios, y conllevan al establecimiento de relaciones laborales a largo plazo. Por lo tanto, factores como el tipo de trabajo, la industria en la que se desarrolla, si se trata de un empleo a tiempo parcial o a tiempo completo, si es en el sector público o privado, juegan un papel fundamental en la duración del empleo.

Desde otra óptica a la problemática planteada, en la región latinoamericana encontramos autores como Arcila Alzate, Parra Vaca y Paricoto, quienes recientemente han investigado la temática desde múltiples abordajes, los cuales presentan diferencias subyacentes tanto en las conceptualizaciones propuestas, como en la manera de abordar el estudio de la relación entre los puestos críticos en el área administrativo-contable municipal y los problemas que derivan de la rotación de dicho personal.

### **Impacto provocado por la rotación de personal en el gasto público**

Bustamante Paricoto, I. (2021) busca desde una metodología de diseño no experimental con alcance descriptivo analítico, determinar el grado de influencia que se presenta entre la rotación de personal – como factor de eficiencia – y el gasto público de la municipalidad distrital de Echarati, Perú, en el periodo comprendido entre 2018 y 2019. Parte de la conceptualización del gasto público como un gasto social, pudiendo ser básico o complementario, considerando a los gastos administrativos necesarios para la gestión de las acciones sociales dentro de esta última clasificación.

Conforme a la cantidad de admisiones de personal durante un periodo considerado, la desvinculación del mismo -ya sea por iniciativa de la empresa o por decisión de los mismos empleados-, durante el periodo y el promedio efectivo considerado, plantea un índice de rotación del personal, el cual busca expresar el valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados, identificando través de este índice dos variables fundamentales: la rotación del personal y el gasto público. En este sentido plantea, además, que la rotación del personal no es una causa, sino un efecto, provocado por los diferentes fenómenos, cuyas causas son exteriores o interiores de la organización. Por lo

que se trata de una variable manifiestamente dependiente de los fenómenos internos de una organización y de su contexto.

De esta manera es que busca determinar el costo de rotación del personal, para lo cual brinda una clasificación de los costos que se producen a lo largo del proceso: costos primarios de rotación de personal (costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación), costos secundarios de la rotación de personal (efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costo extra laboral) y costos terciarios de la rotación de personal (costo de inversión extra, pérdidas en los negocios). En definitiva, a lo largo de su investigación verifica en efecto que la rotación del personal ha repercutido significativamente en la eficacia del gasto público de la municipalidad distrital de Echarati.

### **Impacto provocado por la rotación de personal en la productividad del sector público**

Por su parte, Arcila Alzate, Pacheco y Oviedo (2022) han orientado su investigación en las especificidades que reviste la innovación en gestión del talento humano en correspondencia con la productividad y eficiencia en el sector público. Inicia su estudio analizando diferentes contribuciones de diversos autores que han aportado a la transformación de métodos, teorías de administración y estrategias de innovación, de este modo han realizado un examen pormenorizado sobre la manera en la que podrían vincularse procesos de innovación en el área del talento humano para una mejora en la productividad y competitividad de las empresas del sector público.

Inician su investigación en el estudio aportado por Elton Mayo y Abraham Maslow, en el cual se evidencia y reconoce la importancia del cambio en el clima organizacional, desde una perspectiva de mayor consideración a los empleados, el fortalecimiento de sus relaciones interpersonales, la generación de motivación y la satisfacción de colaboradores con el fin único de la consecución de los objetivos empresariales.

Del análisis realizado, han planteado que las organizaciones empresariales en Colombia anteriormente eran administradas bajo el estilo de liderazgo burocrático – dirección de funcionarios y colaboradores de manera estricta, impuesta y arbitraria, sin considerar las apreciaciones de los subordinados -, de esta manera expresan que con el pasar de los años se ha observado un cambio en el paradigma de la administración de estas organizaciones,

evidenciado en la adopción de nuevas políticas administrativas en busca de mayor eficiencia en los procesos estimada mediante la apreciación de los resultados.

Sin embargo, también plantean que el sector público no posee áreas dedicadas a la selección y contratación de personal, al contrario, las mismas son realizadas por vinculación de tipo contrato de prestaciones de servicios seleccionados por el mismo empleador. Asimismo, enuncia que uno de los mayores problemas del sector público radica en la rotación del personal en relación con la vigencia administrativa de cada líder, reconociendo la necesidad de fortalecer e innovar en los procesos de gestión del talento humano – entendiendo al talento humano, según los autores, como “el máximo potencial con el que cuenta una institución para presentar resultados satisfactorios en la gobernanza pública”.

Analizando la importancia que tiene la innovación en la gestión del talento humano en relación al mejoramiento de la productividad del sector de la administración pública mediante la determinación de la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en las entidades públicas, busca determinar la importancia que reviste la capacitación constante y la implementación de planes de bienestar institucional a fin de aportar instrumentos, a empleados y empresa, conducentes a la obtención de mayor productividad.

Acorde a lo expresado por Daza (2019), destaca la importancia de diseñar programas innovadores dirigidos al sector público, enfocados en el mejoramiento y fortalecimiento de conocimientos y optimización de las funciones de los empleados a fin de lograr la eficiencia en el funcionamiento administrativo.

Como resultado de la revisión literaria, este último autor expone la importancia del talento humano como el área más relevante en la organización, el cual se afianza a través de la ejecución de prácticas comportamentales y laborales consecuentes de la implementación de modelos de procesos que generen eficacia y eficiencia.

Destaca, además, la contribución de la investigación para con el reconocimiento del valor agregado que tienen las empresas que implementan estrategias enfocadas en las personas, implicando mayores niveles de productividad en sus servicios.

## **Impacto provocado por la rotación de personal jerárquico en el clima laboral**

Desde otra perspectiva, Parra Vaca (2021) enfocó su investigación desde un punto de vista más social, estudiando sobre la incidencia de la rotación del personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral del servicio de contratación de obras de Ecuador. Destaca inicialmente el rol del personal del nivel directivo en la consecución de objetivos organizacionales que conduzcan al logro de la misión institucional, haciendo énfasis en la gran importancia que reviste que estas personas se encuentren alineadas con las políticas públicas del gobierno nacional, ya que sus decisiones y acciones son primordiales para la obtención de los resultados esperados.

En su definición de la problemática expresa que la alta rotación del personal que ocupa cargos directivos o de alto nivel jerárquico, podría ser perjudicial para las instituciones del sector público, esto como consecuencia de que los cambios en el personal conllevan la interrupción de la planificación, el incremento del tiempo programado y la reducción de la eficiencia. Asimismo, sienta las bases de la imperiosa necesidad que implica la definición – en relación con el ciclo de vida de cada cargo directivo – de un período adecuado que permita su perfeccionamiento, conseguir el rendimiento máximo y la ejecución de la planificación en el período de tiempo previsto.

A través de este trabajo expone que a nivel mundial se han realizado procesos de reformas en las funciones concernientes al personal de niveles jerárquicos superiores, ello de acuerdo con las nuevas necesidades del contexto actual, conducentes a una función directiva cada vez más profesionalizada debido a la concientización generalizada sobre la importancia de estos cargos en la gestión pública y cómo influyen en la calidad de los servicios públicos prestados. Del mismo modo, explica que, a pesar de las reformas, los procesos se encuentran limitados primordialmente por factores políticos, los que dificultan la designación de personal que cumpla con este nuevo requisito.

Con el fin de impulsar el argumento de que la rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del servicio de contratación de obras establece dos variables, por un lado, una variable independiente entendida como la rotación del personal de nivel jerárquico superior, y por el otro una variable dependiente la que denomina clima laboral. Respecto a la fundamentación etimológica, emplea un paradigma positivista, aceptando conocimientos procedentes del empirismo, mediante el principio de verificación de proposiciones.

En cuanto al desarrollo de su investigación, se trata de un enfoque cuantitativo, a través de la recopilación de datos de la institución en estudio realizó la medición de las variables y relacionándolas con los resultados obtenidos analizó su comportamiento y adicionalmente a ellos utilizó la deducción, partiendo de la aplicación de la filosofía y teoría general a esta situación en particular.

A lo largo del desarrollo de esta investigación, Vaca Parra buscó determinar la existencia de una correlación entre las variables estudiadas, es decir entre la rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral. Al finalizar su investigación, expone que los resultados obtenidos efectivamente evidenciaron la existencia de un mejor clima laboral en el grupo de trabajo que no había sufrido cambios en el personal que ocupaba cargos directivos en relación con un segundo grupo que sí experimentó dichos cambios, confirmando la hipótesis planteada.

A pesar de que se ha basado en teorías que han permitido sustentar la existencia de la relación entre las variables, también ha echado a la luz la inexistencia de suficientes estudios o investigaciones que analicen a fondo la temática en cuestión, por lo que no ha podido conocer en su totalidad las especificidades de las variables aplicadas al estudio, en su mayoría, las investigaciones fueron enfocadas en el sector privado, pudiendo ser sus resultados diferentes a los que podrían obtenerse de aplicarse en el sector público, debido a sus características y peculiaridades propias.

### **Análisis de investigaciones referentes a criterios de selección de personal para la función pública y su importancia**

A continuación, se consideran diversos estudios sobre criterios de selección de personal para cargos en la administración pública estatal. Estos estudios exhiben similitudes, diferencias, distintos patrones, diferentes perspectivas y diversas formas de abordaje durante su desarrollo. A través de su análisis, se observan diferencias en los enfoques metodológicos, como diversos casos de estudio, revisiones, análisis de datos cuantitativos o cualitativos, entre otros, aunque los trabajos hayan sido originados en torno de una situación problemática base similar.

En este punto se examinan detenidamente elementos concretos de cada experiencia, como ser los contextos, objetivos, enfoques utilizados, resultados obtenidos y factores que han influido en esos resultados.

## **La disyuntiva perfil profesional-confianza en la designación de personal en la función pública**

Solís S. Y. (2021) analiza la normativa específica de Perú en cuanto al perfil profesional de los funcionarios de la administración pública y el grado de cumplimiento de dicho perfil de los empleados de confianza en los gobiernos regionales de Perú.

En relación a la normativa vigente en el país, el autor hace especial hincapié por un lado en el Manual de Organización y Funciones (MOF) – el cual se trata de un documento de gestión institucional, de carácter técnico normativo, en el que se describen los cargos, puntualizando funciones, autoridades, subordinaciones y requisitos para ostentarlos – y por el otro la ley N°28.175 marco del empleo público, la que en su artículo 4° establece una serie de definiciones en relación a la clasificación del personal en el empleo público y su forma de designación, en la que se destacan las siguientes:

*1. Funcionario público. - El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.*

*El funcionario Público puede ser: a) de elección popular directa y universal o confianza política originaria. b) de nombramiento y remoción regulados. c) de libre nombramiento y remoción.*

*2. Empleado de confianza. - El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.*

Ha tomado como población en estudio a diecisiete empleados en cargos que considera del tipo de confianza de dicha organización, buscando determinar el porcentaje de cumplimiento del perfil profesional requerido por el Manual de Organización y Funciones - MOF del gobierno regional de Huancavelica para ostentar los cargos de confianza en la designación

de estos, específicamente en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en la sede central del gobierno regional de Huancavelica.

La investigación fue llevada a cabo mediante un enfoque metodológico descriptivo, inductivo y estadístico, presentando un diseño no experimental y de tipo transversal, tomando como principal variable de estudio al perfil profesional, el cual se encuentra conformado por tres dimensiones: formación académica, capacitación, y experiencia profesional.

En su investigación, exterioriza la inexistencia del cumplimiento del perfil profesional en la designación de empleados de confianza en el gobierno regional de Huancavelica, concluyendo en lo siguiente:

- 58.82% no cumplen con la formación académica.
- 70.59% no cumplen con la capacitación requerida.
- 70.59% no cumplen con la experiencia profesional requerida para ocupar estos cargos.

Finalmente, destaca la imperiosa necesidad de que los empleados designados con carácter de empleados de confianza deban garantizar su idoneidad y mérito para su ingreso en el cargo. Asimismo, considera que lo que determine la calificación de estos para el ingreso a la función pública sea la profesionalización de los empleados públicos como factor determinante para su designación en los puestos, y no las decisiones circunstanciales de los responsables de manera excluyente

En este sentido, Ticona Lupaca, P. (2022) presenta un análisis sobre la designación y el desempeño laboral de los empleados de confianza de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Joya en Arequipa, Perú.

El objeto principal de la investigación, en correlación con la comentada precedentemente, es el de determinar si existe relación entre la designación y el desempeño laboral de los empleados de confianza de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Joya, puntualmente en el año 2021.

Al iniciar con su investigación, expone una problemática específica a nivel nacional, en la cual se observa que actualmente la administración pública padece de lo que llama una

politización del servicio civil y el ingreso al mismo sin la realización de concurso alguno, en detrimento al principio de meritocracia.

En correlación de lo expuesto, a nivel regional, puntualmente en el gobierno de Arequipa, en su trabajo exterioriza que, en aquellos cargos considerados de confianza, actualmente no estaría siendo designado personal con características de idóneo, debido a que las personas designadas no poseen el perfil profesional requerido por la legislación local vigente, lo cual repercute tanto en el desempeño laboral como en la calidad del servicio público prestado por el gobierno.

En virtud de ello, plantea la existencia de una relación directa entre la designación y el desempeño laboral de los empleados de confianza de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de La Joya-Arequipa, 2021.

Para el análisis, utiliza diferentes indicadores, los que se encuentran determinados dentro de la variable designación son:

- Indicador 1: legitimidad.
- Indicador 2: permanencia.
- Indicador 3: meritocracia.
- Indicador 4: presupuesto.
- Indicador 5: disponibilidad del cargo.
- Indicador 6: perfil.
- Indicador 7: inexistencia de conflictos de interés.
- Indicador 8: causal de impedimento.
- Indicador 9: incompatibilidad.

Dentro de los indicadores correspondientes con los factores actitudinales se encuentran:

- Indicador 1: actitud cooperativa.
- Indicador 2: iniciativa.
- Indicador 3: responsabilidad.
- Indicador 4: habilidad de seguridad.
- Indicador 5: discreción.
- Indicador 6: interés.
- Indicador 7: creatividad.
- Indicador 8: capacidad de realización.

Dentro de los indicadores correspondientes con los factores operativos se encuentran:

- Indicador 1: conocimiento del trabajo.
- Indicador 2: calidad.
- Indicador 3: cantidad.
- Indicador 4: exactitud.
- Indicador 5: trabajo en equipo.
- Indicador 6: liderazgo.

Se trata de una investigación más bien básica, de diseño no experimental, correlacional y de enfoque cuantitativo. La muestra en estudio se trató de sesenta y cinco trabajadores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Joya y la población un total de cincuenta de trabajadores. Los datos fueron recopilados a través de encuestas y procesados posteriormente a fin de obtener la información pertinente a ser utilizada para determinar la correlación entre las variables estudiadas.

En sus conclusiones expone la existencia de una correlación significativa positiva y baja entre la designación y el desempeño laboral en los empleados de confianza de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Joya, acepta la hipótesis que afirma que a mayor designación discrecional menor será el desempeño laboral en los empleados de confianza. Por lo tanto, sostiene que debe designarse a personas idóneas – profesionales – que cuenten con experiencia laboral y con los conocimientos necesarios de sus funciones a fin de poseer la capacidad de realizar un buen desempeño laboral.

A su vez expone que existe correlación significativa positiva y baja entre la designación y factores actitudinales en los empleados de confianza de la unidad en estudio, y afirma que a mayor designación discrecional menor serán los factores operacionales en los empleados de confianza de la unidad, finalizando en que, no hay buen desempeño laboral de las personas designadas debido a que adolecen de conocimientos, experiencia en el área designada de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Joya.

### **La disyuntiva mérito-confianza en la designación de personal en la función pública**

La designación de personal en puestos directivos estatales posee un componente político importante, por lo que la exigencia de realizar concursos para su nombramiento no es de fácil implementación. Asimismo, desterrar las prácticas políticas negativas es primordial, aunque ello signifique acotarlas y monitorearlas, lo cual permitiría la consecución de la

sistematización de los concursos y el desarrollo de un espacio de intercambio entre política y técnica, de acuerdo con lo expresado por Chudnovsky, M. (2017).

La publicación del autor, desarrollada en relación a la tensión entre el mérito y la confianza en la alta dirección pública de América Latina parte de una premisa proporcionada por abundante evidencia: la inexistencia de la aplicación de concursos para acceder a cargos directivos gubernamentales. Premisa ilustrada principalmente en el caso argentino, en el cual, a pesar de las normativas vigentes que establecen la exigibilidad de la realización de concursos para el ingreso a cargos en la administración pública, en la práctica no son llevados a cabo, sino que en su lugar son realizadas designaciones más bien arbitrarias. En este trabajo la autora expone que, a veces la falta de concursos para cubrir estas vacantes en particular se debe más a la persistencia de una mirada excluyente sobre la dicotomía mérito-confianza que a un problema de aplicabilidad de las normas, de corrupción o de nepotismo.

Por su importancia, sugiere no dejar de lado completamente el componente político, sobre todo teniendo en cuenta la contundencia de la evidencia empírica existente – la cual se encuentra respaldada con las pruebas sistemáticas que existen sobre las dificultades y complejidades que significa la implementación del concurso en cargos directivos gubernamentales-, además, expone que sería deseable desterrar la parte negativa de las prácticas políticas, por lo que plantea la imperiosa necesidad de abrir un espacio de reflexión al respecto.

Esta investigación describe el caso argentino (entre los años 1989 y 2016), finalizando con una reflexión comparada de los casos de Chile (entre 2003 y 2014) y Perú (entre 2008 y 2015). En este sentido, divide al caso argentino en etapas históricas según los gobiernos nacionales que tuvieron vigencia, desde Alfonsín hasta Macri. En cuanto al relevamiento de datos utilizó diferentes fuentes secundarias – entre ellos boletines fiscales de la Secretaría de Hacienda y decretos de excepción en el Boletín Oficial de la República Argentina para los cargos con funciones ejecutivas en la administración central -, en los que observó la evolución de los cambios del personal comprendido por el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) entre 1992 y 2008 y los resultados del sistema de retiro voluntario.

En cuanto a fuentes primarias utilizadas, complementó lo anterior con la realización de entrevistas semiestructuradas a personal del Ministerio de Modernización de la Nación Argentina, del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), del Banco

Interamericano de Desarrollo, de la Secretaría de Empleo Público y de Relaciones Laborales y Fortalecimiento del Servicio Civil. Para realizar la comparación con los casos de Chile y Perú ha analizado los informes del Banco Interamericano de Desarrollo (entre los años 2006 y 2014).

En su trabajo resalta que la política define metas y los gobiernos necesitan contar con equipos de confianza que coadyuven a la consecución de estas, por lo que la política debería tener protagonismo a la hora de selección de personal para cubrir vacantes de cargos directivos, aunque de manera monitoreada, organizada y diseñada con lineamientos que permitan su evaluación expos.

### **La gestión por competencia en la designación de personal en la función pública como estrategia organizacional**

En este sentido, Lora, Castilla, & Góez (2020) enfocan su estudio sobre la gestión por competencias como una estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Basan la investigación en cómo la aplicación de un modelo de gestión por competencias podría facilitar la evaluación y el desarrollo de los trabajadores, garantizando eficacia en los modelos de reclutamiento, entrenamiento y compensación al disminuir el índice de rotación y generar valor agregado.

Las nuevas tecnologías del conocimiento, como consecuencia de la globalización, y los cambios acaecidos en el orden económico mundial, han conducido a que las organizaciones busquen transformaciones radicales a fin de mejorar su nivel de competitividad. Es así como el capital humano se ha transformado en el principal activo de las organizaciones, significando un cambio de paradigma al superar en importancia a los activos financieros y tecnológicos.

Con la investigación desarrollada los autores buscan dar a conocer las bases que dan cimiento a la implementación de un nuevo modelo de gestión de este capital humano, llamado modelo de gestión por competencias, y de igual manera poner a la vista las ventajas que representaría su aplicación.

Desde un enfoque metodológico descriptivo y cualitativo han investigado sobre estas ventajas, materializada en los beneficios que generarían a la empresa que implemente este modelo, principalmente fortalecer y desarrollar el talento humano, a fin de incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

El modelo estudiado por los autores permite calificar al personal de acuerdo con el esfuerzo puesto en cada actividad asignada, ello a través de la ponderación de competencias, las cuales son técnicas, bases y transversales. La primera de ellas, se trata de competencias propias de un puesto de trabajo concreto – en otras palabras conocimientos básicos, técnicas necesarias para la actividad -, en las competencias bases nos encontramos con que son aquellas habilidades o actitudes que permitan un desenvolvimiento óptimo en el puesto de trabajo – como ser el manejo de idiomas -, y finalmente, nos encontramos con las competencias transversales, las que son comunes a cada profesión y están relacionadas con la formación, aptitudes, actitudes, valores y conocimientos adquiridos a través del desarrollo del su ciclo profesional.

Se trata de una herramienta utilizada en la gestión gerencial, facilita la evaluación y el desarrollo de los trabajadores. Su aplicación garantizaría la eficacia en procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento, además disminuiría el índice de rotación del personal.

La aplicación del modelo propuesto por estos autores responde a un nuevo paradigma de administración del capital humano, disminuyendo la rotación del personal y generando valor agregado para la consecución de la misión y la visión organizacional.

### **La relevancia de un procedimiento idóneo de selección de personal para la función pública**

En apartado, podríamos reflexionar en cómo el nombramiento de una persona en un puesto crítico de trabajo realizada bajo la ausencia de una entrevista laboral o la realización de una entrevista laboral ineficiente, primando los parámetros de afinidad y confianza, y dejando de lado la importancia de la realización de una valoración previa a este nombramiento en cuanto a sus aptitudes y capacidades técnico-profesionales, conllevaría una selección de personal desacertada.

Como expone Zimmerman, H. F. L. (2007), la designación de una persona en un puesto de trabajo considerado como crítico, efectuada como consecuencia de una entrevista imprecisa podría ser uno de los factores que coadyuven a la consecuencia de la evitación del trabajo. Por este motivo, considera sustancial, a fin de dar una correcta interpretación a su conjetura, remitirnos a la definición propuesta por el investigador en la misma publicación sobre evitación de trabajo, entendiendo a la misma como “una renuncia psicológica que motiva a

los empleados a evadir sus responsabilidades laborales, fingir que se trabaja y realizar el mínimo esfuerzo requerido para mantener el empleo”.

Durante el desarrollo de su investigación, Zimmerman, H. F. L. aplicó un cuestionario voluntario y anónimo, contando con autorización de cada una de las organizaciones en las que fueron realizadas, a fin de estudiar de clima organizacional. Las variables utilizadas en las entrevistas son: entrevista realista de selección, justicia organizacional de procedimientos, justicia organizacional interpersonal y evitación del trabajo. También incluyó en su análisis factores como demografía, género y edad.

En cuanto a los resultados obtenidos a lo largo del trabajo desarrollado, debemos destacar el relevante sustento que dieron a las hipótesis las distintas premisas planteadas, entre ellas que la justicia organizacional de procedimientos y la interpersonal se relacionan negativamente con la evitación del trabajo, y que la entrevista realista de selección se relaciona positivamente con la justicia organizacional de procedimientos y la justicia organizacional interpersonal.

En la misma línea de trabajo, Góngora N. (2010), también investiga sobre la evitación del trabajo, aunque él la puntualiza como un fenómeno escasamente estudiado, definiéndola como “las estrategias o acciones efectivas que realiza una persona o un grupo de personas para no desarrollar o ejecutar parcialmente o a destiempo, las tareas que deberían realizar normalmente”.

El autor profundiza sobre cómo este fenómeno genera irritabilidad en los supervisores, directivos, pares de la organización y también en los usuarios de los servicios, afectando la productividad y resultados.

Por medio de esta divulgación, Góngora N. ha expuesto algunos de los primeros resultados que han surgido de su investigación. Se trata de un estudio exploratorio sobre los evitadores de trabajo, efectuado a través de encuestas realizadas a 644 personas, de las cuales 164 personas trabajan en el sector público y 449 personas trabajan en el sector privado, distribuidas en diferentes lugares de todo el país, ello realizado con el propósito de determinar la percepción que de ellos se tiene.

Posteriormente, realiza la comparación de los resultados obtenidos desde ambos sectores tenidos en cuenta, obteniendo en la mayoría de los aspectos encuestados, que los porcentajes de percepción de evitación del trabajo obtenidos del sector público son superiores a los del sector privado.

En relación con el desarrollo de su trabajo, supone que la evitación del trabajo conlleva a la baja productividad, siendo un problema derivado directamente de la responsabilidad de los directivos de la organización que aqueja, por lo que lo considera como un problema de manejo gerencial. Expone además que, la definición de las tareas a realizar es más detallada y delimitada en el sector privado que en el público. Al respecto de las medidas que propone para hacer frente a la evitación del trabajo se encuentra en primer lugar la realización de una verdadera evaluación de desempeño, cambio de las recompensas y el pago por resultados obtenidos.

Posteriormente, Góngora N. (2016) centra su estudio sobre los procesos de cambios organizacionales, exponiendo que estos implican pasar de una situación a otra, ya sea personal, grupal u organizativa, acarreando ciertas modificaciones que pueden ser de espacio físico, nuevas tecnologías y/o equipamiento, estructura jerárquica, procedimientos administrativos o más bien sociales, como ser conductas, actitudes y valores.

Los cambios pueden surgir a partir de factores internos (como ser por decisiones gerenciales) o externos (impulsados por el contexto organizacional), y en consecuencia a ello pueden distinguirse cambios adaptativos -surgidos ante cambios o factores en el contexto que presionan sobre la organización-, evolutivos -referentes a cambios incrementales para mantener la estabilidad organizacional- y los revolucionarios -implican la modificación sustancial son cambios profundos y generales, implicando un cambio en la misión organizacional-.

Revela la existencia de cuestiones problemáticas vinculadas al cambio organizacional, entre las que se encuentran:

- La imperiosa necesidad de una actitud de colaboración en los integrantes de la organización;
- Empleados que sólo les interesa el sueldo y no tienen iniciativa propia;
- La importancia de que las personas que son actores de los cambios tengan capacidades técnicas adecuadas;
- El cambio es un proceso político, lo cual significa que son necesarias las adhesiones dentro de la organización y fuera de ella;
- La importancia de un liderazgo fuerte para lograr el cambio.

Finalmente, el autor realiza la recomendación de utilizar una estrategia de bricolaje, mediante la cual se cambian algunos aspectos de la organización mientras otros permanecen

sin cambio, esto debido a que los cambios parciales tienen mayores posibilidades de ser aceptados.

### **Consideraciones preliminares sobre el sistema democrático argentino**

Por las características propias del sistema democrático de la República Argentina, la elección periódica de nuevos gobernantes y por consiguiente de su comitiva de funcionarios, hacen que la rotación de personal afectado a la administración pública se trate de un proceso de cambio frecuente, no sería correcto afirmar que ello signifique, en consecuencia, una disminución en la eficiencia institucional.

Con la implementación de la selección de personal con aplicación de herramientas aportadas por la gestión por competencias mediante un abordaje de reclutamiento de personal íntegro y eficiente, podría establecerse de manera inicial tanto las condiciones laborales como las condiciones, exigencias y requerimientos de la vacante a cubrir, por lo que el aspirante al cargo tendría la información pertinente a fin de constatar, previo a la aceptación del mismo, si estaría dispuesto a las condiciones existentes y si realmente posee las capacidades para cumplir con las expectativas del contratante.

Asimismo, en este punto es conveniente tener en consideración la relevancia que representa el grado de capacitación adquirida de quienes ya ostentan antigüedad en los cargos de mayor jerarquía institucional y de los aspirantes a estos.

La formación por competencias debe ser idónea y adecuada a cada individuo y labor específica, ya que la formación laboral es considerada, a su vez, como un mecanismo de inclusión social, pues la utilidad de esta conlleva implícita la validez de dicha inclusión. (Roncancio García, Mira Alvarado, & Muñoz Murcia, 2017).

## **CAPÍTULO II: IMPORTANCIA DE LA ADECUADA DESIGNACIÓN DE PERSONAL EN CARGOS CRÍTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **Importancia de la correcta identificación y definición de los puestos de trabajo en las organizaciones**

Chiavenato (2009, p. 238) aporta una conceptualización fundamental en el desarrollo del presente capítulo, define al término puesto de trabajo como “la composición de todas las actividades que desempeña una persona -el ocupante-, que se engloban en un todo unificado y que figura en una posición formal del organigrama”.

En cuanto a la conformación, el puesto de trabajo se encuentra constituido por el conjunto de actividades que desempeña una persona en una organización determinada, las cuales -agrupadas en el puesto de trabajo- se encuentran en la estructura organizativa, constituyendo una unidad de la organización, cuyas obligaciones y responsabilidades son los elementos que distinguen a los puestos unos de otros.

En el organigrama organizacional se distinguen diferentes niveles jerárquicos – superiores, medios y bajos-, el nivel jerárquico de un puesto de trabajo se encuentra definido por la posición que ocupa en el organigrama, a través del cual se establece su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Los puestos de trabajo pueden estar compuestos por un único ocupante -como por ejemplo director o gerente- o también, pueden estar compuesto por varios ocupantes -como por ejemplo en el caso de maquinistas, oficinistas, cajeros-.

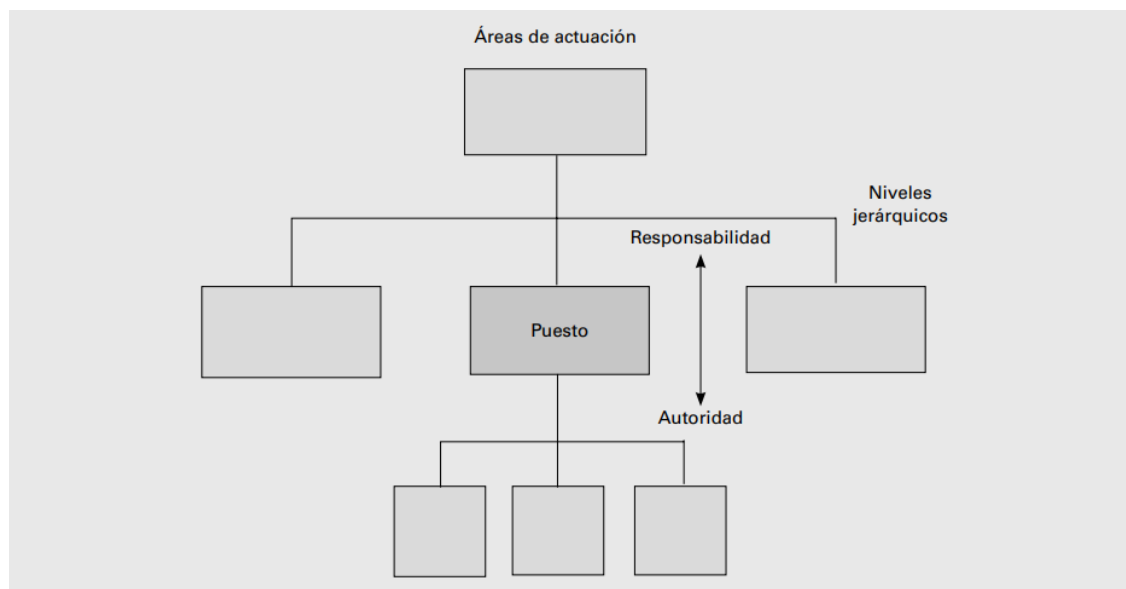
En atención a estas características, se opta por adoptar la definición propuesta por Alles (2015, p. 79) para la terminología gestión por competencias, este autor entiende a la gestión por competencias como “un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”.

En este sentido, partiendo de que la consecución del logro de los objetivos estratégicos resulta en la eficiencia institucional, se puede inferir que esta última se encuentra estrechamente ligada con el desempeño de los servidores públicos, en relación con sus habilidades y competencias, entendiendo a esta última como una característica personal que permite a un individuo realizar con éxito las tareas que se le asignan (Vásquez, Pérez

Vásquez, Álvarez Ríos, & Palomino Alvarado, 2021). Por lo tanto, la competencia se trataría de una combinación de atributos en los que se incluyen conocimientos, habilidades, prácticas y comportamientos, en el que la experiencia en la realización de tareas jugaría un rol fundamental.

En este aspecto, se coincide con López Gómez (2016), quien ha indicado que dar un sentido incompleto a la competencia, reduciéndolo a la simple experiencia, es decir al mejor saber-hacer, sólo nos remitiría a habilidades concretas de carácter pragmático-situado del postulante al cargo, siendo que la competencia incluye en sí misma elementos intelectuales y actitudinales.

A partir de estas consideraciones es apropiado optar, para el desarrollo de la presente investigación, por la definición de puestos de trabajo formulada por Chiavenato (2009), quien entiende que “los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias”.



### **Ilustración 1. Posición del puesto en el Organigrama.**

*Imagen tomada de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera Edición. México, D. F.: McGraw-Hill. Pág. 204.*

De acuerdo con la Ilustración 1, puede observarse que el diseño de los puestos laborales puede ser entendido como una especificación del contenido de cada posición particular - dado por las tareas y funciones que deben llevarse a cabo en cada puesto-, los métodos y

procesos concernientes al trabajo a desarrollar -plasmado en la manera de realizar las tareas- y, la relación para con los demás puestos de trabajo -hacia puestos superiores, inferiores o en el mismo nivel jerárquico-.

Debido a estas condiciones, cada puesto de manera particular requiere que su ocupante posea determinadas competencias, habilidades, aptitudes y conocimientos técnicos específicos, referentes a las actividades y funciones que deben ser desarrolladas en el mismo. Estos requisitos son variables en función al tipo de organización, nivel jerárquico del cargo y área de actuación.

### **Importancia de la correcta gestión de recursos humanos en cargos críticos**

Luego de haber llevado a cabo el análisis integral de la conceptualización de lo que implica un puesto de trabajo, resulta pertinente y conveniente dirigir la atención y profundizar la observación hacia aquellos puestos de trabajo denominados concretamente como cargos críticos.

Sidgman (2010) plantea que existen determinados cargos que, por sus características propias, requieren que quienes lo ocupen cumplan con una serie de requisitos y habilidades con el objetivo de poseer la capacidad suficiente de poder desarrollar las tareas y funciones de manera eficiente, lo que coadyuvaría a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Su trabajo de investigación se desarrolla en torno a cuatro objetivos, lo cuales considera que son fundamentales:

- 1) Apoyar la labor de los gerentes y jefaturas en lo relativo al desarrollo en la gestión de las personas.
- 2) Minimizar riesgos asociados, contar con estrategias proactivas para enfrentar la rotación de personal y establecer planes de reemplazo.
- 3) Incentivos con mejores herramientas y mayor conocimiento.
- 4) Avanzar en el alineamiento con los objetivos y funciones definidas para cada área y el desarrollo profesional.

El autor en su análisis propone dos dimensiones a considerar a la hora de realizar la rotación del personal que ocupan cargos en la organización:

1) Continuidad Operacional: al nivel en el que se encuentra el cargo en cuestión, le corresponde resguardar, mantener y ejecutar procesos, que impactan directa o indirectamente en las funciones y responsabilidades fundamentales de la institución. Estas responsabilidades pueden ser:

a) Indirecta: el perfil del cargo ejecuta funciones que representan un apoyo indirecto, tanto a las áreas primarias como a las áreas secundarias de la organización.

b) Contributiva: el perfil del cargo ejecuta funciones relativas a dirección, mantenimiento, control y ejecución de aquellos procesos asociados a funciones primarias y secundarias llevadas a cabo en la organización. Ante una falla en sus funciones las consecuencias negativas que podría provocar son intrascendentes en la funcionalidad de la organización.

c) Compartida: el perfil del cargo ejecuta funciones de incidencia directa en la dirección, mantenimiento, control y ejecución de aquellos procesos asociados a funciones que colaboren con la concreción de operaciones de áreas primarias. Ante una falla en sus funciones podría provocar consecuencias negativas en la generación de información que alimenta al responsable final del proceso, sin embargo, existe margen a fin de subsanar las fallas con un costo que no implique daño patrimonial a la organización.

d) Directa e Individual: el perfil del cargo ejecuta funciones de incidencia directa en la dirección, mantenimiento, control y ejecución de procesos asociados al funcionamiento de operaciones realizadas por las áreas primarias. Una falla en sus funciones podría provocar daños graves para con el cumplimiento de las funciones institucionales y un daño patrimonial a la organización.

2) Costo de Reemplazo: compuesto por el tiempo incurrido en encontrar personas que cumplan con los perfiles adecuados para cubrir los cargos y su procedencia, la que puede ser interna o externa y por la renta del mercado, establecida por el costo alternativo en relación a otros cargos análogos y por el tiempo que le lleva al nuevo ocupante del cargo ejecutarlo de manera eficiente. En relación con el costo de reemplazo, el autor distingue los siguientes tipos de perfiles de los ocupantes:

a) Normal: es el perfil para ocupar un cargo determinado que presenta normal disponibilidad en el mercado laboral, ya que los conocimientos y experiencias necesarios son obtenidos a través del neto desarrollo profesional. En cuanto a los valores retributivos del mismo, tiene valores que se encuentran entre el mínimo y la media en cargos análogos a

su nivel. El postulante para este perfil puede ser interno o externo a la organización indistintamente.

b) Especialista: es el perfil para ocupar un cargo determinado que requiere un grado de especialización en temas de importancia para la organización, es posible encontrar estos profesionales en el mercado laboral. En cuanto a los valores retributivos, los mismos se encuentran en la media en cargos análogos a su nivel. El postulante para este perfil puede ser interno o externo a la organización indistintamente.

c) Especialista Avanzado: es el perfil para ocupar un cargo que requiere de conocimientos especializados en áreas de la organización, que en el mercado laboral a nivel nacional se encuentran en desarrollo, o bien, por la naturaleza de sus funciones existe una reducida disponibilidad de estos especialistas a nivel nacional. En cuanto a los valores retributivos, los mismos se encuentran por encima de la media en cargos análogos a su nivel. Reclutar postulantes externos que cumplan con el perfil requerido presenta un grado de dificultad considerable.

d) Único: es el perfil para ocupar un cargo que se caracteriza por la complejidad de las funciones que le compete ejecutar debido al requerimiento de conocimientos y/o especialización en temas pertenecientes a la organización en la que se encuentra y del substancial manejo de asuntos estratégicos. Se trata de cargos imprescindibles en la organización y no existen cargos análogos a nivel nacional.

Tras una exhaustiva y minuciosa evaluación realizada por el autor, emergen dos definiciones primordiales que presentan una significativa trascendencia conceptual para el desarrollo del presente trabajo:

“Cargo crítico: asociado a procesos sensibles en términos de continuidad operacional o costo de reemplazo.

Cargo altamente crítico: asociado a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo.”

En afán de proceder a la selección y adopción de una definición adecuada acerca de los cargos críticos, para el desarrollo de la presente investigación se ha escogido el perspicaz aporte esbozado por Sidgman (2010). Su aporte es de una importante relevancia debido al enfoque abordado por el autor, ya que luego de las observaciones y análisis realizados en su organización concluye que es posible calificar a un cargo como crítico cuando sus funciones

se hallan intrínsecamente entrelazadas con procesos de vital envergadura organizacional, cuyo eficiente desenvolvimiento aseguraría la continuidad sin interrupciones de las operaciones organizacionales, a la vez que coadyuvaría a evitar los elevados costos que implica la suplencia de dichos puestos.

En este punto es interesante matizar que, de acuerdo a la legislación vigente en el ámbito de la administración pública municipal, las designaciones a cargos o puestos laborales instituidos en la normativa deben realizarse mediante instrumento de designación avalado por autoridad competente -en algunas veces requiriendo el aval de otro departamento para su designación-.

En esta modalidad de designación son utilizados determinados criterios de selección, los cuales no contemplan como exigencia al momento de contratar, la utilización de algún procedimiento específico de selección de personal, sino que en reglas generales se limita a la exigencia de que el postulante posea título universitario habilitante de carreras específicas, exceptuando así la implementación del criterio de meritocracia y de competencias y habilidades adquiridas luego de alcanzado el nivel de estudios universitario, para la elección de quienes ocupen estos cargos estratégicos.

### **La importancia de la transparencia en la contratación de profesionales en la administración pública**

Entre los principales objetivos de la administración de recursos humanos, según Chiavenato I. (2011), se encuentra el de mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. La administración de recursos humanos debe ser un proceso abierto, transparente, justo, confiable, ético y debe contar con responsabilidad social, en el que las personas no deberían ser discriminadas y sus derechos básicos deben garantizarse dentro de la organización.

Actualmente, las personas se han convertido en el principal activo de la organización, de ello surge la necesidad de las organizaciones de ser más conscientes sobre las demandas de sus trabajadores. Es así como las organizaciones más exitosas son las que han reconocido que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad en el tiempo si logran optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, entre los que se encuentran los empleados.

La administración de recursos humanos es una función que permite la colaboración eficaz de los empleados con el objetivo de alcanzar objetivos tanto organizacionales como individuales.

Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratar a las personas como elementos básicos para la eficacia de la organización, debido a que aumentan o reducen tanto las fortalezas como las debilidades de la organización a partir de cómo sean tratadas.

Bagattini (2016) propone el uso de los instrumentos identificados en el Programa de Contrataciones Públicas Transparentes de la Fundación Poder Ciudadano, a fin de promover la transparencia y control social en las contrataciones realizadas por la administración pública, lo cual beneficiaría tanto al sector público como al privado.

Por un lado, el libre acceso a una instancia de contratación significa la generación de un mercado transparente con reglas claras y por el otro, el sector público se favorecería recibiendo una vasta cantidad de oferentes, además de que la contratación pública constituye un control indirecto por parte de la sociedad hacia el Estado.

Entre las herramientas propuestas por la fundación se encuentran:

- I) Acceso a la información pública;
- II) Participación ciudadana;
- III) Audiencia pública;
- IV) Declaraciones juradas;
- V) Pacto de integridad;
- VI) Elaboración participadas de normas;
- VII) Testigo social;
- VIII) Cumplimiento de normas y principios.

La autora resalta la necesidad de disponer de la voluntad política para la puesta en marcha de un proceso transparente, debido a que es requisito necesario para contar con espacios destinados a la realización del proceso. Asimismo, afirma que para la implementación de estas herramientas no es necesaria la creación de nuevos cargos ni la contratación de

servicios especiales, debido a que la estructura organizacional de la administración pública cuenta con áreas afines a estas tareas.

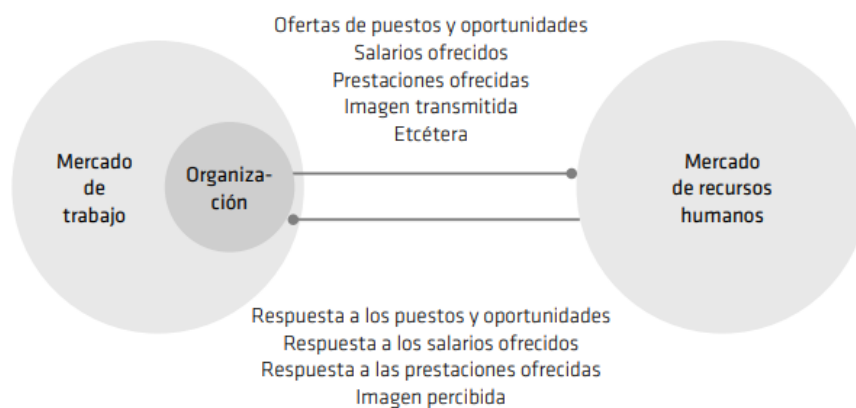
## Selección de personal idóneo en las organizaciones

La selección de personal, también llamada reclutamiento de personal, surge inicialmente a partir de las necesidades -presentes o futuras- de recursos humanos de una organización. Inicialmente, se trata tanto de la investigación como de la intervención sobre aquellas fuentes que son capaces de proveer a la organización un número suficiente de personas necesarias que cuenten con capacidades específicas suficientes para la consecución de los objetivos organizacionales.

El objeto de esta actividad es el de captar candidatos que cumplan con una serie específica de requisitos, cualidades o habilidades, de entre quienes elegir a fin de ser incorporados a la organización.

En este sentido, el reclutamiento interno actúa en la selección de candidatos que se encuentran trabajando dentro de la organización –colaboradores- a fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

Por otro lado, la selección o reclutamiento externo actúa para con los candidatos que se encuentran fuera de la organización, es decir que están en el mercado externo de recursos humanos para someterlos a su proceso de selección de personal Chiavenato I. (2009, p. 116 y 117).



### Ilustración 2. Relaciones entre organización y mercado.

Tomado de Chiavenato I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México, D. F.: McGraw-Hill. Pág. 128.

La selección o reclutamiento interno sucede cada vez que la organización busca ocupar una vacante en un puesto de trabajo de su organigrama mediante el reacomodo de sus integrantes a través de:

- Ascensos => movimiento vertical.
- Transferencias => movimiento horizontal.
- Transferencias con ascensos => movimiento diagonal.

Por lo que la selección interna implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El proceso de selección interna exige coordinación e integración entre los departamentos de reclutamiento y el resto de la organización. Asimismo, es fundamental para poder aplicar los procedimientos requeridos por el mismo que la organización cuente con sistemas y bases de datos a fin de detectar el personal idóneo que tenga las aptitudes adecuadas a fin de cubrir la vacante.

Entre las desventajas de este tipo de selección pueden destacarse:

- Requiere que los empleados posean potencial de desarrollo, lo cual implica que la organización debe brindar la motivación suficiente a los empleados en el momento oportuno.
- Generación de conflictos de intereses entre aquellos integrantes que posean el potencial de desarrollo necesario y quienes no sean contemplados para los cargos en cuestión.
- Su uso no puede ser generalizado en toda la organización, sino que solo puede ser utilizada en la medida que los candidatos internos tengan iguales o mejores capacidades y aptitudes que los candidatos externos.

La selección o reclutamiento externo opera con la captación de candidatos que provienen del contexto organizacional a fin de cubrir una vacante laboral mediante el uso de diversas técnicas de divulgación de la existencia de una oportunidad laboral, entre las que se encuentran:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Cartelería y anuncios.
- Contactos con sindicatos, asociaciones de profesionales, universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas.
- Empresas externas dedicadas a la selección de personal.

Entre las desventajas que presenta este método de selección de personal externo en comparación con el interno se encuentran:

- El proceso presenta una demora de tiempo mayor.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno (desconocimiento de características personales del nuevo personal).
- Puede provocar barreras internas al ocurrir la monopolización de las vacantes, pudiendo causar frustración a quienes vean barreras de crecimiento dentro de la organización.

Debido a las ventajas y desventajas de los diferentes métodos de reclutamiento -interno y externo-, las organizaciones emplean un proceso de selección mixto, complementando ambos métodos, es decir que emplea fuentes de recursos humanos tanto internas como externas a la organización.

Esto es, al ocurrir el reclutamiento interno -que implica el ascenso y/o transferencia dentro de la organización- a su vez, se produce una nueva vacante, originada por el empleado promovido o transferido, y es ese puesto vacante el que debe ocuparse mediante un método de reclutamiento externo.

## **Nuevos paradigmas en la gestión de recursos humanos**

Durante la transición entre los siglos XX y XXI se ha generado un nuevo paradigma en lo que respecta al modelo de gestión de recursos humanos, con la nueva concepción las personas han dejado de considerarse simples recursos humanos pasando a ser considerados un valioso capital organizacional que, de manera individual, cuentan con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias, aspiraciones y percepciones propias.

Chiavenato (2009) define al talento como un tipo especial de persona y considera que la eficiente administración de los talentos humanos resulta indispensable para el éxito de una organización.

Para ser considerado un talento, la persona debe poseer cualidades y capacidades que los diferencien del resto y además que los hagan ser competitivos para con otros individuos. Estas características singulares pueden ser clasificadas, según el autor, en cuatro aspectos esenciales:

1. Conocimiento: Es el saber. Constituye el resultado de aprender a aprender de forma continua.

2. Habilidad: Es saber hacer. Utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas, crear o innovar. En otras palabras, es la transformación del conocimiento en resultado.

3. Juicio: Es saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud: Es saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

A través de una apreciación amplia, se puede argumentar que el talento no puede ser observado de manera aislada como un sistema cerrado, sino que el mismo debe ser considerado en coexistencia con un contexto que le propicia libertad, autonomía y cobertura a fin de poder expandirse.

Del estudio de esta conceptualización surge que el talento humano es uno de los dos aspectos fundamentales que componen al capital humano -entendiendo a este último como el patrimonio de características invaluableles que una organización debe reunir a fin de poder ser considerada como competitiva y exitosa-.

En cuanto al otro aspecto fundamental, se trata del contexto, entendiéndolo como el ambiente interno adecuado para que los talentos sean desarrollados. A su vez, el contexto se encuentra determinado por:

a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que permita coordinar a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral.

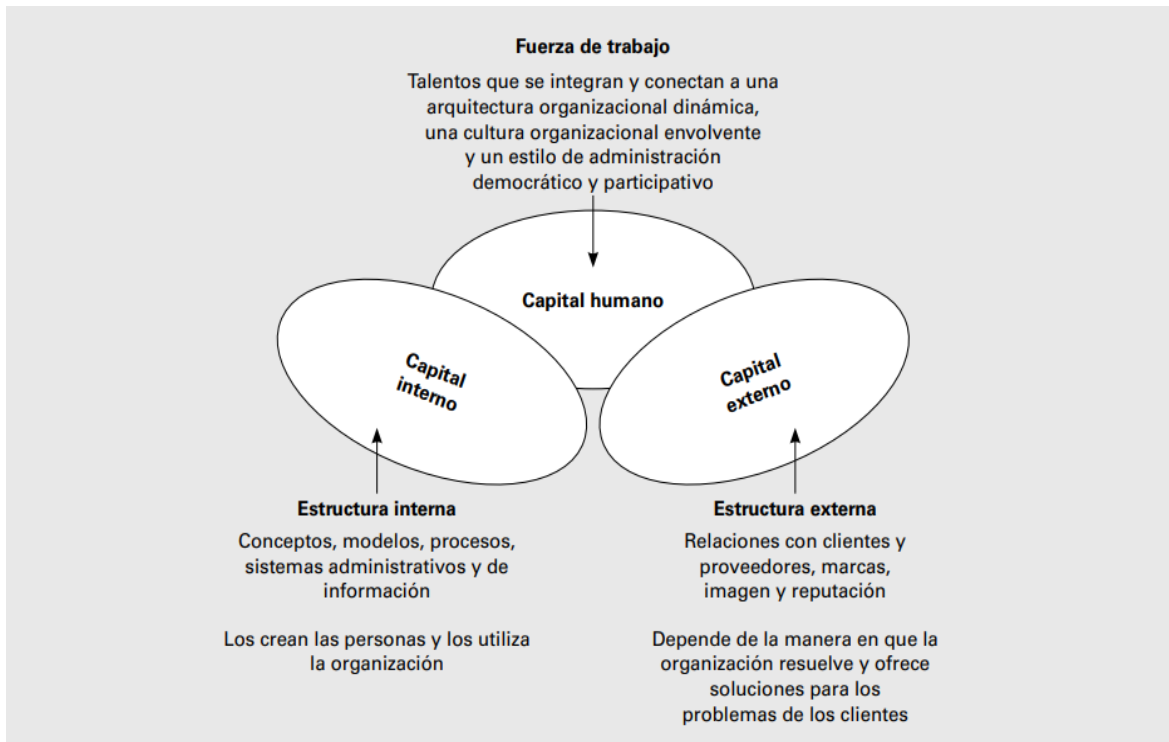
b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo.

c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, con delegación efectiva y con una correcta atribución de facultades.

Por lo tanto, el simple hecho de contar con talentos no es suficiente para tener un capital humano sólido, sino que se torna imprescindible que estos talentos se encuentren inmersos en un entorno favorable y acogedor. Cuando el contexto es propicio, los talentos pueden desarrollarse, por otro lado, si el entorno no es adecuado, los talentos pueden limitarse y aislarse.

A su vez, el concepto de capital humano conduce al autor al concepto de capital intelectual, en razón de que el capital humano es la parte más importante en la construcción del capital intelectual.

La principal dificultad que afrontan los administradores es que el capital intelectual es totalmente invisible e intangible, por lo que no es posible administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. Este capital se encuentra compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, como muestra la Ilustración 2.



### **Ilustración 3. La composición del capital intelectual.**

*Tomado de Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano. México, D. F.: McGraw-Hill. Pág. 56*

Para garantizar la eficiencia en la administración del capital humano, es crucial implementar medidas que aseguren su continuo desarrollo. Si el objetivo es asegurar que el sistema de gestión de recursos humanos sea siempre efectivo y eficiente, es fundamental realizar evaluaciones de desempeño y auditorías de recursos humanos de forma constante, con el propósito de identificar áreas de mejora y optimizar su rendimiento.

### **El valor estratégico del talento**

La gestión del talento humano en las organizaciones puede interpretarse como una herramienta de diseño, ejecución, desarrollo y supervisión, tanto de estrategias como de prácticas destinadas a gestionar de manera eficiente al recurso humano de la administración pública.

Entre los campos analizados a través de la óptica de la gestión del talento humano se encuentran: reclutamiento y selección, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, retención del talento, planificación de la sucesión, gestión del conocimiento, clima laboral y motivación.

Atraer, desarrollar, motivar y retener el capital humano en una organización con el objetivo de optimizar su desempeño y por lo tanto su contribución a las metas institucionales, son algunas de las dimensiones de este nuevo procedimiento, que actualmente se encuentra en pleno auge.

La problemática recurrente que atañe a algunas organizaciones -que sobresalen en el arte de atraer talento- es que, paradójicamente, a lo largo del tiempo se encuentran con grandes obstáculos al intentar aprovechar al máximo el potencial de sus empleados y retenerlos a largo plazo.

Pilar (2013) estudia cómo las organizaciones que perduran en el tiempo comparten tres elementos fundamentales que actúan como cimientos primordiales permitiéndoles adaptarse a los cambios del entorno, enfrentar desafíos y alcanzar el éxito sostenido. Estos tres elementos son:

1) La innovación: impulsada por la globalización, la innovación se ha tornado condición imprescindible para la supervivencia de las empresas. Una mayor accesibilidad al mercado mundial ha empujado a las empresas a renovar sus estructuras a fin de generar nuevas ventajas competitivas. En este sentido, el principal insumo de la innovación es el talento de sus profesionales.

2) La creación de valor: el aumento constante de la competencia ha llevado a que los consumidores sean cada vez más exigentes. El avance de la tecnología ha llevado a que las empresas busquen diferenciarse a través del desarrollo de sus activos intangibles, debido a que son los más difíciles de imitar por la competencia ya que su característica esencial es que son originados por el talento de las personas.

3) La gestión del talento como prioridad estratégica: En ocasiones, las decisiones estratégicas se basan principalmente en el análisis de datos financieros y del mercado, y rara vez se toman considerando el factor humano. Existen intangibles que pueden ayudar o dificultar el éxito empresarial -como la cultura empresarial, estilos de liderazgo y la cualificación de los profesionales- por lo que la forma de gestionar el talento juega un rol fundamental en la eficiencia organizacional.

Hay empresas que, a pesar de ser excelentes captadores de talento, no consiguen desarrollarlo o retenerlo. Por ello un liderazgo capaz de equilibrar las tareas relacionadas con la eficiente gestión del talento humano resulta cada vez más valioso.

Ahora bien, es inevitable que en situaciones de crisis o incertidumbre las empresas se encuentren frente al dilema de enfocar sus esfuerzos en la gestión del talento humano: ¿es una oportunidad o podría tratarse de un problema que genere consecuencias adversas para la empresa?

La autora Gadow (2013, p. 25 – 37) aborda este dilema más bien como un desafío. Explica que la mayor dificultad se encuentra en abordar los cambios del contexto de modo que las oportunidades sobresalgan a fin de generar en lugar de esperar estáticamente la resolución de las situaciones, aun cuando esto genere angustia y desconcierto.

En contextos que generan inseguridad en la organización el capital humano pasa a ostentar una relevancia fundamental, debido a que cuando los talentos se encuentran adecuadamente identificados y se los gestiona eficientemente, la organización cuenta con mejores condiciones para poder hacer frente a las dificultades del contexto, por lo tanto, contarán con mayores posibilidades de afrontarlo.

Captar personas con talento es el primer paso en este nuevo paradigma, contar con una estrategia que contribuya al éxito a largo plazo radica en la capacidad de las empresas y sus líderes para desarrollar y retener a individuos talentosos, fomentando un ambiente en el que puedan desarrollar sus talentos y aportar de manera significativa a las metas organizacionales a pesar de los continuos procesos de cambios provocados por la globalización y desarrollo de nuevas tecnologías.

### **De la concepción a la formulación de políticas públicas**

La manera tradicional de entender a las políticas públicas como un simple conjunto de acciones, decisiones y programas desarrollados por un gobierno con el propósito de abordar y resolver problemas sociales, en las últimas décadas ha evolucionado.

Si bien el diseño de las políticas públicas siempre ha estado direccionado al bienestar social, abarcando este una vasta diversidad de temáticas sociales -como la educación, salud, economía, seguridad, empleo, medio ambiente y desarrollo económico-, su formulación y desarrollo, basados en análisis de datos, investigaciones, consultas y participación ciudadana, ha ido mutando a través de la implementación de nuevas herramientas y en consecuencia a cambios de paradigmas sociales.

A finales del Siglo XX las políticas públicas eran consideradas como un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil (O'Donnell, O. y Oszlak, G., 1995).

A comienzos del Siglo XXI la afirmación de derechos sociales y los cambios en la coyuntura internacional, mucho más globalizadas, han provocado un cambio en la perspectiva de las políticas públicas, pasando a entenderlas más bien como cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado (Lahera, 2004).

Con relación a la nueva conceptualización de políticas públicas, la complejidad de los temas respecto de los cuales podría darse participación a otros sectores posee límite: la opinión pública debe poseer capacidad de entender y opinar. Dependiendo de la temática a abordar, la participación puede materializarse a través de compartir información, realizar consultas, otorgar participación en las decisiones y/o en la implementación de las políticas. Por lo que, tanto la organización como la capacitación y participación de la sociedad son requisitos indispensables al tratar esta temática.

La participación social en la formulación de políticas públicas aporta diversos beneficios, entre los que se encuentran:

- Brinda información acerca de las necesidades, prioridades y capacidades de la comunidad;
- Los programas pueden ser mejor adaptados a las necesidades locales;
- La entrega de los servicios puede ser de mejor calidad y atender mejor a la demanda;
- La mejora de la utilización y mantención de las instalaciones y servicios gubernamentales.

De la misma manera que presenta beneficios, también presenta inconvenientes, entre los más relevantes se encuentran:

- Mayores costos de transacción iniciales;
- Aumento de las expectativas racionales;
- Eventual captura de recursos del desarrollo por élites locales;
- La posibilidad de sustituir, en vez de complementar, el conocimiento técnico con la información local.

El reconocimiento e identificación de una problemática social o una necesidad colectiva que requiere ser abordada por el Estado, ya sea nacional, provincial o municipal, así como la generación de una visión más amplia de la problemática a abordar, implican la concepción de una política pública. El proceso de concepción inicia con la elaboración detallada de acciones, estrategias y programas a implementar para abordar de la mejor manera una problemática social identificada durante la concepción, implicando así el inicio de la formulación de políticas públicas.

### **Principales enfoques sobre el ciclo de las políticas públicas**

En relación al proceso de formulación, existen diversos autores que a pesar de compartir criterio en cuanto a la secuencia del proceso -reconocimiento del problema, identificación de las alternativas, implementación de acciones adecuadas y evaluación de resultados-, difieren en cuanto a la complejidad en la cantidad de las etapas dentro de la secuencia.

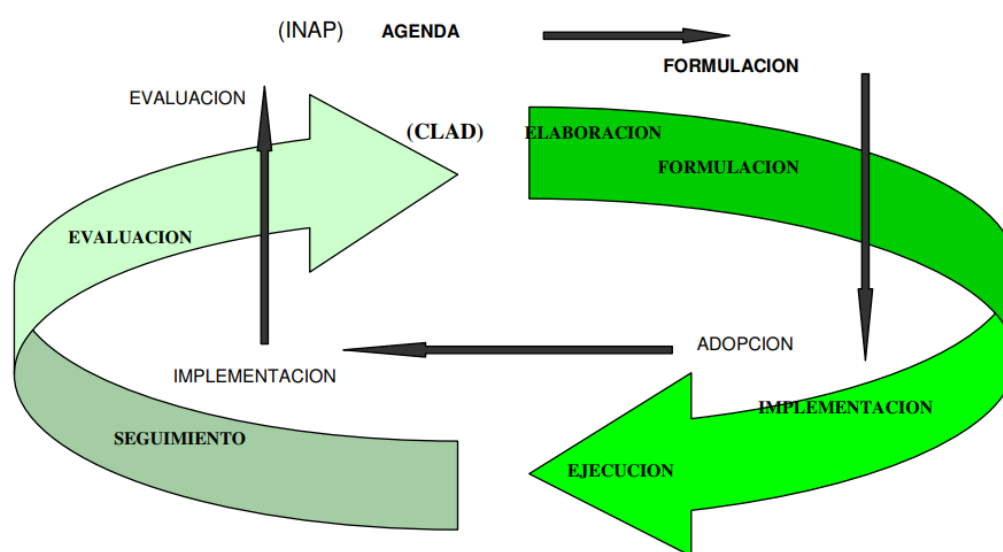
Subirats (1989) propone un esquema de análisis, el cual incluye los siguientes pasos:

- 1) Percepción y definición del problema.
- 2) Intereses afectados.
- 3) Grado de organización.
- 4) Acceso a los canales representativos.
- 5) Consecución del estatuto propio del tema a incluir en el programa o agenda de actuación de los poderes públicos.
- 6) Formulación de una solución o acción de respuesta.
- 7) Establecimiento de objetivos y prioridades.
- 8) Soportes políticos presupuestarios y administrativos de la solución propuesta.
- 9) Implementación o puesta en práctica de la política.
- 10) Evaluación y control de los efectos producidos y mantenimiento.
- 11) Revisión o terminación de la política.

Parte de la red de actores que se crean e interactúan alrededor del problema como así de la funcionalidad o disfuncionalidad de las acciones emprendidas por dichos actores para con los objetivos que persiguen, subrayando la influencia de los mismos en los resultados obtenidos.

A finales del Siglo XX, Díaz (1998) propone un abordaje al ciclo de las políticas públicas con algunas variantes y un poco más simplificado, a lo largo del proceso se encuentran las etapas:

- 1) Construcción de la agenda: supone una necesidad urgente, su definición y su inserción en asuntos prioritarios de la agenda pública.
- 2) Formulación de la política: una vez consideradas alternativas de intervención se adopta una decisión sobre la estrategia a utilizar.
- 3) Implementación del programa o programas establecidos.
- 4) Evaluación, eventual finalización o extinción de la política misma.



#### **Ilustración 4. El ciclo de las políticas públicas.**

*Tomado de Díaz C. (1998) El ciclo de las políticas públicas locales. Notas para su abordaje y reconstrucción. Políticas Públicas y desarrollo local, vol. 67, p. 107.*

A los inicios del Siglo XXI, Maggiolo & Perozo (2007) reconocen que analíticamente las políticas públicas se conciben como un conjunto de fases que implican un proceso de una gran complejidad y extensión. Proponen un diagrama del proceso de formación de políticas siendo las fases que lo componen las siguientes:

- 1) Reconocimiento del problema e inclusión en la agenda del gobierno.
- 2) Posibles soluciones al problema.
- 3) Aceptación y reconocimiento de la propuesta de solución.
- 4) Implementación y evaluación de la propuesta.
- 5) Seguimiento y evaluación de los resultados.
- 6) Evaluación y seguimiento del impacto.

En su estudio establecen que las políticas públicas son el resultado de actos de confrontación y/o acuerdos entre representantes estatales y sociales, quienes afrontan nudos críticos, situaciones conflictivas y restricciones normadas en el que, si bien el Estado se encuentra presente de manera implícita, la sociedad necesita empoderamiento y vías de comunicación efectivas que permitan una correspondencia estado-sociedad con el objetivo de obtener conformidad social.

Concretamente, observan que la formulación de políticas públicas se basa fundamentalmente en tres fases esenciales secuenciadas: diseño, ejecución y evaluación. Es decir que, la eficiencia de cada fase depende de la eficiencia con la que fue realizada la etapa que le antecede, y de esta manera es que todas las fases resultan de gran relevancia en cuanto al ciclo de políticas públicas. Por lo tanto, no es correcto perder de vista que cada fase del proceso resulta fundamental, individual e integral, en la consecución del éxito de una política pública.

### **Bases metodológicas para la formulación de políticas públicas**

Como ha sido descrito previamente, la fase que involucra la formulación de políticas públicas se trata de un proceso cuyas características complejas requieren un enfoque metodológico sólido a fin de asegurar que al momento de tomar las decisiones pueda tenerse la mayor certeza posible de que las mismas sean fundamentadas, efectivas y, sobre todo, justas.

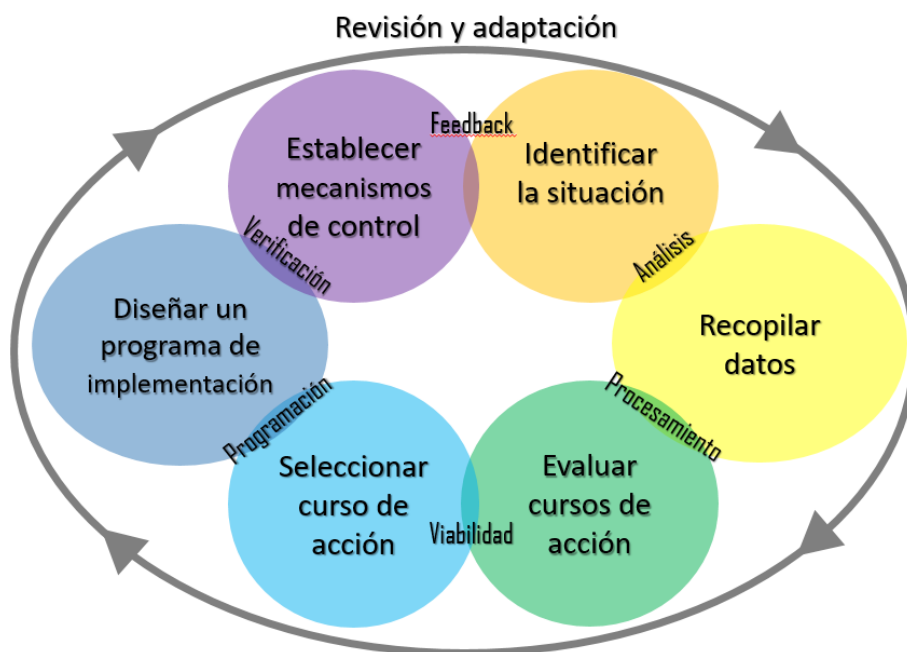
A partir de las descripciones realizadas sobre estudios de diferentes autores, sobre los primeros pasos para la formulación de cualquier política, se destaca fundamentalmente la identificación y el análisis sobre la situación a la que se pretende abordar con la política pública. En esta instancia se produce la aproximación al problema: identificarlo, definirlo, delimitar la población afectada, determinar sus causas y en lo posible precisar sus consecuencias.

Seguidamente, una vez identificada la situación a intervenir, se procede a la exploración y recopilación de datos, estas acciones tienen una esencial relevancia en el proceso, debido a que la recopilación de datos precisos y confiables es la base para la comprensión sistémica del problema. De la información obtenida, luego del procesamiento de datos, sería conveniente proceder a la evaluación de opciones, considerando su costo, viabilidad,

probables beneficios y posibles consecuencias técnicas, económicas, políticas y sociales de las diferentes alternativas de acción.

Una vez seleccionado el curso de acción, es beneficioso idear un programa para la implementación de la política, es decir diseñar un detalle que incluya, entre otros ítems, plazos, responsabilidades y recursos a utilizar, como también debe proponerse un esquema que incluya la aplicación de mecanismos de control concomitantes a fin de que permita revisión y adaptación.

El planteo inicial de una política pública debe incluir objetivos que sean claros, cuantificables y alcanzables a fin de poder establecer indicadores para la evaluación de su éxito y efectividad. A continuación, a partir de los análisis realizados, se propone un diagrama secuencial sobre el ciclo de la fase de formulación de políticas públicas:



### **Ilustración 5. El ciclo de formulación de políticas públicas.**

*Fuente elaboración propia a partir de Subirats J. (1989), Diaz C. (1998) y Maggiolo & Perozo (2007).*

La formulación adecuada de una política pública representa un impacto directo sobre la eficiencia y calidad de los servicios prestados por la administración pública considerando que:

- Un enfoque claro, objetivos definidos, optimización en la asignación de recursos conllevarían a una reducción de costos a largo plazo.

- Un enfoque en la calidad y resultados promoverían a la mejora continua e innovación.
- Un enfoque de equidad contribuiría a reducir las desigualdades sociales en atención a las necesidades de la población.

Bajo la premisa de que la percepción social sobre la eficiencia y calidad de los servicios públicos fortalecen la confianza en la administración pública y en las instituciones gubernamentales en general, se comparte la idea de que las políticas públicas que efectivamente contribuyen al bienestar social son aquellas que se encuentran fundadas en el diagnóstico acertado y con contenidos creíbles (Quiñones E., 2008). Es decir que, la correcta formulación tendría el potencial de mejorar significativamente la eficiencia y calidad de los servicios prestados por la administración pública, al enfocarse en objetivos claros, asignar recursos adecuadamente y promover la innovación.

## **CAPÍTULO III: ANALISIS EMPÍRICO Y NORMATIVO DE CARGOS CRÍTICOS MUNICIPALES, ROTACION E IMPLICANCIAS**

### **Criterios de selección de la muestra**

Esta etapa del proceso de investigación inicia con la selección de la muestra apropiada. A través de la observación de lo aportado por la muestra se busca obtener datos confiables y válidos para abordar de manera correcta el planteamiento del problema.

Al tratarse de una investigación de tipo cualitativa se ha optado por desarrollarla mediante los siguientes pasos:

1. Definir las unidades de análisis o casos iniciales.
2. Elegir la muestra inicial.
3. Revisar permanentemente las unidades de análisis y muestra iniciales y, en su caso, su redefinición.

### **Universo de estudio: los municipios de la provincia de Misiones**

Actualmente, en la provincia de Misiones existen un total de 78 municipios, los cuales se categorizan de acuerdo al número de sus habitantes de la siguiente manera:

- I. Primera categoría: aquellos municipios cuya población excede de diez mil (10.000) habitantes.
- II. Segunda categoría: aquellos municipios que tienen más de cuatrocientos (400) y no exceden la cantidad de diez mil (10.000) habitantes.

Aclaración: La Ley XV – 5 también contempla los municipios de tercera categoría para aquellos que no excedan los cuatrocientos (400) habitantes, pero hoy en día en la provincia de Misiones no existen municipios que revisten esta categoría.

Para la selección debe considerarse, además de las categorías, que aquellos municipios que revisten la categoría de primera pueden dictarse sus propias cartas orgánicas, en cambio aquellos que no tengan cartas orgánicas vigentes deben regirse por la Ley XV – N°5.

Actualmente, los municipios de primera categoría son en total veintiséis (26), y se exponen a continuación:

**Tabla 1 – Respecto a si los municipios de primera categoría de la provincia de Misiones poseen Carta Orgánica.**

Nº	Municipio	Poseen Carta Orgánica	Nº	Municipio	Poseen Carta Orgánica
1	Apóstoles	SI	14	Jardín América	NO
2	Aristóbulo del Valle	SI	15	Leandro N. Alem	SI
3	Bernardo de Irigoyen	NO	16	Montecarlo	SI
4	Campo Grande	NO	17	Oberá	SI
5	Campo Ramón	NO	18	Posadas	SI
6	Campo Viera	NO	19	Puerto Esperanza	SI
7	Candelaria	NO	20	Puerto Iguazú	SI
8	Colonia Wanda	SI	21	Puerto Rico	SI
9	Comandante Andresito	NO	22	San Ignacio	SI
10	Dos de Mayo	SI	23	San Javier	SI
11	Eldorado	SI	24	San Pedro	SI
12	El Soberbio	SI	25	San Vicente	SI
13	Garupá	NO	26	25 de Mayo	SI

Fuente: Ley Provincial XV – Nº 8 y Cartas Orgánicas de las municipalidades de la provincia de Misiones. Elaboración propia.

**Tabla 2 – Municipios de segunda categoría de la provincia de Misiones.**

Nº	Municipio	Nº	Municipio	Nº	Municipio
1	Alba Posse	18	Dos Arroyos	35	Mojón Grande
2	Almafuerte	19	El Alcázar	36	9 de Julio
3	Arroyo del Medio	20	Fachinal	37	Olegario V. Andrade
4	Azara	21	Fracrán	38	Panambí
5	Bonpland	22	Florentino Ameghino	39	Pozo Azul
6	Caa Yará	23	Garuhapé	40	Profundidad
7	Capioví	24	General Alvear	41	Puerto Leoni
8	Caragatatay	25	General Urquiza	42	Puerto Piray
9	Cerro Azul	26	Gobernador López	43	Ruiz de Montoya
10	Cerro Corá	27	Gobernador Roca	44	Salto Encantado
11	Colonia Alberdi	28	Guaraní	45	San Antonio
12	Colonia Aurora	29	Hipólito Yrigoyen	46	San José
13	Colonia Delicia	30	Itacaruaré	47	San Martín
14	Colonia Polana	31	Libertad	48	Santa Ana
15	Colonia Victoria	32	Loreto	49	Santa María
16	Concepción de la Sierra	33	Los Helechos	50	Santiago de Liniers
17	Corpus Christi	34	Mártires	51	Santo Pipó
				52	Tres Capones

Fuente: Ley Provincial XV – Nº 8. Elaboración propia.

## **Definición de la muestra inicial**

La estrategia de muestreo apropiada seleccionada para implementar a fin de lograr los objetivos de investigación, tomando en cuenta criterios de exactitud, adecuación y practicidad, se definen según:

- I. La capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
- II. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación).
- III. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).<sup>1</sup>

En cuanto a la técnica adecuada, se trata de una técnica de muestreo con un propósito definido y acorde con la evolución de los acontecimientos. En relación al tamaño de la muestra, al tratarse la investigación sobre un grupo de enfoque, se opta por seleccionar 29 municipios (de un total de 78).

La muestra que se encuentra conformada por subgrupos representativos de municipios, teniendo en cuenta si se tratan de municipios de primera o de segunda categoría, municipios con y sin carta orgánica sancionada y, además, teniendo en cuenta una proporcionada y amplia distribución geográfica en la que los mismos se encuentran en el territorio provincial.

Las características más destacadas de la muestra seleccionada son que se trata de una muestra no probabilística y diversa o de máxima variación. Con esta selección se busca exponer distintas perspectivas que representan la complejidad del fenómeno estudiado, diferencias, coincidencias, patrones y particularidades. Por sus características propias, la investigación cualitativa requiere la utilización de muestras flexibles, en otras palabras la muestra utilizada, a lo largo del proceso se encuentra en constante evaluación y redefinición.

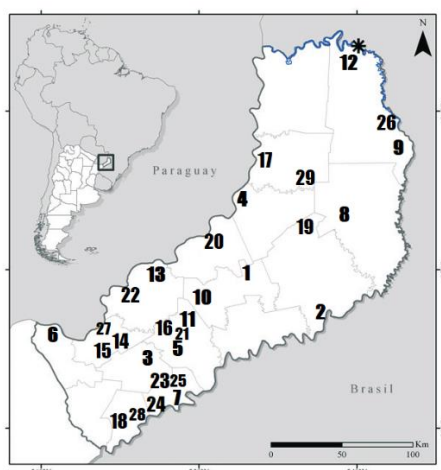
---

<sup>1</sup> R. H. Sampieri (2014) “Metodología de la investigación”, Sexta Edición, Mc Grow Hill Education, México, p. 382-393.

**Tabla 3 – Muestra de municipios de la provincia de Misiones según criterios de selección.**

Municipios de primera categoría		Municipios de segunda categoría			
Con Carta Orgánica	1	Dos de Mayo	14	Bonpland	
	2	El Soberbio	15	Cerro Corá	
	3	Leandro N. Alem	16	Colonia Alberdi	
	4	Montecarlo	17	Colonia Victoria	
	5	Oberá	18	Concepción de la Sierra	
	6	Posadas	19	Fracrán	
	7	San Javier	20	Garuhapé	
	8	San Pedro	21	General Alvear	
Sin Carta Orgánica	9	Bernardo de Irigoyen	Sin Carta Orgánica	22	General Urquiza
	10	Campo Grande		23	Gobernador López
	11	Campo Viera		24	Itacaruaré
	12	Comandante Andresito		25	Mojón Grande
	13	Jardín América		26	San Antonio
		27		Santa Ana	
		28		Santa María	
		29		Santiago de Liniers	

Fuente: Ley Provincial XV – Nº 8. Elaboración propia.



**Ilustración 6. Distribución de la muestra en la provincia de Misiones.**

Fuente: Tabla 3. Muestra de municipios de la provincia de Misiones según criterios de selección. Elaboración propia. Descripción: Municipios de primera categoría con Carta Orgánica: 1- Dos de Mayo. 2- El Soberbio. 3- Leandro N. Alem. 4- Montecarlo. 5- Oberá. 6- Posadas. 7- San Javier. 8- San Pedro. Municipios de primera sin Carta Orgánica: 9- Bernardo de Irigoyen. 10- Campo Grande. 11- Campo Viera. 12- Comandante Andresito. 13- Jardín América. Municipios de segunda categoría: 14- Bonpland. 15- Cerro Corá. 16- Colonia Alberdi. 17- Colonia Victoria. 18- Concepción de la Sierra. 19- Fracrán. 20- Garuhapé. 21- General Alvear. 22- General Urquiza. 23- Gobernador López. 24- Itacaruaré. 25- Mojón Grande. 26- San Antonio. 27- Santa Ana. 28- Santa María. 29- Santiago de Liniers.

## **Consideraciones del marco normativo sobre cargos del área administrativo-contable de la provincia de Misiones**

Este apartado se encuentra conformado por el análisis de la normativa legal vigente municipal, la cual puede ser desarrollada en dos grandes bloques: por un lado, la normativa legal general establecida por la ley de municipalidades de la provincia de Misiones, y por el otro las normativas particulares de aquellos municipios de primera categoría que poseen Carta Orgánica sancionada. El análisis se centra en aquellos cargos cuyas funciones se encuentran relacionadas al área administrativo-contable: contador municipal, auditor contable municipal, tesorero municipal, procurador fiscal, fiscal municipal, tribunal de cuentas municipal, director de asuntos jurídicos, asesor letrado y asesor legal. De acuerdo a lo planteado por Sidgman (2010), se considera a estos cargos como críticos debido a que se encuentran estrechamente vinculados a procesos que permiten mantener la continuidad operacional y que por sus cualidades específicas poseen un alto costo de reemplazo, entendiendo a este último como la renta estimada de mercado, el tiempo necesario para encontrar postulantes con los perfiles requeridos para ocupar el cargo (ya sean de procedencia institucional -interna- o del mercado -externa-) y el tiempo que demora la persona elegida en asumir el cargo y cumplir con sus funciones de manera íntegra. El enfoque del análisis escogido comprende tres dimensiones de cada cargo analizado: 1) Funciones, atribuciones y responsabilidades. 2) Requisitos para asumir el cargo. Y 3) Forma de designación o nombramiento.

### **Normativa nacional y provincial referida a cargos del área administrativo-contable municipal**

En cuanto a regulaciones vigentes específicas sobre la temática de designación de agentes encargados de puestos de trabajo en departamentos administrativo-contable de municipios de la provincia de Misiones, de conformidad a la normativa aplicable en tal sentido, nos encontramos en una primera instancia ante la Constitución de la Nación Argentina (2016)<sup>2</sup>, la cual, en su artículo 5° delega la facultad a cada provincia de sancionar su propia Constitución a fin de avalar el dictado de un régimen municipal propio, garantizando a cada Estado Provincial el goce y ejercicio de sus instituciones.

---

<sup>2</sup> Constitución de la Nación Argentina, 2016.

Acorde al ordenamiento nacional, la Constitución de la provincia de Misiones, en su sección segunda, instauro su propio régimen municipal. Allí ratifica lo establecido en la Constitución Nacional al garantizar a los municipios el pleno goce de la autonomía política, administrativa y financiera, ejerciendo sus funciones con independencia de todo otro poder. El inciso 8) del artículo 171° de dicha norma delega a los municipios la facultad de “Nombrar al personal de su dependencia y removerlo, previo sumario”.

En virtud de las facultades otorgadas por la Constitución Provincial, en el ámbito territorial de la provincia de Misiones ha sido sancionada y publicada, gozando de plena vigencia la ley provincial XV – N°5 (antes Ley 257) orgánica de municipalidades, la cual establece con mayor detalle la normativa específica relativa al régimen municipal. En el inciso 10) del artículo 85° de la misma, establece como una atribución del departamento ejecutivo municipal la de “Nombrar los empleados del departamento ejecutivo, aplicarles medidas disciplinarias y disponer sus cesantías con arreglo a las leyes y ordenanzas sobre la estabilidad del personal”. Además, en su artículo 5° establece que la ley es de aplicación específicamente para aquellos municipios que no cuenten con carta orgánica municipal sancionada -es de importancia resaltar que, si bien dicha ley no es de aplicación para aquellos municipios que hayan sancionado su carta orgánica municipal, los mismos poseen la atribución de instituir la como una norma supletoria-.<sup>3</sup>

Con relación a cargos públicos y sus responsabilidades, la constitución también instauro la figura del Tribunal de Cuentas Provincial, y le otorga, entre otras, la atribución de examinar las cuentas de percepción e inversión de las rentas públicas municipales; aprobarlas o desaprobarlas y, en este último caso, indicar el funcionario o funcionarios responsables, como también el monto y la causa de los alcances respectivos. En este sentido también establece que quienes administren los caudales de la provincia, estarán obligados a remitir a dicho organismo las cuentas documentadas de los dineros percibidos e invertidos, para su aprobación o desaprobación.

### **Normativa provincial referida al contador y tesorero municipal**

Entre las regulaciones establecidas por la ley provincial XV – N°5 (antes Ley 257) orgánica de municipalidades se encuentra la facultad que otorga a cada municipio de nombrar al personal de su dependencia y removerlo, previo sumario. En relación al área

---

<sup>3</sup> Ley XV – N°5, Ley Orgánica de Municipalidades. provincia de Misiones – República Argentina.

contable municipal instaure un cargo jerárquico distinguido: el contador municipal. Concretamente, en su artículo 113° establece que las municipalidades, cualquiera sea su categoría, deben designar o contratar como encargados de la contabilidad a un contador público con título profesional habilitante, es decir que la designación del mismo se trata de una atribución del departamento ejecutivo, concretamente competencia del intendente municipal, con la consideración de un único requisito. Seguidamente, establece a una serie de tareas netamente contables como la de tener la contabilidad al día y dar balance oportuno para su publicación, practicar arqueos mensuales de tesorería, conciliar los saldos bancarios con los municipales y la de informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Además, establece determinadas tareas estrechamente relacionadas con la tesorería municipal como lo es la de intervenir los documentos de egresos e ingresos de fondos a la tesorería y expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del municipio. Y finalmente, establece determinadas tareas que forman parte esencial del control interno municipal, como ser controlar la entrega de valores con cargo a los recaudadores, realizar arqueos mensuales de sus cuentas y poner inmediatamente en conocimiento del departamento ejecutivo las diferencias que determina.

El Tribunal de Cuentas de la provincia de Misiones ha sancionado la Resolución IV – N°3 del Digesto Normativo (Antes Resolución T.C.298/86), por la que establece sus facultades y atribuciones sobre las rendiciones de cuentas de las municipalidades.

En cuanto al contador municipal, si bien tanto para su contratación como en lo relativo a la determinación de sus funciones la resolución se remite al artículo 113° de la ley provincial XV – N° 5 (Antes ley 257), en su texto se encuentran dispersas un gran número de tareas y responsabilidades para esta figura. Entre ellas establece que el departamento contable se encuentra bajo su responsabilidad, certificar las copias a entregar de registraciones contables de los libros de contabilidad y del registro permanente de inventario, suscribir balances, conciliaciones, cuadros, planillas y actas. Asimismo, interviene en tareas referentes a la tesorería municipal, por ejemplo, en su deber de firmar las planillas de ingresos de caja y en funciones de control como ser la de comunicar por nota a la autoridad que ejerce la función ejecutiva cuando el tesorero incumpliera con su función de depositar los fondos recaudados de manera íntegra.

En cuanto a la figura del tesorero municipal, la ley de municipalidades no realiza referencias específicas sobre esta figura. La resolución IV – N°3 establece que el manejo de los fondos municipales está a cargo del tesorero, siendo responsable personalmente de los fondos entregados a su custodia. Asimismo, enumera deberes, atribuciones y responsabilidades, entre ellos se encuentran la recaudación de las rentas municipales e intervención en la emisión de los recibos de recaudación, la custodia de los valores y fondos ingresados, la gestión de la habilitación y reposición de los fondos destinados a caja chica y realización de pagos. Si bien da una enumeración de las mismas, también establece otras que se encuentran dispersas en su texto, como ser el deber de informar al intendente sobre faltantes de fondos, su responsabilidad sobre la caja chica, su intervención en el acta de recepción y la verificación de la validez de los comprobantes. En cuanto a los requisitos para ser designado en el cargo, establece que el mismo es incompatible con cualquier otra función municipal.

### **Normativa específica en Cartas Orgánicas sobre cargos administrativos-contables**

Como ha sido descrito previamente, en la normativa de la provincia de Misiones se reconocen tres categorías de municipios -primera, segunda y tercera- establecida de acuerdo con el número de sus habitantes, aquellos que revisten la categoría de Primera son los que se encuentran facultados, por el artículo 170° de la Constitución Provincial<sup>4</sup>, a dictarse sus respectivas cartas orgánicas para su gobierno municipal. Algunas de las cartas orgánicas municipales sancionadas en los municipios de la provincia de Misiones crean y regulan determinados cargos jerárquicos -diferentes al cargo de contador municipal-, como así también en algunos casos instituyen requisitos para quienes pueden ser designados en ellos. En el Anexo I del presente, se encuentra en detalle la información concerniente a cargos referentes al área administrativo-contable municipal, identificación de cada uno, tareas, funciones, requisitos para asumir el cargo y forma de designación, extraída de cada una de las Cartas Orgánicas de los municipios de El Soberbio, Montecarlo, Puerto Iguazú, Leandro N. Alem, Apóstoles, Posadas, Puerto Rico, Aristóbulo del Valle, Oberá, San Vicente, San Ignacio, Eldorado, Colonia Wanda, Puerto Esperanza, San Pedro, San Javier, 25 de mayo y Dos de Mayo. Asimismo, a continuación

---

<sup>4</sup> Constitución de la provincia de Misiones. Convencionales Constituyentes.

se procede a realizar un pormenorizado análisis de cada una de las Cartas Orgánicas de la provincia de Misiones.

- Carta Orgánica de Eldorado

Esta Carta Orgánica fue sancionada en el año 1990 y posteriormente reformada en el año 2018. En su texto se encuentran previstos tres cargos:

1) Fiscal Municipal: Encargado de defender el patrimonio municipal, velar por la legalidad y legitimidad de los actos de administración. Es propuesto por el intendente con acuerdo del Concejo Deliberante, y debe ser abogado matriculado con experiencia en la profesión.

2) Contador Municipal: Lleva el registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial. Las obligaciones establecidas coinciden con las estipuladas en la Ley de Municipalidades, además incorpora la función de supervisar ingresos. Es nombrado por el intendente, y debe ser contador público matriculado con experiencia en la profesión.

3) Tesorero Municipal: Es el encargado de la percepción de recursos y librar pagos. Entre sus obligaciones se encuentran: ordenar el registro de ingresos, organizar el cronograma de pagos, realizar el seguimiento de desembolsos y ejecución de gastos de convenios. Es nombrado por el intendente, y debe ser contador público o contar con título universitario o terciario con formación en ciencias económicas y además tener experiencia en tareas administrativas en la administración pública.

- Carta Orgánica de El Soberbio

Esta Carta Orgánica fue sancionada en el año 1990. Si bien su contenido hace referencia a la contaduría y tesorería municipal, no establece requisitos para asumir los cargos ni determina procedimientos sobre su designación. En relación con sus funciones determina que la tesorería deberá depositar sus fondos y activos financieros en el banco de la provincia de Misiones y que debe efectuar pagos previa intervención de la contaduría. Instaura la posibilidad de constituir como organismo de contralor y juzgamiento al Tribunal de Cuentas Municipal, el cual tendrá como funciones: realizar la auditoría contable de la hacienda pública, dictaminar sobre las rendiciones de cuentas, pronunciarse respecto a las observaciones que se formulen sobre las órdenes de pago y analizar, controlar y dictaminar los estados contables. Su cuerpo se integra por tres miembros (un abogado y dos contadores públicos) designados por el departamento ejecutivo con acuerdo del concejo deliberante.

- Carta Orgánica de Montecarlo

Fue sancionada en el año 1994, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Confecciona el balance trimestral de tesorería, estado trimestral de comprobación de saldos y el balance anual. En cuanto a sus funciones coinciden con las establecidas en la Ley de Municipalidades. Es nombrado por el intendente y debe ser contador público, contar con domicilio y residencia en la localidad.

2) Tesorería Municipal: no realiza mención textual del cargo de tesorero como tal. Entre las funciones que detalla se encuentran la de depositar sus fondos y activos financieros en el banco municipal si se creara, oficial provincial o en su defecto nacional y la de efectuar los pagos con previa intervención de la contaduría. No establece requisitos para asumir el cargo ni determina procedimiento sobre su designación.

3) Procurador Fiscal: En el mismo sentido que el Fiscal Municipal de Eldorado, su función es velar por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal y asesorar jurídicamente al municipio. Es designado por el concejo deliberante con mayoría especial y debe ser argentino, abogado con experiencia en la profesión en la localidad, tener mínimo 25 años y ser contribuyente del municipio.

4) Auditor Contable Municipal: Emite dictámenes respecto a los estados contables del municipio, los balances parciales y anuales, y sobre la ejecución del presupuesto. Asimismo, la Carta Orgánica le confiere determinadas atribuciones referentes a su función. Es nombrado por el concejo deliberante por mayoría absoluta de sus miembros de una terna propuesta por el partido político de oposición con mayor cantidad de votos, debe contar con los mismos requisitos que el contador municipal.

- Carta Orgánica de Puerto Iguazú

Esta Carta Orgánica fue sancionada en el año 1994. En su contenido tiene previsto los cargos de contador y tesorero municipal, si bien no determina funciones específicas para estos cargos, establece que deben ser designados por el intendente municipal y que deben reunir determinados requisitos para su designación: para el cargo de contador municipal se debe ser argentino, tener mínimo 25 años y poseer el título universitario de contador público nacional con cinco años de ejercicio en la profesión; y para el cargo de tesorero municipal se debe ser argentino, tener más de 25 años y poseer estudios secundarios completos.

Además, este instrumento instituye al Tribunal de Cuentas Municipal para el control de legalidad del gasto municipal, aunque sin tener en cuenta valoraciones de conveniencia y/u oportunidades de este, para ello, establece una serie de atribuciones concernientes a su función. Este órgano se encuentra compuesto por tres miembros elegidos en forma directa por el cuerpo electoral y deben ser abogados o contadores públicos nacionales con cinco años de ejercicio en la profesión o en la magistratura, ser nativo de la localidad o tener dos años de residencia inmediata en el municipio y reunir los requisitos exigidos para concejal.

- Carta Orgánica de Leandro N. Alem

Esta Carta Orgánica fue sancionada en el año 2001. En su texto no hace referencia al contador ni al tesorero municipal. Sin embargo, establece la figura del Asesor letrado, quien tiene la función del control de legalidad de los actos del municipio y de la defensa de su patrimonio e intereses. Es designado por el departamento ejecutivo y debe ser abogado, con 3 años de ejercicio de la profesión o función judicial.

En sus disposiciones transitorias establece como norma supletoria la Ley Orgánica Provincial de Municipalidades.

- Carta Orgánica de Apóstoles

Sancionada en el año 2010, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Interviene en los pagos verificando la legalidad del procedimiento administrativo llevado a cabo para efectuarlos. Asimismo, enumera una serie de obligaciones, coincidiendo las mismas con las establecidas en la ley de municipalidades. Es nombrado por el intendente y debe ser contador público nacional, con domicilio en la localidad, residencia no menor a tres años y ejercicio de la profesión no inferior a tres años.

2) Tesorero Municipal: Lo referencia escasamente, estableciendo que efectúa pagos con previa intervención de la contaduría. No establece requisitos para asumir el cargo ni determina procedimientos sobre su designación.

3) Director de Asuntos Jurídicos Municipal: Es el encargado del control de legalidad de los actos administrativos del municipio y establece determinadas funciones referentes a su labor. Es nombrado por el intendente y debe ser argentino, abogado con dos años de ejercicio en la profesión y tener como mínimo 25 años.

- Carta Orgánica de Posadas

Sancionada en el año 2010, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Se encuentra encargado del registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial en la actividad administrativa de los departamentos de gobierno municipal, órganos de contralor y entes descentralizados y realiza el control preventivo de todos los libramientos de pago. Es designado por el intendente con acuerdo del Concejo Deliberante y para ser designado se debe ser argentino, tener mínimo 25 años, poseer título universitario de contador con 3 años de ejercicio de la profesión.

2) Tesorero Municipal: Lo referencia escasamente, estableciendo que efectúa pagos con previa intervención de la contaduría. Es designado por el intendente con acuerdo del concejo deliberante, para ser designado se debe ser argentino, tener mínimo 25 años, poseer título universitario de contador o licenciado en administración de empresas, con 3 años de ejercicio de la profesión.

3) Fiscal Municipal: Al igual que en el Municipio de Eldorado, defiende el patrimonio municipal y vela por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración. Es designado por el intendente con acuerdo del concejo deliberante, debe ser argentino, tener como mínimo 25 años, poseer título de abogado con 3 años de ejercicio de la profesión o desempeño en función judicial.

- Carta Orgánica de Puerto Rico

Sancionada en el año 2010, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Lleva el registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del municipio. Las obligaciones establecidas coinciden con las enumeradas en la ley de municipalidades. Es designado por el intendente y debe tener como mínimo 30 años, poseer título de contador público nacional, estar matriculado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Misiones, tener 5 años de ejercicio de la profesión.

2) Tesorero Municipal: Encargado de la percepción integral de los recursos que conforman el tesoro municipal y del libramiento de los pagos. Entre sus obligaciones se encuentran: ordenar el registro de todos los ingresos del municipio y el depósito bancario de los fondos que ingresen por la caja; seguir del cronograma de desembolsos y ejecutar apropiadamente el gasto de los convenios; organizar el cronograma de pago de las obligaciones municipales; y, toda otra función que le sea conferida por el departamento ejecutivo. Es

designado por el intendente y, al igual que en el municipio de Puerto Iguazú, debe tener 25 años como mínimo y poseer título secundario habilitante.

3) Fiscal o Asesor Letrado Municipal: Tiene a su cargo el control de legalidad de los actos del municipio y la defensa de su patrimonio. Se le confieren funciones inherentes a su cargo. Es designado por el intendente y debe ser abogado, matriculado en el Colegio de Abogados de la provincia de Misiones, con 5 años de ejercicio de la profesión o función judicial, habiéndose desempeñado en la localidad mínimo 3 años antes de asumir el cargo.

- Carta Orgánica de Aristóbulo del Valle

Sancionada en el año 2013, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Es el responsable de prescribir, poner en funcionamiento y mantener el sistema de contabilidad en todo el ámbito del sector público municipal. Asimismo, entre las competencias establecidas se encuentran: registrar sintéticamente las operaciones económico-financieras de la administración del municipio; dictar normas, procedimientos y coordinar funcionalmente las actividades de reasignación contable primaria desarrolladas por las distintas áreas del gobierno municipal; administrar un sistema de información financiera; asesorar y asistir técnicamente a todos los organismos municipales; preparar y presentar la cuenta general del ejercicio; intervenir en las entradas y salidas del tesoro y arqueo de sus existencias; dictar la reglamentación a la que ajustarán su actuación los funcionarios de contaduría.

2) Tesorero Municipal: entre las competencias establecidas se encuentran: participar en la formulación financiera municipal; elaborar con el área de presupuesto la programación presupuestaria municipal; centralizar la recaudación de los recursos de la administración municipal y cumplir con las obligaciones asumidas por el municipio; elaborar anualmente el presupuesto de caja del sector público municipal y realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución.

Si bien la normativa no establece requisitos específicos para la designación en dichos cargos, sí determina que la designación será realizada por el departamento ejecutivo.

- Carta Orgánica de Oberá

Sancionada en el año 2013, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Interviene en todos los libramientos de pagos, asegurando que se ajusten al presupuesto general de gastos y recursos aprobado anualmente, o a toda ordenanza que sancione gastos. Es nombrado por el intendente y requiere poseer título

universitario de contador público nacional, matriculado en la provincia de Misiones, con una antigüedad mínima de 5 años en el ejercicio de la profesión.

2) Tesorero Municipal: Efectúa los pagos que hayan sido previamente autorizados por la contaduría; ordenar y verificar la correcta realización del movimiento de fondos y valores de la comuna; efectuar periódicamente los arqueos pertinentes; y remitir a requerimiento del concejo deliberante los balances periódicos de tesorería. Es nombrado por el intendente y para su designación requiere los mismos requisitos que el contador municipal.

3) Fiscal Municipal: Encargado del control de legalidad y legitimidad de los actos administrativos de la municipalidad, así como de la defensa del patrimonio municipal. Es designado por el intendente con acuerdo del concejo deliberante.

- Carta Orgánica de San Vicente

Esta Carta Orgánica fue sancionada en el año 2013. En su contenido hace referencia al contador municipal y a lo largo de su texto establece diferentes funciones, entre las más destacadas se encuentran: confeccionar el balance anual; verificar que los estados contables que se den a consideración sean fiel expresión del patrimonio municipal y del movimiento financiero del ejercicio; participar en la confección de balances trimestrales y otros estados de comprobación de saldos. No establece requisitos para asumir el cargo ni determina procedimientos sobre su designación.

- Carta Orgánica de San Ignacio

Esta Carta Orgánica fue sancionada en el año 2018. En su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Es el responsable de prescribir, poner en funcionamiento y mantener el sistema de contabilidad municipal en todo el ámbito del sector público municipal. Las competencias establecidas coinciden con las del municipio de Aristóbulo del Valle. Es nombrado por el intendente y debe ser contador público nacional, matriculado en la provincia, con domicilio constituido en la localidad al momento de su nombramiento, y ejercicio de la profesión no inferior a 5 años.

2) Tesorero Municipal: Al igual que el caso de las competencias establecidas para el contador municipal, son las enumeradas en la Carta Orgánica de Aristóbulo del Valle. Es nombrado por el intendente y no se establecen requisitos para asumir el cargo.

3) Asesor de Asuntos Jurídicos Municipal: Tiene a su cargo el control de legalidad de los actos administrativos del municipio. Es nombrado por el intendente y debe ser argentino,

abogado con 5 años de ejercicio en la profesión, tener como mínimo 30 años y domicilio constituido en la localidad al momento de su nombramiento.

- Carta Orgánica de Colonia Wanda

Sancionada en el año 2019, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Es el responsable de prescribir, poner en funcionamiento y mantener el sistema contable municipal en todo el ámbito del sector público municipal. Las competencias establecidas coinciden con las de los municipios de Aristóbulo del Valle y San Ignacio. Es nombrado por el intendente y debe ser contador público nacional con 3 años de ejercicio efectivo en la profesión y preferentemente estar domiciliado en la localidad.

2) Tesorero Municipal: Como es el caso de las competencias del contador municipal, las competencias del tesorero municipal coinciden con las establecidas para los municipios de Aristóbulo del Valle y San Ignacio, además incluye a todas aquellas que por ordenanza le confiera el concejo deliberante. Es nombrado por el intendente y no se establecen requisitos específicos para asumir el cargo.

3) Procurador Fiscal: Es parte legítima en todo recurso administrativo de apelación o jerárquico, en los juicios contenciosos administrativos y aquellos donde se controviertan los intereses municipales. Es designado por el concejo deliberante de una terna propuesta por el departamento ejecutivo; debe ser argentino, abogado con 5 años de ejercicio en la profesión en la localidad, por lo menos 3 años previos a la asunción del cargo, tener 25 años y ser contribuyente del municipio.

- Carta Orgánica de Puerto Esperanza

Sancionada en el año 2019, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Cuyas competencias son el registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del municipio. Establece las mismas obligaciones que la ley de municipalidades agregando la de supervisar el ingreso de fondos a la Tesorería. Es designado o contratado por el intendente y debe ser argentino, mayor de edad, poseer título de contador público nacional, estar matriculado en la provincia de Misiones, tener 5 años de ejercicio de la profesión y poseer residencia mínima de 4 años en la localidad previo a la designación.

2) Tesorero Municipal: Es el encargado de la percepción integral de los recursos que conforman el tesoro municipal y el libramiento de los pagos. Las obligaciones establecidas

se encuentran en la misma línea que las establecidas para el Municipio de Puerto Rico. Es designado por el intendente, debe ser argentino, mayor a 25 años, poseer título secundario habilitante y poseer residencia en la localidad, mínimo de 4 años previo a la designación.

3) Asesor Legal: Deja constancia en dictamen escrito y rubricado sobre los actos administrativos en los que intervenga, ejerce la defensa del patrimonio e intereses del municipio y lo representa en juicio. Es designado por el intendente y debe ser argentino, mayor de edad, poseer título de abogado con 5 años de ejercicio efectivo de la profesión o desempeño de cargo judicial letrado, y residencia mínima de 4 años en la localidad.

- Carta Orgánica de San Javier

Sancionada en el año 2019, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Es el encargado del registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del gobierno municipal. La Carta Orgánica le confiere una extensa enumeración de atribuciones y deberes, las cuales incluyen las previstas en la ley de municipalidades y en las Cartas Orgánicas de Aristóbulo del Valle, San Ignacio y Colonia Wanda. Además incluye nuevas, entre ellas: cumplir y hacer cumplir la carta orgánica; ejercer el control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial; asesorar y asistir técnicamente a los órganos municipales. Es designado por la intendencia con acuerdo del concejo deliberante, debe ser argentino, tener 25 años, estar inscripto en el padrón municipal, residencia mínima de 5 años en la localidad y poseer título profesional en ciencias económicas con al menos 5 años de experiencia en el ejercicio de la profesión o en cargos públicos en que se utilice su formación económica contable.

2) Tesorero Municipal: Es el encargado de la percepción y administración de los fondos financieros, la gestión de cobros y pagos. Sus atribuciones y deberes incluyen las establecidas en los municipios de Puerto Rico, Puerto Esperanza, Aristóbulo del Valle, San Ignacio y Colonia Wanda, destacándose la inclusión de la siguiente: administrar e invertir los recursos correspondientes al fondo anticíclico de equilibrio y desarrollo. Es designado por la intendencia con acuerdo del concejo deliberante; debe ser argentino, tener 25 años, estar inscripto en el padrón municipal, tener residencia mínima de 5 años en la localidad y demostrar tener idoneidad.

3) Asesor Letrado: Vela por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal y brinda asesoramiento jurídico a sus autoridades y funcionarios. Es designado por la intendencia con acuerdo del concejo deliberante y debe ser argentino, tener 25 años,

estar inscripto en el padrón municipal, residencia mínima de 5 años en la localidad y ser abogado con como mínimo cinco 5 años de experiencia.

- Carta Orgánica de San Pedro

Sancionada en el año 2019, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Es responsable del cumplimiento de la aplicación de los fondos asignados presupuestariamente y verifica el procedimiento administrativo previo al pago.

2) Tesorería Municipal: Realiza los pagos pertinentes, previa intervención de la contaduría, que verificará el procedimiento administrativo llevado a cabo para tal fin y depositar sus fondos y activos financieros en una entidad bancaria localizada en el municipio y que pertenezca a la órbita de la ley de entidades financieras.

No se establecen requisitos para asumir los cargos ni procedimientos para su designación.

- Carta Orgánica de 25 de Mayo

Sancionada en el año 2019, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Lleva el registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del municipio. Sus obligaciones con las establecidas en la ley de municipalidades. Es nombrado por el intendente y debe ser contador público nacional, tener domicilio y residencia no menor a 5 años en la localidad y experiencia en el ejercicio de la profesión no inferior a 5 años.

2) Tesorero Municipal: No establece requisitos para asumir el cargo ni procedimiento específico sobre su designación, se limita a establecer que efectúa pagos previa intervención de la contaduría municipal.

3) Asesor Letrado Municipal: Lleva el control de legalidad de los actos del municipio, defiende su patrimonio e intereses y dictamina sobre la legalidad de los actos administrativos. Es designado por el departamento ejecutivo y debe ser abogado con 5 años de ejercicio de la profesión o función judicial.

- Carta Orgánica de Dos de Mayo

Sancionada en el año 2022, en su contenido se encuentran previstos:

1) Contador Municipal: Lleva el registro y control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del gobierno municipal. Sus atribuciones y deberes son mayoritariamente coincidentes con las establecidas en la Carta Orgánica de San Javier, incorporando una nueva: elaborar y presentar los balances trimestrales y anuales. Es

nombrado por el intendente con acuerdo del concejo deliberante y, en cuanto a los requisitos para su designación coinciden con los exigidos en el municipio de San Javier.

2) Tesorero Municipal: Tiene a su cargo la percepción y administración de los fondos financieros, la gestión de cobros y pagos teniendo en cuenta el flujo de caja y la normativa aplicable. Al igual que el caso del contador municipal, sus atribuciones y deberes son coincidentes con las establecidas en la Carta Orgánica de San Javier. Es nombrado por el intendente con acuerdo del concejo deliberante y debe ser argentino, tener 25 años, estar inscripto en el padrón, residencia mínima de 5 años en la localidad, tener completos y aprobados, al menos, los niveles de estudios obligatorios y demostrar tener idoneidad.

3) Asesor Letrado: Defiende el patrimonio y los intereses del gobierno municipal, ejerce su representación y defensa en juicio ante los tribunales de justicia, vela por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal y brinda asesoramiento jurídico a las autoridades y funcionarios municipales. Es nombrado por el intendente con acuerdo del concejo deliberante; debe ser argentino, tener 25 años, abogado con 5 años de experiencia y residencia en la localidad y estar inscripto en el padrón municipal.

### **Análisis en general sobre normativa de Cartas Orgánicas referentes a cargos del área administrativo-contable**

Las 18 Cartas Orgánicas analizadas representan la totalidad de las sancionadas en vigencia de municipios pertenecientes a la provincia de Misiones.

Del total, el 94% contempla la figura del contador municipal, el 72% establecen requisitos determinados para asumir el cargo, el 89% le establecen funciones específicas -aunque 2 de ellas, aproximadamente el 10%, las establecen de manera general-, y el 78% determina una forma de designación.

En cuanto a la figura del tesorero municipal, el 89% lo contemplan, el 44% establece requisitos para asumir el cargo, el 83% establece funciones -aunque 6 de ellas, es decir el 33% no establece detalles específicos- y el 67% establece una forma determinada para su designación.

De la totalidad de las Cartas Orgánicas analizadas, solamente una (Leandro N. Alem) no contempla los cargos de contador y tesorero municipal.

**Tabla 4. Normativa sobre los cargos de contador y tesorero en Cartas Orgánicas.**

Figura	Regulaciones	Cantidad	Porcentaje
Contador Municipal	Contempla la figura	17	94%
	Establecen requisitos para asumir	13	72%
	Establecen funciones	16	89%
	Forma de designación	14	78%
Tesorero Municipal	Contempla la figura	16	89%
	Establecen requisitos para asumir	8	44%
	Establecen funciones	15	83%
	Forma de designación	12	67%

Fuente: Anexo I - Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones. Elaboración propia.

Además de los cargos analizados, existen otros cargos instituidos por algunas Cartas Orgánicas: Tribunal de Cuentas Municipal (El Soberbio y Puerto Iguazú), Procurador Fiscal (Montecarlo y Colonia Wanda), Auditor Contable Municipal (Montecarlo), Asesor Letrado (Leandro N. Alem, San Javier, 25 de mayo y Dos de Mayo), Director de Asuntos Jurídicos Municipal (Apóstoles), Fiscal Municipal (Posadas, Oberá y Eldorado), Fiscal o Asesor Letrado Municipal (Puerto Rico), Asesor de Asuntos Jurídicos Municipales (San Ignacio) y Asesor Legal (Puerto Esperanza). Es decir que, del total de Cartas Orgánicas, el 89% contempla otros cargos. Si bien no se tratan de cargos netamente administrativos-contables, sí intervienen en determinadas tareas llevadas a cabo en dicha área.

**Tabla 5. Otros cargos regulados por Cartas Orgánicas.**

Figura	Cantidad	Porcentaje
Tribunal de Cuentas Municipal	2	11%
Procurador Fiscal	2	11%
Auditor Contable Municipal	1	6%
Asesor Letrado	4	22%
Director de Asuntos Jurídicos Municipal	1	6%
Fiscal Municipal	3	17%
Fiscal o Asesor Letrado Municipal	1	6%
Asesor de Asuntos Jurídicos Municipales	1	6%
Asesor Legal	1	6%

Fuente: Anexo I - Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones. Elaboración propia.

En relación a las funciones del contador municipal, 7 Cartas Orgánicas -que representan el 39%- establecen obligaciones coincidentes con la ley de municipalidades, y 3 de ellas las amplían incorporando otras tareas y funciones.

Temporalmente, a medida que las Cartas Orgánicas fueron sancionadas se evidencia que las más antiguas han sido utilizadas como antecedentes para la sanción de las más nuevas.

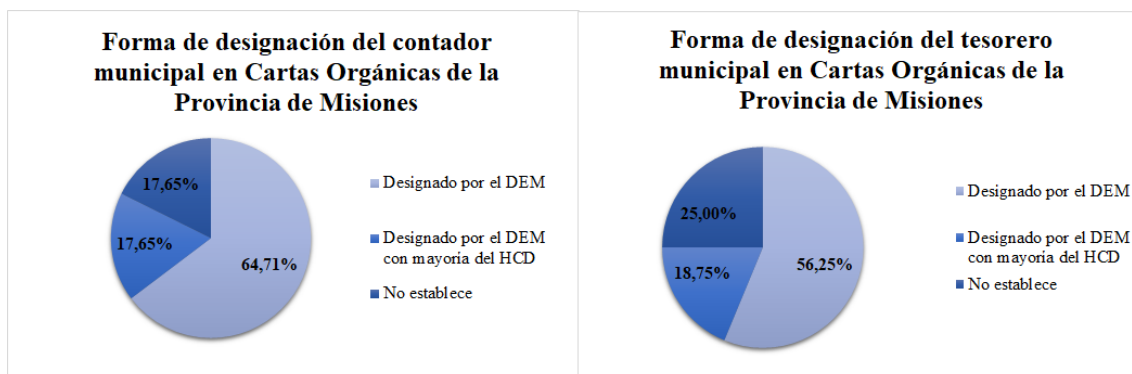
Es así como por ejemplo la Carta Orgánica de Aristóbulo del Valle que realiza una enumeración de deberes y atribuciones de la contaduría municipal -similar, aunque de distinta redacción e incorporando nuevas funciones a las establecidas por la ley de municipalidades-, comparte dichos deberes y atribuciones con la Carta Orgánica de San Ignacio sancionada posteriormente. Lo mismo ocurre con la Cartas Orgánicas de Colonia Wanda, la cual es coincidente con las dos anteriores.

En el caso de la Carta Orgánica de San Javier, la misma incorpora las funciones establecidas tanto en la ley orgánica de municipalidades como en las Cartas Orgánicas de Aristóbulo del Valle, San Ignacio y Colonia Wanda, agregando otras. Finalmente, la Carta Orgánica de Dos de Mayo se trata de la última sancionada a la fecha, la misma incluye las funciones establecidas en la ley orgánica de municipalidades y en la Carta Orgánica de San Javier, ampliándola con una única función más.

En cuanto a los requisitos para asumir cargos, el 72% establece una serie de requisitos específicos para asumir el cargo de contador municipal, en contraposición del 44% que establecen requisitos para asumir el cargo de tesorero municipal. Lo cual podría indicar una mayor demanda de conocimientos técnicos y habilidades específicas para el cargo de contador.

Y respecto a la forma de designación del contador municipal, de la totalidad de las Cartas Orgánicas, el 65 (11 municipios) establece que es atribución del departamento ejecutivo municipal, el 18% (3 municipios) establece que es atribución de departamento ejecutivo municipal, pero debe contar con mayoría de los votos del concejo deliberante, y el otro 18% (3 municipios) no establece mecanismos de designación.

En cuanto a la designación del tesorero municipal, el 56% (9 municipios) establece que es atribución del departamento ejecutivo municipal, el 19% (3 municipios) establece que es atribución del departamento ejecutivo municipal, pero debe contar con mayoría de los votos del concejo deliberante, y el 25% (4 municipios) no establece mecanismos de designación.



**Ilustración 7. Forma de designación del contador y tesorero municipal en Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones.**

*Fuente: Anexo I - Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones. Elaboración propia.*

Este análisis, además de describir los cargos, sus funciones, requisitos y forma de designación, revela una evolución y adaptación a lo largo del tiempo en la regulación de estos cargos en la provincia de Misiones, con un enfoque en la especialización y la exigencia de requisitos más específicos para los contadores municipales, lo que podría estar relacionado con la naturaleza técnica y especializada de sus funciones.

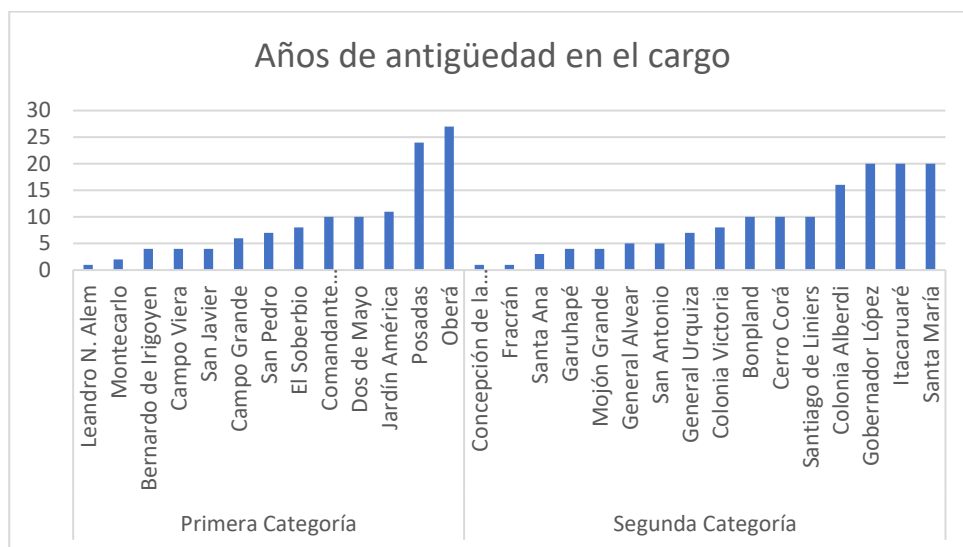
**Análisis y consideraciones sobre el personal a cargo del área administrativo-contable municipal**

En este apartado se incorpora la encuesta como herramienta de recopilación de datos a partir de la muestra seleccionada (fuente primaria), posteriormente se procede a la tabulación de toda la información de campo recolectada, organizándola y resumiéndola de manera sistemática y estructurada a fin de facilitar la comprensión y presentación de la información obtenida de manera clara y concisa.

La información recopilada completa y detallada puede ser localizada en su totalidad en el Anexo II del presente, el cual contiene la compilación de datos, especificaciones y cualquier información complementaria relevante.

Para el análisis se consideran 29 encuestas realizadas a funcionarios de los municipios seleccionados en la muestra, de los cuales 22 (76%) ocupan el cargo de contador municipal, 6 (21%) el cargo de tesorero municipal y 1 (4%) desempeña un cargo de interés por el grado de vinculación con el área administrativo-contable (Director General de Contaduría). En cuanto al tiempo que llevan desempeñando sus respectivos cargos, se

presenta una gran amplitud temporal en las respuestas, variando la antigüedad desde 1 hasta 27 años.

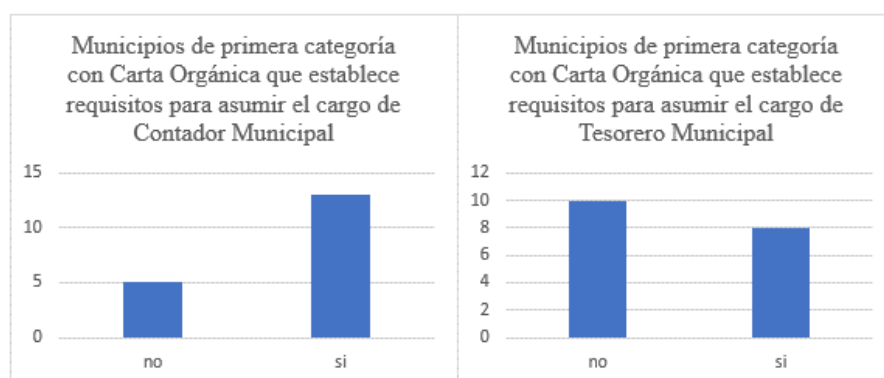


**Ilustración 8. Sobre años de antigüedad de funcionarios encuestados en el cargo.**

Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.

### Sobre los requisitos y formación necesaria para asumir los cargos de contador y tesorero municipal

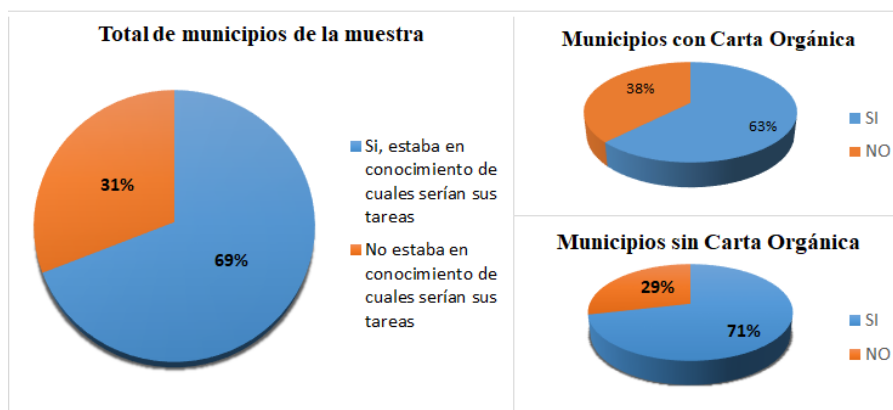
Con relación a los cargos analizados, de los municipios que han tenido la facultad de dictarse su propia carta orgánica, el 72% ha establecido determinados requisitos que deben cumplir, previo a la asunción, los postulantes al cargo de contador municipal y en contraste a esto, sólo el 44% ha establecido determinados requisitos que deben cumplir, previo a la asunción, los postulantes al cargo de tesorero municipal.



**Ilustración 9. Municipios de primera categoría cuyas Cartas Orgánicas establecen requisitos para asumir los cargos de contador y tesorero municipal.**

Fuente: Anexo I - Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones. Elaboración propia.

En el trabajo de campo realizado se ha consultado a funcionarios municipales que actualmente ocupan estos cargos sobre si al asumir el cargo estaba en conocimiento de cuáles serían sus tareas y la manera correcta de realizarlas (incluyendo como tal a la rendición de cuentas).



**Ilustración 10. Funcionarios con conocimiento de las tareas a realizar previo a asumir el cargo.**

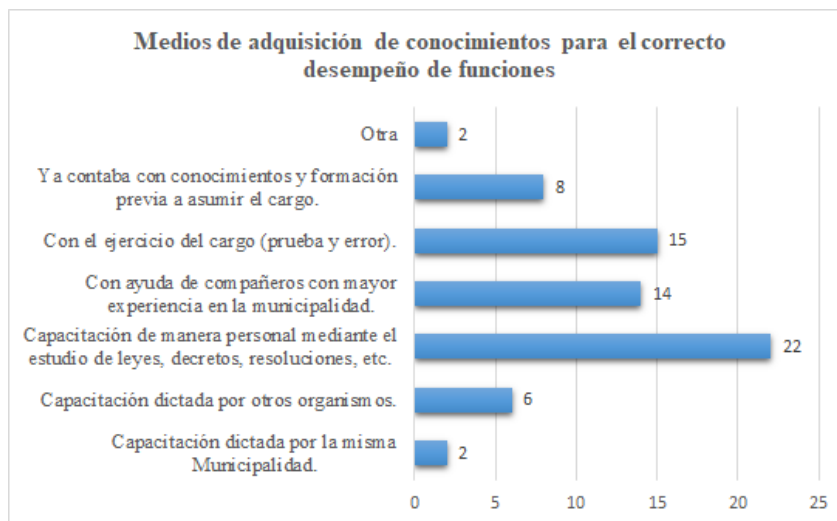
*Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.*

Del total de los funcionarios encuestados se observa que, previo a asumir el cargo, el 69% se encontraba en conocimiento de las funciones que debería realizar y se evidencia la misma tendencia al analizar los municipios dependiendo si poseen o no Carta Orgánica.

Con relación a la interrogante anterior, se ha consultado a los encuestados cómo adquirió los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo sus tareas y funciones correctamente, admitiendo respuestas múltiples. Los medios de adquisición de conocimientos más utilizados por los encuestados han sido: en primer lugar, capacitación de manera personal mediante el estudio de leyes, decretos, resoluciones, etc. – el 76% de los encuestados han adquirido conocimientos por este medio-, seguido por el ejercicio del cargo (prueba y error) – mediante el cual el 52% han adquirido los conocimientos – y, en tercer lugar la ayuda de compañeros con mayor experiencia en la municipalidad – con el que un 48% de los encuestados han obtenido los conocimientos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones.

Al contrario (los medios de adquisición de conocimiento menos utilizados), se observa que el 28% ya contaba con conocimientos y formación previa a asumir el cargo, el 21% adquirió los conocimientos mediante capacitación dictada por otros organismos, el 7% se formó mediante una capacitación dictada por la misma municipalidad y finalmente un 3%

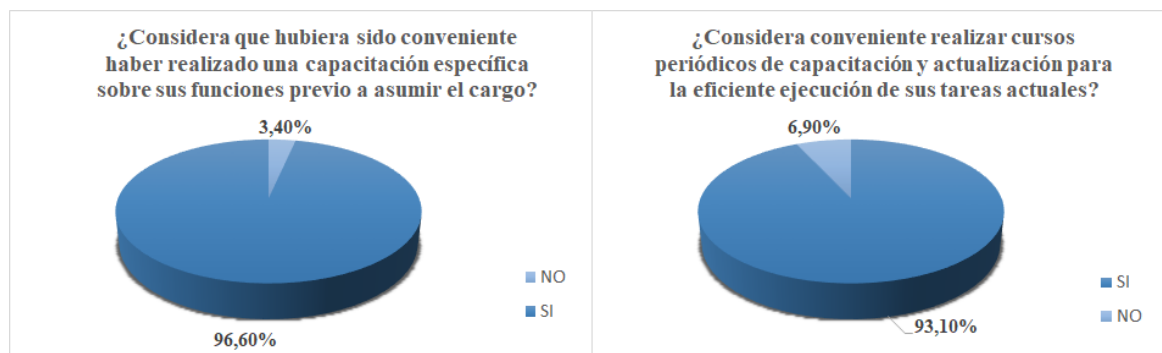
han recibido ayuda mediante fiscales del Tribunal de Cuentas y un 3% han recibido capacitación por parte del concejo profesional de ciencias económicas.



**Ilustración 11. Medios de adquisición de conocimientos para el correcto desempeño de funciones.**

Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.

Este relevamiento destaca la diversidad de enfoques y fuentes utilizados por los encuestados para adquirir los conocimientos necesarios en sus roles como funcionarios municipales. El relevante predominio de la capacitación personal, la experiencia práctica, la mentoría y colaboración de compañeros de trabajo serían esenciales para el proceso de formación del conocimiento en este ámbito. En cuanto a las valoraciones de los funcionarios encuestados sobre la conveniencia de realizar capacitaciones específicas sobre sus funciones previo a asumir el cargo y periódicamente sobre formación y actualización en sus competencias, la mayoría tuvo una respuesta afirmativa ante ambas interrogantes, 97% y 93% respectivamente.



**Ilustración 12. Consideraciones de funcionarios municipales sobre capacitaciones.**

Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.

## Sobre el funcionario a cargo del área administrativo-contable municipal

El área administrativo-contable municipal se encarga de la gestión de los recursos financieros y la contabilidad del gobierno municipal. En su ámbito se realizan tareas relacionadas con la contabilidad, el presupuesto, la recaudación de impuestos, la gestión de gastos, el control financiero y otras actividades relacionadas con las finanzas y la administración. De los datos obtenidos del trabajo de campo puede observarse que la función de dirección de esta área recae en responsabilidad de alguno de los dos cargos analizados: el contador o el tesorero municipal.

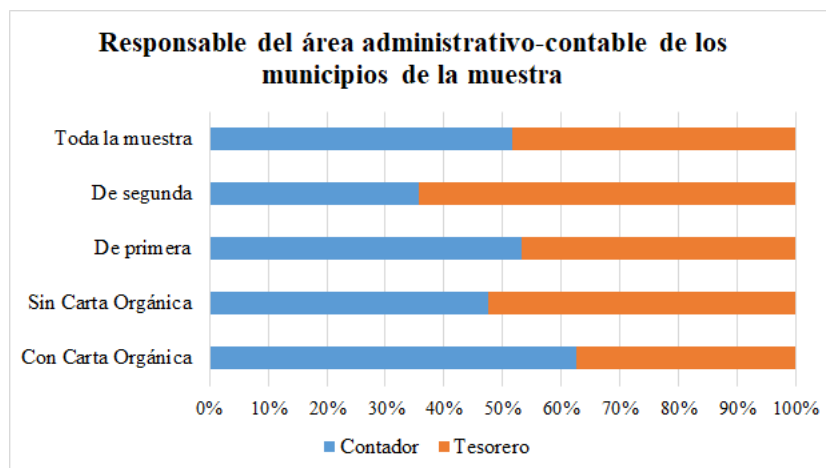
A partir de los datos recopilados se ha observado que la función de dirección del área administrativo-contable se atribuye de manera equilibrada entre el contador y el tesorero municipal en la generalidad de los municipios de la muestra. En cuanto al análisis realizado desde la perspectiva de la categorización de los municipios se advierte que la responsabilidad de esta tarea recae en mayor medida en el contador municipal en los municipios de primera categoría, al contrario, recae en mayor medida en el tesorero municipal en los municipios de segunda categoría.

**Tabla 6. Responsable del área administrativo-contable municipal de los municipios de la muestra según categoría y cartas orgánicas sancionadas.**

Criterio de análisis	Responsable del área	Cantidad	Porcentual
Total de la muestra	Contador	15	51,72%
	Tesorero	14	48,28%
De primera	Contador	8	27,59%
	Tesorero	5	17,24%
De segunda	Contador	7	24,14%
	Tesorero	9	31,03%
Con Carta Orgánica	Contador	5	17,24%
	Tesorero	3	10,34%
Sin Carta Orgánica	Contador	10	34,48%
	Tesorero	11	37,93%

*Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.*

En relación con la normativa que rige a los municipios, en aquellos que son regulados por la ley de municipalidades se observa que la responsabilidad del área administrativo-contable es asignada en la misma medida a los contadores y tesoreros municipales, y en aquellos que poseen Carta Orgánica sancionada se observa una situación similar.



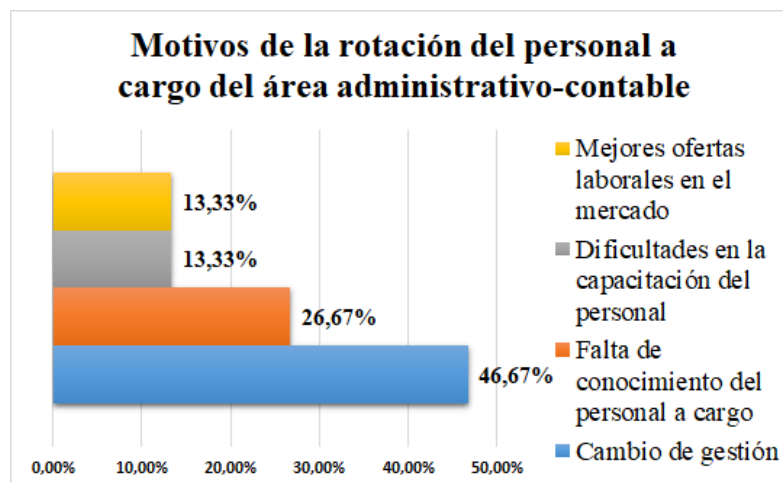
**Ilustración 13. Responsable del área administrativo-contable de municipios de la muestra.**

*Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.*

### **Sobre la rotación del personal a cargo del área administrativo-contable municipal**

En cuanto a la rotación del personal responsable del área administrativo-contable de las municipalidades objeto de la muestra, se advierte que de los funcionarios encuestados el 48% reconoce que, durante los años que lleva desempeñando su función en la municipalidad, ha ocurrido rotación de personal en ese cargo. De ese total, el 17% considera que el grado de rotación del personal a cargo del área ha sido alta y el 83% ha sido de bajo a medio.

En relación con esta cuestión, se ha indagado a cerca de los motivos que podrían estar relacionados con esta rotación del personal, siendo predominante en el 47% de los casos el cambio de gestión; el 27% siguiente sería debido a que el personal asignado no contaba con el conocimiento necesario para desempeñarse en el cargo; el 13% surge de las dificultades que representa poder dar una correcta capacitación al personal a fin de que pueda realizar sus funciones y tareas de manera eficiente; y, el 13% restante sería consecuencia de mejores ofertas en el mercado en cuanto a condiciones laborales.



**Ilustración 14. Motivos de la rotación del personal a cargo del área administrativo-contable.**

*Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.*

La experiencia laboral de la persona a cargo del área administrativo-contable municipal podría considerarse un factor relevante para garantizar una buena calidad del trabajo, debido a que una persona con experiencia previa en puestos similares o en funciones relacionadas a menudo se encontraría más familiarizada con los procedimientos, regulaciones y desafíos específicos propios de la administración y contabilidad pública. De la información recolectada se observa que para el 90% de los encuestados la experiencia laboral de quien se encuentra a cargo del área administrativa-contable de la municipalidad es un factor relevante para una buena calidad del trabajo, mientras un 7% no lo considera de la misma manera y un 3% considera que tal vez pueda ser influyente en el desempeño laboral.

Entre las razones mencionadas por los encuestados para respaldar la idea de que la experiencia laboral es un factor crucial para la alta calidad del trabajo, se destaca ampliamente la noción de que la adquisición de conocimientos empíricos se logra principalmente a través de la práctica y el ejercicio del cargo, además se detecta la dificultad que presenta poder acceder a capacitaciones prácticas en administración y contabilidad pública por parte de los interesados.

Si bien la experiencia en el cargo permite tener un mejor conocimiento de las prácticas contables y financieras, no es el único factor por considerar. La capacitación, la formación, las habilidades de liderazgo y la capacidad de adaptación también serían variables por considerar.

## Sobre las cualidades de la persona a cargo del área administrativo-contable

Finalmente, se ha indagado acerca de las cualidades, consideradas esenciales, que debería tener la persona a cargo del área administrativo-contable municipal, las alternativas más señaladas han sido conocimientos de la normativa vigente y la responsabilidad, seguidos por compromiso con la institución (sentirse parte), formación profesional, practicidad para resolución de problemas, confianza y disponibilidad horaria, en ese orden.



### Ilustración 15. Cualidades de la persona a cargo del área administrativo-contable.

Fuente: Anexo II - Procesamiento de datos de las encuestas realizadas. Elaboración propia.

A partir de los datos obtenidos se exterioriza la importancia del conocimiento de la normativa vigente y la responsabilidad como cualidades fundamentales en la persona que ocupa el puesto de dirección del área administrativo-contable municipal. Estos resultados refuerzan la idea de que, para el desempeño efectivo de esta función, es esencial que la persona tenga un profundo conocimiento de las regulaciones y leyes financieras y fiscales en vigor, así como también que sea altamente responsable en la ejecución de sus tareas y obligaciones. El conocimiento de la normativa vigente garantizaría en mayor medida el cumplimiento legal, mientras que la responsabilidad sería fundamental para desempeñar sus funciones en tiempo y forma. Estos hallazgos subrayan la relevancia de estas cualidades de la persona adecuada para estar a cargo del área administrativo-contable municipal.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA, HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE Y SOSTENIBLE**

En las diferentes municipalidades de la provincia de Misiones, las incidencias provocadas por la rotación de personal del área administrativo-contable han emergido como un desafío que impacta en la eficiencia de la ejecución de procedimientos administrativos y contables.

Con el objetivo de abordar esta problemática, se presenta una propuesta de política pública diseñada como un programa de formación integral, para mejorar la gestión de recursos humanos en este sector. Esta iniciativa se centra en la creación e implementación de una estrategia, cuyas principales características -innovadora y sostenible-, contribuyen a la continuidad, consistencia y calidad de las tareas llevadas a cabo en el sector administrativo municipal al atravesar por un proceso de recambio de personal.

### **Consideraciones preliminares sobre la formulación de la propuesta**

La formulación de la propuesta no solo implica la elaboración de medidas procedimentales, sino también la identificación y evaluación de factores clave que puedan influir en su efectividad. Durante este proceso, adquiere una importancia relevante la consideración de los desafíos inherentes a la alta rotación de personal crítico en el área administrativo-contable municipal, como así también las necesidades particulares del área. El presente apartado busca servir de base a partir de la cual se construirá la propuesta, asegurando su alineación con las circunstancias y demandas específicas que han sido abordadas y discutidas previamente.

A partir de la revisión de las experiencias internacionales, plasmadas en investigaciones realizadas por autores provenientes de diferentes países presentadas en el primer capítulo, referentes a rotación y designación de personal de la administración pública, se observan diversos puntos coincidentes. De la correlación entre estas, se matiza principalmente la similitud en la forma y criterios de designación de los cargos públicos. La designación es predominantemente directa, por autoridad competente y se destaca la prevalencia de designaciones por razones con tinte político y de relación de confianza, lo que potencialmente soslayan la consideración de méritos y capacidades técnicas y profesionales para la designación en determinados cargos apreciados como críticos.

Seguidamente, el análisis sobre los estudios desarrollados en el ámbito territorial de países parte de Latinoamérica y el Caribe, ostentan un enfoque puntualizado en cuestiones referentes a la permanencia en el cargo y rotación del personal de cargos de interés en el sector público y su repercusión para con la eficiencia organizacional.

Los autores coinciden en que la rotación del personal provoca un impacto directo en la eficiencia institucional pública e incorporan a la gestión del talento humano como un factor estratégico para mitigar las consecuencias negativas que conlleva este fenómeno.

Asimismo, relacionan al grado de rotación del personal con costos institucionales, clima laboral, desempeño laboral y factores individuales de quien ocupe el cargo (nivel de estudio, edad, entre otros). Además, se destaca como una problemática el hecho de que la designación del personal se encuentra condicionada a factores políticos, eludiendo a la implementación de concursos y meritocracia.

Profundizando con la problemática, de la observación y análisis de estudios sobre criterios de selección de personal para cargos en la administración pública estatal, se destaca la preponderancia del dilema sobre el grado de influencia que representa el perfil profesional, el mérito y la confianza en la designación de personal en la función pública.

Exponen al incumplimiento del perfil profesional y a la falta de realización de concursos para acceder a cargos directivos gubernamentales como una consecuencia de la dicotomía mérito-confianza, dejando de lado a la deficiente aplicabilidad de las normas, la corrupción y el nepotismo como posibles causas.

Es menester subrayar la importancia que reviste una adecuada, clara e integral entrevista laboral previa a la asunción de cargos, especialmente en aquellos considerados como críticos, a fin de coadyuvar con la reducción de la evitación de trabajo. En cuanto al desarrollo del talento humano, se trataría del principal factor a fortalecer a fin de incrementar la eficiencia organizacional.

De esta manera, en acuerdo con las investigaciones relevadas, se considera como imperiosa la necesidad de que los empleados designados con carácter de empleados de confianza, que ocupen puestos críticos en el área administrativa-contable municipal, posean capacidades idóneas y cuenten con mérito suficiente para su ingreso en el cargo, o bien se proceda a la formación de estos empleados de confianza a fin de garantizar la eficiencia institucional.

## **Valoraciones emergentes del procesamiento de datos**

A partir del análisis de las cartas orgánicas de municipalidades de la provincia de Misiones, se revela la predominancia de una alta variabilidad en cuanto a la inclusión y descripción de roles de cargos jerárquicos dentro del área administrativa-contable municipal.

Los cargos de contador y tesorero municipal son ampliamente reconocidos, tanto en las cartas orgánicas municipales como en la normativa general para municipios. Sin embargo, el establecimiento de requisitos específicos para la asunción de cargos refleja una tendencia a demandar mayores cualificaciones para el cargo de contador en comparación con el de tesorero.

La diversidad de normativa subraya la complejidad del universo de estudio, planteando la necesidad de establecer directrices claras y uniformes en la estandarización de procesos administrativos-contables que garanticen una gestión eficiente acorde a la legislación vigente.

Específicamente, las notables diferencias en la reglamentación establecida para estos cargos sugieren la existencia de la necesidad imperante de desarrollar programas de capacitación integral que aborden las distintas necesidades y realidades locales, fortaleciendo así las competencias técnicas y profesionales de los funcionarios municipales.

El relevamiento de datos obtenidos a partir del trabajo de campo, mediante encuestas, proporciona una visión práctica sobre la preparación y el conocimiento de contadores y tesoreros municipales, previo a asumir sus cargos. La multiplicidad de fuentes de aprendizaje, en las que se destaca la capacitación personal como la principal vía de adquisición de conocimientos, indica una oportunidad para formalizar y fortalecer el proceso de formación mediante un programa estructurado que cubra aspectos fundamentales de la normativa legal, habilidades técnicas específicas y de rendición de cuentas.

El diseño de un programa de formación integral es propuesto como una respuesta estratégica para abordar las problemáticas identificadas como recurrentes, específicamente en relación con la necesidad de la formación requerida para garantizar el cumplimiento normativo contable municipal. Con objetivos orientados a agilizar procesos y fortalecer la transparencia en la gestión, este programa se delinea como una herramienta

esencial para el desarrollo técnico profesional continuo de los responsables de cargos críticos del área administrativa-contable municipal.

### **Aspectos introductorios para el planteamiento de la propuesta**

Previo al planteo de una propuesta -orientada hacia la mitigación de incidencias negativas, en la ejecución de procedimientos administrativos-contables, provocadas por el alto grado de rotación en puestos críticos en municipalidades de la provincia de Misiones-, resulta ineludible realizar una revisión de aquellos aspectos teóricos que se erigen como pilar de la misma.

Desde la comprensión de las dinámicas de designación en puestos de trabajo hasta la identificación de desafíos específicos asociados a la rotación del personal, este apartado introductorio a la propuesta establece la plataforma desde la cual se estructura el programa de formación como estrategia a fin de mejorar la calidad de la gestión administrativa-contable municipal, asegurando la idoneidad de quienes ocupan roles esenciales.

Partiendo desde la premisa de que cada puesto de trabajo requiere competencias específicas a fin de que su ocupante tenga aptitudes, capacidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas y funciones asignadas de manera eficiente y considerando uno de los factores de mayor relevancia al momento de la designación de personal, la confianza, es imperativo establecer una propuesta integral orientada a la formación y capacitación de aquellos escogidos que, al momento de su designación, carezcan de las aptitudes y capacidades suficientes o bien, requieran del fortalecimiento de las mismas.

En esta instancia, es imperioso determinar qué puestos laborales del área administrativo-contable municipal poseen características tales, que permitan establecerlos como puestos críticos. Para ello resulta necesario, inicialmente, realizar:

1. La valoración del grado de impacto que produce el desarrollo de las funciones llevadas a cabo en estos cargos sobre la continuidad eficiente operacional de la institución.
2. La detección de aquellos cargos cuya responsabilidad es considerada como compartida, o bien directa e individual, en función del alto grado de incidencia directa sobre procesos primarios y funciones municipales; y cuyas fallas operacionales sean lo suficientemente significativas como para provocar un

impacto negativo la gestión administrativo-contable o un daño patrimonial a la organización.

3. Complejidad en su reemplazo, no solo por el valor dinero, sino también por el tiempo requerido que se necesita para encontrar personas que cumplan con los perfiles adecuados para cubrir los cargos y por el tiempo que requiere un nuevo ocupante del cargo para lograr ejecutarlo de manera eficiente. Debe tenerse en cuenta que los cargos laborales para los cuales es necesario que los perfiles de ocupantes sean especialistas avanzados, tienden a representar un alto costo de reemplazo.

A través de la revisión y análisis de las cartas orgánicas municipales se detectan dos cargos que, por los perfiles requeridos para sus ocupantes, la relevancia de sus tareas, funciones y responsabilidades, podemos considerarlos como cargos críticos: el contador y el tesorero. Asimismo, es posible extender esta denominación a otros puestos de trabajo que compartan características y similitudes con estos.

Si bien el reclutamiento o selección de personal se centra específicamente en atraer y evaluar candidatos potenciales a fin de detectar cuáles son los más adecuados para ocupar determinados puestos laborales, para los casos de reclutamiento y selección de ocupantes destinados a cubrir vacantes de puestos considerados como críticos, es indefectible resaltar la significancia que representa la confianza como factor determinante en la designación.

En el nuevo paradigma de la administración de recursos humanos la gestión del talento se posiciona como un elemento clave que impulsa la eficiencia a través de estrategias centradas en la valoración del talento, el desarrollo profesional, la adaptabilidad y la conservación del talento.

En este aspecto, las capacitaciones y programas de formación son componentes esenciales a fin de mejorar y desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias de los talentos, contribuyendo así al crecimiento y rendimiento tanto individual como institucional. En particular, estas acciones son diseñadas con el propósito del fortalecimiento de habilidades técnicas específicas agregando a su vez mayor valor a la organización al contar con personal más competente y motivado.

En el ámbito de la administración pública, la instauración de programas de formación, dirigidos particularmente al personal que ocupa cargos críticos en el área administrativo-contable municipal, se posiciona como una estrategia esencial para mejorar las competencias y habilidades técnicas de los participantes, abordando de manera directa las

demandas y complejidades inherentes a la gestión administrativa-contable en el contexto municipal.

El diseño de esta iniciativa como una política pública posibilita el acceso equitativo a las oportunidades de formación para quienes ocupan cargos críticos en el área administrativo-contable de municipios de la provincia de Misiones, promoviendo la igualdad de oportunidades y el fortalecimiento del gobierno local al contar con recursos humanos altamente capacitados y actualizados.

La instauración del programa como una política pública favorece su sostenibilidad en el tiempo y, además, transmite un mensaje claro sobre la importancia estratégica que el gobierno confiere al fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal en el ámbito administrativo-contable municipal.

### **Parámetros del diseño inicial**

La concepción y ejecución del programa establece sus bases en determinados elementos fundamentales, los cuales proporcionan una delimitación del alcance y una correcta asignación y utilización de recursos.

Este apartado explora detenidamente los componentes clave extraídos de la información obtenida a través del procesamiento de los datos recabados en el trabajo de campo, que - debido a su importancia en el diseño y en la planificación del programa- conforman los aspectos fundamentales a considerar para la implementación del programa:

1. Identificación de actores a formar:
  - a. Contador municipal.
  - b. Tesorero municipal.
  - c. Encargado del área administrativo-contable.
2. Identificación de necesidades iniciales:
  - a. Falta de conocimientos previos sobre tareas y responsabilidades.
  - b. Falta de conocimiento sobre marcos legales regulatorios relacionados al funcionamiento municipal.
  - c. Falta del know-how de las tareas y funciones a desarrollar.
  - d. Falta de capacitaciones específicas periódicas referentes a novedades y cambios de los marcos legales regulatorios.

3. Identificación de habilidades técnicas a desarrollar:
  - a. Comprensión la normativa contable municipal y de las responsabilidades legales asociadas con la gestión de fondos públicos.
  - b. Adquisición o perfeccionamiento de competencias en contabilidad pública, contrataciones, elaboración de informes y tecnologías emergentes.
  - c. Fomento de un ambiente colaborativo para abordar desafíos y lograr metas comunes del municipio.
4. Establecimiento de objetivos alcanzables, claros y medibles del programa:
  - a. Aportar a los participantes el conocimiento necesario para garantizar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales locales, provinciales y nacionales.
  - b. Desarrollar en los participantes las habilidades pertinentes a fin de coadyuvar en la agilización del proceso de cierres contables, trimestrales y anuales municipales.
  - c. Contribuir con la consolidación de las capacidades técnicas de los participantes a fin de fortalecer la transparencia en la presentación de rendiciones de cuentas e informes.

### **Personalización de contenidos a desarrollar y enfoques claves**

La personalización del contenido se adecúa, en primera instancia, acorde a las necesidades identificadas y los objetivos establecidos. Esta adecuación implica la adaptación de los materiales formativos y las actividades de aprendizaje a fin de satisfacer las necesidades específicas de quienes se encuentren comprendidos en el programa y las características únicas del entorno municipal al que pertenecen.

El hecho de que los contenidos sean personalizados de acuerdo con cada municipio tiene por objeto maximizar la pertinencia de la formación, posibilitando que los contenidos sean directamente aplicables a los desafíos y responsabilidades específicas que enfrentan estos funcionarios.

## **Adaptación a normativas locales**

El contenido del programa considera las regulaciones y normativas generales y específicas que rigen las prácticas administrativas-contables vigentes en los municipios a los que pertenezcan los participante. Esto, sucede en virtud de que las normativas regulatorias varían significativamente entre diferentes municipalidades, la adaptación es esencial para asegurar que los participantes adquieran conocimientos y habilidades que sean aplicables a su ámbito laboral.

Inicialmente, es indefectible identificar la categoría con la cual se identifica el municipio en el cual se implemente el programa:

### **I. De primera categoría:**

- a. En los municipios sin carta orgánica municipal el contenido a incluir, mínimamente, se encuentra regulado por:
  - Ordenanzas municipales.
  - La normativa establecida mediante resoluciones del organismo de control, Tribunal de Cuentas de la provincia de Misiones.
  - La normativa general provincial para municipios: Ley provincial XV – N°5 (antes ley 257), orgánica de municipalidades.
  - La normativa provincial: Ley VII – N°11 (antes ley 2303), de contabilidad, en lo referente a contrataciones.
  - La normativa establecida por organismos de recaudación provincial y nacional, Dirección General de Rentas de la provincia de Misiones y la Administración Federal de Ingresos Públicos.
- b. En los municipios con carta orgánica municipal el contenido a incluir, mínimamente, se encuentra regulado por:
  - Carta orgánica municipal.
  - Ordenanzas municipales.
  - La normativa establecida mediante resoluciones del organismo de control, Tribunal de Cuentas de la provincia de Misiones.
  - La normativa establecida por organismos de recaudación provincial y nacional, Dirección General de Rentas de la

provincia de Misiones y la Administración Federal de Ingresos Públicos.

No debe dejar de considerarse que, si bien las leyes provinciales, de municipalidades y de contabilidad, en principio no rigen a los municipios con carta orgánica sancionada, existen casos en los cuales estas leyes deben utilizarse supletoriamente para las cuestiones no reguladas en estas.

- II. De segunda categoría: el contenido a considerar es el mismo que el caso de municipios de primera categoría sin carta orgánica.

### **Actores alcanzados por el programa de formación**

Posteriormente, debe considerarse el destinatario del programa al cual se dirige el contenido a utilizar. Éste se encuentra ajustado según las tareas, funciones y responsabilidades de cada funcionario en cuestión, de acuerdo con la regulación local correspondiente.

- I. El contador municipal: los contenidos se focalizan principalmente en lo relativo a la contabilidad municipal, formalidades en la rendición de cuentas, las responsabilidades asignadas y las facultades otorgadas.
- II. El tesorero municipal: los contenidos se focalizan principalmente en lo relativo al manejo de fondos, formalidades en la rendición de cuentas, las responsabilidades asignadas y las facultades otorgadas.
- III. El encargado del área administrativo-contable: los contenidos se focalizan principalmente en lo relativo a las responsabilidades asignadas y las facultades otorgadas.

### **Planificación de la ejecución del programa**

La planificación emerge como un proceso estratégico orientado a la implementación efectiva del programa, considerando la situación actual y los factores -internos y externos-, a fin de alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados inicialmente.

La planificación efectiva de la ejecución del programa garantiza que los participantes del programa obtengan el máximo beneficio de la formación, desarrollando las habilidades

necesarias para abordar los desafíos específicos de la gestión financiera-contable municipal.

### **Consideración de objetivos del programa**

Al iniciar la etapa de planificación no puede perderse de vista la importancia que reviste el tener en cuenta con detenimiento y claridad los objetivos previamente establecidos. Es decir, realizar una reflexión sobre su alcance y relevancia, a fin de asegurar que cada etapa contribuya de manera significativa a la consecución de la implementación exitosa del programa.

### **Gestión de recursos necesarios**

Implica la identificación y determinación de los recursos necesarios para la implementación exitosa del programa, y la mejor forma de utilizarlos a fin de maximizar su rendimiento. Entre los recursos necesarios deben distinguirse:

- A) Recursos humanos: los formadores o capacitadores son aquellas personas que tienen la responsabilidad de brindar la capacitación. Poseen habilidades y conocimientos técnicos específicos del área administrativo-contable. El personal capacitador desempeña un papel crucial en la ejecución del programa de formación, ya que son la guía para el aprendizaje a través del uso y razonamiento del contenido seleccionado para utilizar en la formación. La experiencia y habilidades pedagógicas son fundamentales para el éxito de esta etapa del proceso de formación. La cantidad de personal capacitador necesaria depende de varios factores, entre ellos la cantidad de participantes, la complejidad del contenido, la duración de la capacitación, las necesidades de los participantes y los elementos tecnológicos a disposición. Si bien el programa se basa principalmente en contenidos teóricos, a fin de que tenga un carácter más bien interactivo o práctico, se requiere una atención más individualizada. Como proporción estándar se propone un capacitador por cada 10 a 15 participantes, lo que permitiría una interacción más personalizada, facilitando un mejor seguimiento del progreso individual.
- B) Recursos materiales: la selección, creación y/o adaptación de materiales de educación y formación se encuentra alineada a los objetivos del programa y

considerando la legislación específica aplicable de la jurisdicción de las personas a las cuales se encuentra dirigida la capacitación.

El material debe ser diseñado con el propósito de facilitar el aprendizaje considerando lo siguiente:

- a. El contenido debe ser relevante para los objetivos de la capacitación y las responsabilidades laborales de los participantes.
- b. La información debe encontrarse presentada de manera estructurada a fin de facilitar su entendimiento, a su vez, la utilización de herramientas visuales, como gráficos e imágenes, tienden a ser propicios para la mejora tanto de la comprensión como de la retención de información. Además, es importante mantener un estilo y formato coherentes a lo largo del material.
- c. Las técnicas de aprendizaje deben incorporar elementos interactivos (preguntas, ejercicios prácticos y estudios de caso) para involucrar activamente a los participantes.
- d. El material debe ser fácilmente accesible, tanto en formato impreso como a través de plataformas en línea, además de ser compatible con diferentes dispositivos.
- e. El material educativo debe mantenerse actualizado con las últimas prácticas, normativas y tecnologías vigentes.

Al incorporar estas características en el material educativo, se maximiza la efectividad de la capacitación al proporcionar una experiencia de aprendizaje integral y adaptada a las necesidades específicas de los participantes.

- C) Recursos financieros: El programa de formación integral se encuentra diseñado para representar un bajo costo fijo financiero para su puesta en marcha. Adicionalmente, la proporción variable del costo de ejecución dependerá de la cantidad de personas a las que se pretenda capacitar y se encuentra representado por el costo del material de estudio.

### **Establecimiento de encuentros y periodicidad**

La duración y la periodicidad del programa se encuentra adaptado a las necesidades de los participantes, la complejidad de los temas incluidos y los recursos disponibles. A partir de la información obtenida a través del procesamiento de los datos recopilados mediante las

encuestas, se determina que existen dos oportunidades en los que la capacitación es necesaria: al inicio de la gestión y periódicamente, esta última con fines de actualización. Asimismo, el programa de formación propone incluir un nuevo momento de capacitación: antes de finalizar la gestión. Se procede a describir en qué consiste cada uno de ellos.

- I) Encuentro inicial: Se trata de una oportunidad clave para presentar los objetivos de la capacitación y de exponer sobre la importancia de la participación en el programa. Se realiza la presentación de los participantes y capacitadores.

En cuanto al contenido de este encuentro, se expone una visión general de las normas que regulan el funcionamiento municipal en la provincia de Misiones, las responsabilidades laborales de los actores involucrados y los recursos disponibles en línea. También se considera el tiempo para preguntas y respuestas, abordando cualquier inquietud o duda que los participantes puedan tener.

Este encuentro, además de proporcionar información esencial sobre el funcionamiento municipal y las normas que lo regulan, es un momento crucial para inspirar la motivación hacia la realización de capacitaciones periódicas.

- II) Encuentros periódicos: Estos encuentros están orientados a la profundización de temas clave y a la consolidación en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, como así también la actualización de las normativas vigentes debido a que el sistema legal se halla en constante evolución para ajustarse a las demandas cambiantes de la realidad actual.

En su contenido se incorporan los temas ya presentados en el encuentro inicial de una manera más amplia y con un análisis más pormenorizado, considerando además los casos particulares de aquellos municipios que cuenten con carta orgánica sancionada.

A diferencia del encuentro inicial, se utiliza una metodología preponderantemente enfocada en la observación y análisis de casos que se dan en la práctica administrativa-contable.

Para el establecimiento de la periodicidad de estos encuentros, primordialmente se debe considerar las necesidades de los participantes. Para aquellos que asumen por primera vez en el cargo tendrá una periodicidad

mayor que para aquellos que ya llevan tiempo en él, por lo que podrían variar en trimestral, semestral o anual.

La periodicidad de los encuentros aporta consistencia en la información brindada y permiten una integración gradual de conocimientos sin sobrecargar a los participantes, como también permite aplicar lo aprendido en el ámbito laboral y compartir experiencias en los encuentros siguientes.

Asimismo, se contempla la posibilidad de implementar encuentros con modalidad híbrida, es decir encuentros presenciales para fomentar la interacción, combinados con encuentros en línea para aquellos participantes que tengan dificultades horarias y/o de traslado, lo cual facilita la continuidad en la capacitación.

- III) Encuentro previo a la finalización de la gestión: Se focaliza principalmente en proporcionar herramientas útiles a los participantes a fin de que los mismos se encuentren preparados para los desafíos que puedan surgir durante la transición de gestiones.

Este encuentro busca ofrecer orientación específica relacionada con el proceso de transición, resaltando cómo aplicarán los conocimientos adquiridos en este período de cambio.

En esta ocasión reviste una fundamental importancia que se reserve el tiempo suficiente destinado a que los participantes planteen preguntas específicas relacionadas con el cambio y que las mismas puedan ser resueltas.

### **Retroalimentación inmediata**

El proceso de retroalimentación del programa tiene por finalidad ser un componente esencial que busca proporcionar información útil y oportuna que contribuya a la mejora continua.

Este proceso se lleva a cabo mediante un mecanismo integrado que inicia de manera simultánea y en la finalización de cada encuentro. La obtención de datos para su análisis puede darse mediante cuestionarios, encuestas de calidad o interacciones directas con los capacitadores.

Durante los encuentros periódicos se fomenta la participación a fin de que surjan interrogantes, se planteen preguntas y puedan aclararse las dudas. Esto permite una

retroalimentación inmediata sobre cuestiones específicas y temas que puedan requerir mayor desarrollo.

Al concluir cada encuentro, se proporcionan a los participantes encuestas breves que deben ser analizadas previo al siguiente encuentro para identificar áreas de fuerza y posibles áreas de mejora. Para ello la utilización de herramientas tecnológicas interactivas, como encuestas en tiempo real, permite evaluar el nivel de comprensión y satisfacción de cada encuentro y permite poder ajustar los contenidos según sea necesario.

Los datos recopilados a través de la retroalimentación deben ser analizados de manera tal que la información obtenida sea útil y oportuna con fines de remoción, adaptación o incorporación de nuevo contenido.

La retroalimentación inmediata forma parte del ciclo continuo de mejora, la información obtenida en este proceso se utiliza para perfeccionar, en cuanto a calidad y eficacia, el programa a lo largo del tiempo, garantizando que cada nueva fase sea aún más efectiva que la anterior.

### **Participación de grupos de interés**

El involucramiento de partes interesadas, tanto internas municipales como externas, es esencial para el éxito y la efectividad del programa. La sinergia entre los actores internos, como el personal y el área de recursos humanos municipal, y los externos, como consejos profesionales, propicia una estructura interconectada que favorece al abordaje de manera precisa y efectiva de las necesidades y problemáticas, tanto internas como del entorno municipal, relacionadas con la gestión administrativo-contable. Mediante esta conexión estratégica de intereses, se forja el camino hacia un programa integral que no solo capacita, sino que también forma y empodera a actores esenciales de la gestión administrativo-contable pública local.

Entre los principales grupos de interés que han sido detectados mediante el relevamiento de los datos obtenidos del trabajo de campo se encuentran:

#### **I. Área de recursos humanos o área de personal municipal**

Se trata de actores clave en la implementación exitosa del programa. Su participación tiene gran relevancia en cuanto a:

- Identificación de personal adicional a formar: La estrecha colaboración con el área incluye la detección del personal, además del contador y tesorero municipal, que pueda requerir de la formación que proporciona el programa. Esta identificación dependerá de las características propias del municipio, entre ellas el tamaño y la estructura organizacional.
- Promoción interna del programa: El respaldo y la promoción interna del programa a través del área contribuiría a aumentar la participación y el entusiasmo del personal.
- Facilitación de asistencia: Representa un apoyo operativo y logístico esencial para garantizar la participación efectiva del personal municipal en el programa.

## II. Consejos de profesionales

Su participación aporta una perspectiva valiosa y garantiza la calidad técnica del programa. Invitar a miembros del consejo como ponentes en un encuentro específico donde puedan compartir su experiencia y conocimientos especializados sería una experiencia muy enriquecedora para la formación de los participantes.

El involucramiento de grupos de interés, internos y externos al ámbito municipal, proporciona un enfoque integral, a fin de garantizar la pertinencia, la calidad y la aceptación del programa de capacitación. La colaboración con estos grupos clave contribuye a una implementación más eficiente y a la creación de un programa que responda a las necesidades específicas del ámbito municipal.

### **Consideraciones sobre el responsable del programa**

El organizador del programa de formación desempeña un rol fundamental en la planificación, implementación y evaluación. A continuación, se exponen responsabilidades que cobran especial relevancia en el desarrollo de su labor:

- Identificación de necesidades de formación: El organizador del programa es el encargado de realizar un análisis exhaustivo para identificar las necesidades de formación en el grupo objetivo a formar, las mismas varían dependiendo

de la legislación aplicable a los municipios -con o sin carta orgánica sancionada-.

- **Diseño del programa a desarrollar:** Con base en las necesidades identificadas en el punto anterior, el organizador propone el diseño del contenido del programa. Esto incluye la selección de temas, métodos de enseñanza y materiales a utilizar.
- **Logística:** Abarca el establecimiento de días y horarios de los encuentros, reservas de instalaciones, provisión de materiales y asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones.
- **Selección de formadores:** Implica la identificación y elección de profesionales calificados y expertos en las temáticas específicas que se abordarán en la capacitación. Se debe considerar el perfil, la experiencia, conocimientos y capacidades discursivas.
- **Comunicación y promoción:** Incluye la creación de materiales promocionales, la difusión de información relevante, comunicación directa con las municipalidades y la gestión de la inscripción en las capacitaciones.
- **Gestión de recursos:** Coordinar y gestionar los recursos asignados para el desarrollo del programa. Esto implica la planificación del presupuesto, la asignación de fondos y la rendición de cuentas.

La capacitación puede ser gestionada y facilitada tanto por el propio organismo de control provincial -Tribunal de Cuentas de la provincia de Misiones- como por una comisión específica dependiente del gobierno provincial. Ambas opciones tienen sus propias consideraciones y ventajas que se exponen a continuación.

#### ❖ Organismo de control provincial

Entre las principales ventajas de que la capacitación se desarrolle en el ámbito institucional de este organismo se encuentran:

- Alineación del contenido del programa de capacitación con las formalidades y los requisitos de rendición establecidos normativamente.
- Perspectiva imparcial y objetiva en la capacitación, centrada en prácticas éticas y de calidad.

- Cuenta con personal experto en control y auditoría para el dictado de las capacitaciones, esto contribuye a impartir capacitaciones especializadas en las temáticas desarrolladas.

Entre las principales dificultades a considerar en cuanto a una capacitación desarrollada en el ámbito institucional de este organismo se encuentra:

- Limitación en la diversidad de temas.

❖ Comisión dependiente del gobierno provincial

Entre las principales ventajas de que la capacitación se desarrolle en el ámbito del poder ejecutivo provincial se encuentran:

- Enfoque personalizado en desafíos y necesidades específicas sobre asuntos municipales.
- Mayor flexibilidad temática.

Entre las principales dificultades a considerar en cuanto a una capacitación desarrollada en el ámbito del poder ejecutivo provincial se encuentran:

- Necesidad de colaboración con el organismo de control.
- Requiere de profesionales y/o expertos con conocimiento especializado.

A partir de estas apreciaciones, debe considerarse que la colaboración entre ambas entidades podría ser una opción efectiva, aprovechando tanto la experiencia técnica del organismo de control como la capacidad de la comisión provincial para adaptar la capacitación a las realidades locales.

### **Modalidades para la institución del programa**

La forma de institución del programa requiere de una metódica consideración sobre determinados aspectos relacionados con su implementación. La elección de la vía formal para establecer el programa es esencial, ya que define el marco legal que regirá su ejecución.

En el ámbito provincial, coexisten diversas modalidades potenciales, cada una con sus propias ventajas y desafíos. Entre ellas se encuentran la sanción de una ley, la firma de convenios interinstitucionales y la emisión de un decreto ejecutivo.

Si bien cada alternativa tiene el potencial de proporcionar una base sólida, la decisión final dependerá de factores tales como la urgencia, la continuidad en el tiempo buscada y el respaldo político.

- **Modificación o sanción de una nueva ley provincial:**  
Implica la modificación o creación y aprobación de una ley específica a nivel provincial que respalde y formalice el programa. La ley proporciona el marco legal necesario, estableciendo además los objetivos, los recursos y las responsabilidades para la ejecución del programa.

Entre las ventajas de esta modalidad se destacan:

- ✓ Legitimidad.
- ✓ Estabilidad y continuidad a largo plazo.
- ✓ Claridad en las atribuciones y responsabilidades.
- ✓ Universalidad en la implementación.

Entre los principales desafíos se encuentran:

- ✓ Demoras consecuentes del proceso legislativo.
- ✓ Requiere reglamentación.
- ✓ Implica consenso político y apoyo.

- **Firma de convenios:**  
Se trata del establecimiento de acuerdos formales y vinculantes a través de la firma de convenios entre las partes intervinientes en el programa, quien ejecuta el programa y las municipalidades que quieran participar de éste. En este instrumento se definen los términos, condiciones y compromisos de cada parte en la implementación del programa.

Entre las ventajas de esta modalidad se destacan:

- ✓ Flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los participantes.

- ✓ Agilidad en el proceso de inicio.
- ✓ Facilita la colaboración interinstitucional.

Entre los principales desafíos se encuentran:

- ✓ Falta de estabilidad a largo plazo.
- ✓ Requiere voluntad de departamentos ejecutivos municipales.

- Decreto del poder ejecutivo:

Esta modalidad implica la emisión de un instrumento -decreto- por parte del poder ejecutivo provincial con el objeto de instituir el programa. El decreto provincial detalla los aspectos clave del programa, incluyendo su estructura, objetivos, recursos asignados, forma de rendición y responsable de su ejecución.

Entre las ventajas de esta modalidad se destacan:

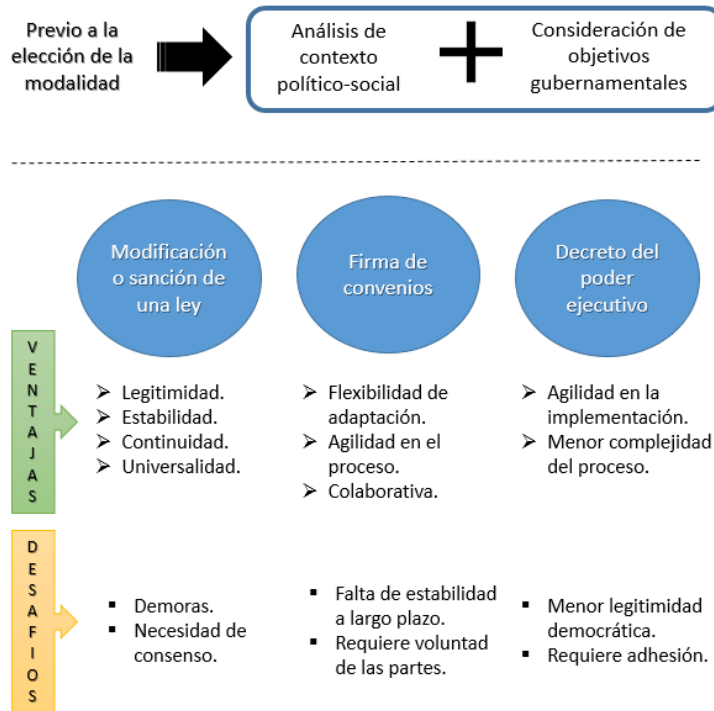
- ✓ Agilidad en la implementación.
- ✓ Menos complejidad administrativa (en comparación con una ley).

Entre los principales desafíos se encuentran:

- ✓ Carece de la misma legitimación que una ley.
- ✓ Requiere adhesión de departamentos ejecutivos municipales.

La elección entre las modalidades analizadas demanda una evaluación equilibrada de las circunstancias y objetivos de la conducción gubernamental, a fin de poder establecer las bases para el desarrollo y el éxito del programa.

A continuación, se expone gráficamente los puntos clave a considerar de cada modalidad desarrollada:



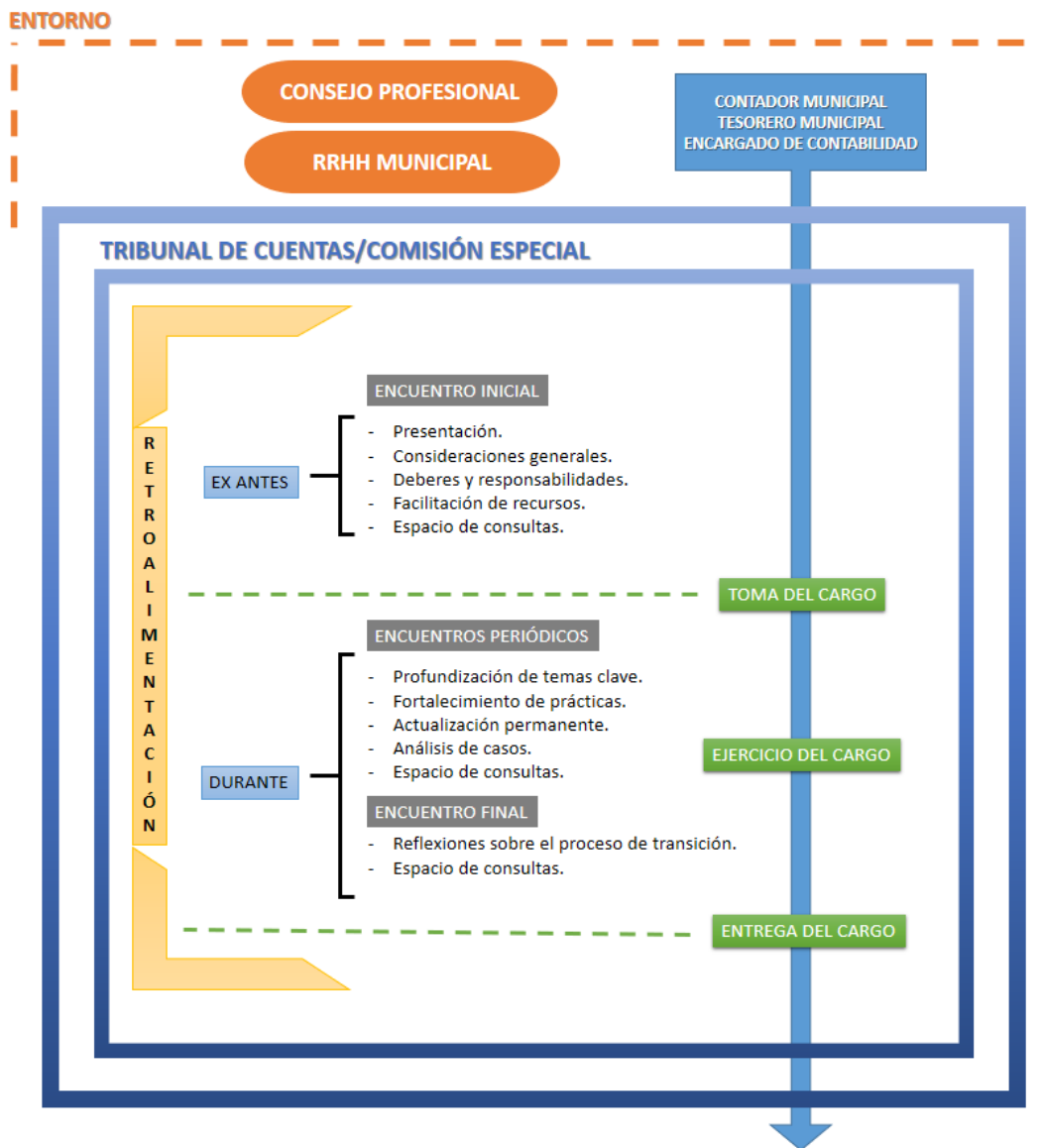
### Ilustración 16. Modalidades de implementación del programa.

Fuente: Elaboración propia.

### Diagrama del programa de formación

Visualizar la estructura y los elementos clave de la propuesta resulta fundamental para la comprensión de su dinámica. El siguiente esquema gráfico ofrece una visión clara y detallada de la interconexión de los componentes del programa, como también destaca sus características más relevantes.

Se trata de una herramienta fundamental para comunicar de manera efectiva la complejidad y riqueza del programa, sirviendo de guía visual tanto para aquellos involucrados en su implementación como para la evaluación del mismo.



**Ilustración 17. Síntesis gráfica del programa de formación.**

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Componentes clave y características destacadas del programa de formación**

En el cuadro resumen que se presenta a continuación, se distingue y detalla tanto los componentes principales como las características más relevantes del programa de formación. Esta presentación proporciona una visión integral y completa del programa, facilitando la comprensión del mismo con una mirada más precisa de su estructura y composición al subrayar la importancia de cada componente en la consecución de los objetivos establecidos.

**Tabla 7. Cuadro resumen del programa de formación integral.**

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL	
OBJETIVO GENERAL	Formar a las personas responsables a cargo del área administrativo-contable de municipios de la provincia de Misiones en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo sus tareas y funciones de manera eficiente.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aportar a los participantes el conocimiento necesario para garantizar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales locales, provinciales y nacionales.</li> <li>b. Desarrollar en los participantes las habilidades pertinentes a fin de coadyuvar en la agilización del proceso de cierres contables, trimestrales y anuales municipales.</li> <li>c. Contribuir con la consolidación de las capacidades técnicas de los participantes a fin de fortalecer la transparencia en la presentación de rendiciones de cuentas e informes.</li> </ul>
BENEFICIARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contador municipal.</li> <li>b. Tesorero municipal.</li> <li>c. Encargado del área administrativo-contable.</li> </ul>
PERIODICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Encuentro inicial.</li> <li>b. Encuentros periódicos.</li> <li>c. Encuentro previo a la finalización de la gestión.</li> </ul>
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estructura del Estado: funcionarios, tareas, funciones, obligaciones, responsabilidades.</li> <li>b. Normativa nacional y provincial vigente aplicable.</li> <li>c. Normativa municipal vigente aplicable.</li> <li>d. Normativa del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones.</li> <li>e. Rendición de cuentas: forma, plazo y contenido.</li> <li>f. Particularidades sobre cambios de gestión.</li> <li>g. Actualización continua sobre novedades en recaudación, rendición, normativa, otras.</li> </ul>
CAPACITADOR	Externo a las municipalidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tribunal de cuentas de la provincia de Misiones, o</li> <li>b. Comisión dependiente del gobierno provincial.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Valoraciones finales**

La hipótesis planteada, la cual postula que la aplicación de una política pública que permita capacitar y formar adecuadamente al personal designado en puestos críticos de trabajo del área administrativo-contable municipal, permitirá optimizar su desempeño administrativo, se encuentra respaldada en su aporte para con el fortalecimiento de las competencias técnicas y profesionales de los participantes, además del fomento del compromiso con el servicio público.

La capacitación en áreas específicas y relevantes, como el manejo de herramientas tecnológicas avanzadas, la actualización continua y las buenas prácticas administrativas, contribuye a la mejora del desempeño laboral y a su alineación con los estándares exigidos por el organismo de control. El enfoque integral en la formación propicia la adquisición de habilidades clave para abordar los desafíos contemporáneos de la función pública.

Si bien actualmente, el organismo de control de la provincia realiza reuniones eventuales con los responsables del área administrativo-contable de las municipalidades, la realización de encuentros programados y periódicos –con análisis de casos prácticos y retroalimentación- constituiría una estrategia de abordaje más proactivo de los desafíos y problemáticas inherentes a la gestión administrativa-contable municipal.

En resumen, se verifica que con la implementación de esta propuesta se lograría formar un equipo altamente competente y especializado, cuyo conocimiento y habilidades contribuirían de manera significativa a la eficiencia de la función administrativo-contable municipal.

## CONCLUSIONES

La realidad actual expone un panorama en el que la rotación del personal, que ocupa cargos críticos en el área administrativa-contable de municipios de la provincia de Misiones, compromete de manera sustancial la eficiencia en la ejecución de los procedimientos allí desarrollados.

El análisis realizado sobre la problemática consecuente de la rotación en estos puestos laborales, confrontada con investigaciones cuyos objetos de estudio tornan en lo referente a la designación de personal y su administración dentro del nuevo paradigma dado por la identificación y gestión de talentos, subraya la imperante necesidad de una intervención gubernamental específica.

Del relevamiento del marco legal vigente se advierte una falta de regulación sobre la realización de capacitaciones previas a la asunción de cargos de contador y tesorero municipal, y de capacitaciones concomitantes al ejercicio de sus funciones, tanto en leyes provinciales como en cartas orgánicas municipales. Si bien determinadas cartas orgánicas establecen la experiencia en cargos públicos como requisito para la designación en cargos determinados, esta condición no equivale a la formación que aportaría una capacitación específica y orientada a las funciones propias de estos roles clave en la administración municipal.

La ausencia de disposiciones legales que impongan la capacitación formal antes de asumir los cargos de contador y tesorero municipal y durante el ejercicio de las funciones es un vacío que, según los hallazgos, impactan directamente en la calidad de la gestión administrativo-contable en las municipalidades de la provincia de Misiones. Por ende, se destaca la necesidad de considerar la incorporación de regulaciones que promuevan la formación especializada y obligatoria para los ocupantes de estos puestos críticos.

El trabajo de campo realizado pone de manifiesto la necesidad de implementar un programa de formación específico destinado al personal que ocupa cargos críticos en el área administrativo-contable municipal en la provincia de Misiones. La falta de opciones de capacitaciones similares actualmente disponibles destaca la premura en proporcionar a estos funcionarios herramientas actualizadas y conocimientos especializados a fin de que puedan desempeñar sus funciones de manera más efectiva.

Se acentúa la importancia de realizar encuentros periódicos de capacitación, dado el dinámico contexto actual, especialmente en términos tecnológicos. La adaptabilidad a los cambios y la actualización constante son esenciales para garantizar un rendimiento óptimo en la ejecución de procedimientos administrativos-contables municipales, siendo así que la implementación de capacitaciones regulares se presenta como una estrategia clave para afrontar los desafíos de esta nueva era digital.

El análisis de las encuestas revela una perspectiva compartida entre los encuestados, quienes consideran que la experiencia laboral del responsable del área administrativo-contable municipal es un factor determinante para garantizar la calidad de su trabajo. Este hallazgo sugiere una posible correlación con la carencia de capacitaciones formales sobre las funciones y responsabilidades específicas de los cargos de contador y tesorero municipal.

La mayoría de los encuestados indica haber adquirido los conocimientos necesarios de manera autodidacta, mediante el estudio de manera particular de leyes, reglamentos y resoluciones. Esta tendencia refleja la necesidad de instaurar programas estructurados de formación, lo cual sería fundamental para fortalecer la preparación de aquellos profesionales que desempeñen roles críticos en el ámbito administrativo-contable municipal.

La investigación no solo se ha enfocado en la identificación de problemas y desafíos, sino que además aporta una solución práctica y sostenible. La mejora en la formación de los recursos humanos del área administrativo-contable municipal se vislumbra como un componente esencial para superar las dificultades asociadas con la alta rotación de personal en puestos críticos, mitigando las incidencias negativas en la ejecución de procedimientos administrativos.

En este sentido, la hipótesis de que la aplicación de una política pública que permita capacitar y formar adecuadamente al personal designado en puestos críticos de trabajo del área administrativo-contable municipal permitirá optimizar su desempeño administrativo, ha sido respaldada por los resultados obtenidos a través del análisis exhaustivo de la información obtenida del procesamiento de los datos recopilados mediante las tareas de campo. Asimismo, el contraste de este análisis con investigaciones y experiencias de gestión en diferentes contextos sientan las bases necesarias para el delineamiento de la propuesta de política pública orientada a mitigar las incidencias negativas asociadas a las

problemáticas provocadas por la rotación del personal que ocupa cargos críticos en municipalidades de la provincia de Misiones.

La propuesta de política pública presentada en este estudio no solo se configura como una respuesta a los desafíos actuales, sino también como una visión hacia un futuro más estable y eficiente en el área administrativa-contable de la gestión pública municipal. La implementación de criterios rigurosos de capacitación y formación, sustentados por programas especializados, se instituye con un enfoque integral que busca, además de mitigar las incidencias negativas provocadas por la rotación de personal, fortalecer la capacidad y la preparación del personal designado.

Se espera que esta propuesta no solo sirva como base teórica para investigaciones futuras, sino que también motive a las autoridades y responsables de la toma de decisiones a considerar la implementación de esta propuesta como un paso trascendental hacia una administración pública más eficiente y resiliente.

La inversión en capacitación y formación adecuada del personal en puestos críticos del área administrativo-contable municipal es esencial tanto para optimizar el desempeño laboral como para mejorar la calidad de los servicios públicos prestados por las municipalidades en la provincia de Misiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Arcila Alzate, D. L. (2022). *Innovación en la gestión del talento humano para mejorar productividad en el sector público*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Bagattini, M. V. (2016). Transparencia de la contratación pública en Argentina. *Revista del Notariado*, 30 - 32.
- Bustamante Paricoto, I. (2021). *Rotación de personal como factores de eficiencia en el gasto público*. Cúscu, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chudnovsky, M. (2017). La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia Nro. 69*, 5-40.
- Convención Nacional Constituyente. (2016). *Constitución de la Nación Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/derechoshumanos\\_publicaciones\\_colecciondebolsillo\\_01\\_constitucion\\_nacion\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/derechoshumanos_publicaciones_colecciondebolsillo_01_constitucion_nacion_argentina.pdf)
- Convencionales Constituyentes. (2005). *Constitución de la provincia de Misiones*. <https://www.electoralmisiones.gov.ar/wp-content/uploads/2020/12/Constitucion-Provincia-de-Misiones.pdf>. Obtenido de <https://www.electoralmisiones.gov.ar/wp-content/uploads/2020/12/Constitucion-Provincia-de-Misiones.pdf>.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (1990). *Carta Orgánica del Municipio de El Soberbio*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (1990). *Carta Orgánica del Municipio de Eldorado*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (1994). *Carta Orgánica del Municipio de Montecarlo*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (1994). *Carta Orgánica del Municipio de Puerto Iguazú*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2001). *Carta Orgánica del Municipio de Leandro N. Alem*.

- Convencionales Municipales Constituyentes. (2010). *Carta Orgánica del Municipio de Apóstoles*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2010). *Carta Orgánica del Municipio de Posadas*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2010). *Carta Orgánica del Municipio de Puerto Rico*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2013). *Carta Orgánica del Municipio de Aristóbulo del Valle*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2013). *Carta Orgánica del Municipio de Oberá*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2013). *Carta Orgánica del Municipio de San Vicente*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2018). *Carta Orgánica del Municipio de San Ignacio*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2019). *Carta Orgánica del Municipio de 25 de Mayo*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2019). *Carta Orgánica del Municipio de Colonia Wanda*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2019). *Carta Orgánica del Municipio de Puerto Esperanza*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2019). *Carta Orgánica del Municipio de San Javier*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2019). *Carta Orgánica del Municipio de San Pedro*.
- Convencionales Municipales Constituyentes. (2022). *Carta Orgánica del Municipio de Dos de Mayo*.
- Daza A., Vilorio J., y Miranda L. F. (2019). *Human Talent Management and Quality of the Educational Service in Public Universities of the Caribbean Region of Colombia*. Obtenido de Revista Espacios:  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404410.html>.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Díaz, C. (1998). El ciclo de las políticas públicas locales. Notas para su abordaje y reconstrucción. *Políticas Públicas y desarrollo local*, vol. 67, p. 107.
- Fundación Poder Ciudadano. (2014). *Contrataciones Públicas Transparentes*.
- Gadow, F. (2013). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Ediciones Granica.

- Góngora N. & Tapia Marchiori S. A. (2010). Primera aproximación a un estudio de los que van a trabajar y no trabajan. *XXVI Congreso de ADENAG (Asociación de docentes de Administración General de la República Argentina)*.
- Góngora, N. (2016). *Gestión del Cambio Organizacional*. Buenos Aires.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. *Nota técnica del BID Vol. 1072*.
- Jericó, P. (2013). *La nueva gestión del talento. Nota Técnica preparada por la Red Summa*. Prentice Hall.
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ley Provincial N° XV - N°5 (Antes Ley 257) Ley Orgánica de Municipalidades*. (s.f.). Provincia de Misiones, República Argentina.
- Ley Provincial VII - N°11 (antes Ley 2303) Ley de Contabilidad*. (s.f.). Provincia de Misiones, República Argentina.
- Li, H., & Zhou, L. A. . (2005). Political turnover and economic performance: the incentive role of personnel control in China. *Journal of public economics*, 2005, vol. 89, no 9-10, 1743-1762.
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 20, núm. 1, enero-abril, 311-322.
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, Vol. 15, No. 1, 83-94.
- Maggiolo, I., & Perozo Maggiolo, J. (2007). Políticas públicas: proceso de concertación Estado-Sociedad. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 12, no 39, p. 373-392.
- McCabe, B. C., Feiock, R. C., Clingermayer, J. C., & Stream, C. (2008). Turnover among City Managers: The Role of Political and Economic Change. *Public Administration Review*, 2008, Vol. 68, No. 2, 380-386.
- Morón, M. S. (2020). «Libre» designación y «libre» cese en la función pública: los límites de la discrecionalidad. *Revista de Administración Pública*, no 211, p. 13-35.
- O'Donnell, O. y Oszlak, G. (1995). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, vol. 2, núm. 4, 1995, p. 99-128.
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, Vol. 16, Issue 5, 547-555.
- Parra Vaca, D. V. (2021). *Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB) (Master's thesis)*,

*Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración Pública.*). Ambato, Ecuador.

- Quiñones, E. O. (2008). *Guía sobre diseño y gestión de la política pública. Organización del Convenio Andrés Bello. Instituto de Estudios Latinoamericanos*. Bogotá.
- Roncancio García, Á. D., Mira Alvarado, G. E., & Muñoz Murcia, N. (2017). Las competencias en la formación del profesional contable: Una revisión de las posturas institucionales y educativas en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, págs. 25(2), 83-103.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Grow Hill Education.
- Sidgman, R. (2010). *Definición de Cargos Críticos*. IX Reunión sobre Recursos Humanos de Bancos Centrales: Salvador de Bahía, Brasil.
- Subirats, J. (1989). *Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de La Administración. Ministerio para las Administraciones Públicas. INAP. Colección ESTUDIOS. Primera Edición*. Madrid.
- Ticona Lupaca, P. (2022). La designación y el desempeño laboral de los empleados de confianza de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya-Arequipa, 2021. Perú.
- Vásquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Ríos, L., & Palomino Alvarado, G. D. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina*, 2897-2907.
- Yuri, S. S. (2021). Cumplimiento del perfil profesional de los empleados de confianza en los gobiernos regionales del Perú. *Balance 's*, vol. 8, no 11, p. 72-80.
- Zimmerman, H. F. L. (2007). De Cuerpo Presente: Un estudio de evitación del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volúmen 26, Número 1, ISSN 120-3800*, 22-33.



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** [ ] Tesis Doctoral [X] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
-----------------------------	-----------------------------

<b>Área de conocimiento</b>	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. GESTIÓN MUNICIPAL.
-----------------------------	--

3. **Identificación Institucional**

<b>Título</b>	PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA PARA LA MITIGACIÓN DE INCIDENCIAS NEGATIVAS, EN LA EJECUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-CONTABLES, PROVOCADAS POR EL ALTO GRADO DE ROTACIÓN EN PUESTOS CRÍTICOS EN MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE MISIONES
---------------	---

<b>Autor</b>	GISELA MARIA ONETTO
--------------	---------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI N°35.015.281
-------------------------------	------------------

<b>Director</b>	LETIZIA MARIEL PAPROCKI
-----------------	-------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI N°24.573.671
-------------------------------	------------------

<b>N° de páginas</b>	CIENTO TREINTA Y OCHO (138)
----------------------	-----------------------------

Fecha de defensa: 27/03/2025

Fecha de entrega del archivo: 26/03/2025

4. **Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación**

[X] SI

[ ] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

---

Firma del Autor

---

Lugar

---

Fecha

## ANEXOS

### ANEXO I – Análisis de cargos del área administrativo-contable de municipios de la Provincia de Misiones.

<b>Año de Sanción de Carta Orgánica</b>	<b>Municipio</b>	<b>Cargos previstos</b>	<b>Deberes</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Forma nombramiento</b>
1990	El Soberbio	Contaduría	Intervenir en los pagos.	No establece.	No establece.
		Tesorería Municipal	Efectuar pagos con previa intervención de la contaduría. Deber de depositar sus fondos y activos financieros en el Banco de la Provincia de Misiones.	No establece.	No establece.
		Tribunal de Cuentas Municipal	Realizar la auditoría contable de la hacienda pública. Dictaminar sobre las rendiciones de cuentas. Pronunciarse respecto a las observaciones que se formulen sobre las órdenes de pago. Analizar, controlar y dictaminar los estados contables.	Compuesto por tres miembros (presidido por un abogado y dos vocales contadores públicos).	Designados por el depto. ejecutivo con acuerdo del Concejo Deliberante.
1994	Montecarlo	Contador Municipal	Confeccionar el balance trimestral de tesorería y de comprobación de saldos trimestral. Confeccionar el balance anual. Intervenir en los pagos. Llevar la contabilidad al día. Practicar arqueo y conciliaciones. Controlar entrega de valores. Informar sobre créditos. Intervenir los documentos de egresos e ingresos de fondos de tesorería. Expedirse en actuaciones económico-financieras del municipio.	Contador público. Domicilio y residencia en la localidad.	Nombrado por el intendente municipal.
		Tesorería Municipal	Depositar sus fondos y activos financieros en el banco municipal si se creara, oficial provincial o en su defecto nacional. Efectuar pagos con previa intervención de la contaduría.	No establece.	Nombrado por el intendente municipal.
		Procurador Fiscal	Velar por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal y del asesoramiento jurídico del municipio.	Abogado, con experiencia en la profesión en la localidad. Argentino. Edad mínima 25 años. Ser contribuyente del municipio.	Designado por el Concejo Deliberante con mayoría de 2/3 de una terna propuesta por el departamento ejecutivo.
		Auditor Contable Municipal	Emitir dictámenes respecto a los estados contables del municipio, los balances parciales y anuales, y sobre la ejecución del presupuesto. Controlar la contabilidad. Examinar las cuentas. Inspeccionar oficinas. Revisar la cuenta general del ejercicio. Analizar los actos administrativos referentes a la hacienda municipal. Asesorar. Requerir informes. Examinar declaraciones juradas patrimoniales de funcionarios municipales. Fiscalizar destino de fondos otorgados. Otras atribuciones necesarias.	Contador Público con experiencia en la profesión y residencia en la localidad. Argentino. Edad mínima 25 años. Ser	Nombrado por el Concejo Deliberante por mayoría absoluta de una terna de propuesta por el partido político de

				contribuyente del municipio.	oposición con mayoría de votos.
1994	Puerto Iguazú	Contador Municipal	Por medio de ordenanzas se determina las atribuciones, deberes, incompatibilidades e inhabilidades.	Argentino, mínimo 25 años. Contador Público Nacional. 5 años de experiencia.	Designado por el intendente municipal.
		Tesorero Municipal	Por medio de ordenanzas se determinará las atribuciones, deberes, incompatibilidades e inhabilidades.	Argentino, tener más de 25 años de edad. Poseer estudios secundarios completos.	Designado por el intendente municipal.
		Tribunal de Cuentas Municipal	Controlar la legalidad del gasto municipal. Requerir los datos e informes que necesite para cumplir su cometido, como así también exigir la presentación de libros, expedientes y documentos. Elevar anualmente y hasta el 30 de agosto de cada año, el cálculo de gastos e inversiones del Tribunal de Cuentas al departamento ejecutivo para su debida inclusión en el presupuesto general del municipio. Realizar la auditoría contable de la hacienda pública municipal y efectuar investigaciones a solicitud de los departamentos del municipio. Analizar, controlar y dictaminar los estados contables dentro de un plazo no mayor de 30 días de su recepción por el departamento ejecutivo y todo otro dictamen que le sea requerido. Realizar auditorías contables externas en las dependencias administrativas y en organismos autárquicos del municipio. Entender de manera obligatoria en los juicios de cuentas y de responsabilidad con las modalidades y recursos en los casos que se establezcan por ordenanzas. Previamente a su cumplimiento, visar todos los actos administrativos del gobierno municipal en donde se dispongan gastos. En caso que el tribunal de cuentas municipal determine de la revisión de un acto administrativo, el origen de un ilícito, deberá remitirlo a la autoridad judicial competente.	3 miembros. Abogado o contador público con 5 años de experiencia. Ser nativo de la ciudad o tener 2 años de residencia inmediata en el municipio. 21 años. Argentino con 5 años de ejercicio de la ciudadanía y de residencia inmediata en el municipio. Ser contribuyente del municipio.	Elegidos en forma directa por el cuerpo electoral.
2001	Leandro N. Alem	Asesor letrado	Controlar la legalidad de los actos del municipio y defender su patrimonio e intereses. Actuar como órgano requirente ante el Tribunal de Cuentas y los tribunales de justicia, en los juicios de cuentas y de responsabilidad de los funcionarios municipales. Proponer al Concejo Deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza que hagan al funcionamiento de la asesoría letrada. Instruir sumarios e investigaciones administrativas para determinar responsabilidades patrimoniales. Ejercer control de gestión sobre la ejecución presupuestaria. Dictaminar sobre la legalidad de los actos administrativos. Otras atribuciones inherentes a su deber.	Abogado, con 3 años de ejercicio de la profesión o función judicial.	Designado por el departamento ejecutivo.
2010	Apóstoles	Director de Asuntos Jurídicos Municipal	Controlar la legalidad de los actos administrativos del municipio. Proponer al Concejo Deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza que hagan al funcionamiento de su dirección. Instruir sumarios e investigaciones administrativas para determinar la responsabilidad de los funcionarios políticos no electivos y funcionarios no políticos. Dictaminar sobre la legalidad de los actos administrativos. Otras funciones inherentes a su deber.	Abogado con 2 años de ejercicio en la profesión. Argentino. Mínimo 25 años de edad.	Nombrado por el intendente municipal.

		Contador Municipal	Intervenir en los pagos verificando la legalidad del procedimiento administrativo llevado a cabo para efectuarlos. Tener la contabilidad al día y dar balance oportuno para su publicación. Practicar arquezos, conciliaciones y denunciar inmediatamente toda falla al departamento ejecutivo. Controlar valores con cargo a los recaudadores, realizar arquezos e informar al departamento ejecutivo. Informar expedientes de crédito suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando sobre las mismas. Intervenir los documentos de egresos e ingresos de fondos a la tesorería. Expedirse en actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras.	Contador Público Nacional con 3 años de experiencia. Domicilio constituido en la localidad. Residencia de 3 años.	Nombrado por el intendente municipal.
		Tesorero Municipal	Efectuar pagos con previa intervención de la contaduría.	No establece.	No establece.
2010	Posadas	Tesorero Municipal	Efectuar pagos con previa intervención de la contaduría.	Argentino. Mínimo 25 años. Contador o licenciado en administración de empresas, con 3 años de ejercicio de la profesión.	Designados por el intendente municipal con acuerdo del Concejo Deliberante.
		Fiscal Municipal	Defender el Patrimonio de la municipalidad y velar por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración.	Argentino. Mínimo 25 años. Abogado, 3 años de ejercicio de la profesión o desempeño en función judicial.	Designado por el intendente municipal con acuerdo del Concejo Deliberante.
		Contador Municipal	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial en la actividad administrativa de los departamentos de gobierno municipal, órganos de contralor y entes descentralizados. Realizar el control preventivo de todos los libramientos de pago, para asegurar que se ajusten a la ordenanza general de presupuesto u ordenanzas que sancionen gastos, sin cuya intervención no podrá efectuarse ningún pago.	Argentino. Mínimo 25 años. Contador o licenciado en administración de empresas, con 3 años de ejercicio de la profesión.	Designado por el intendente municipal con acuerdo del Concejo Deliberante.
2010	Puerto Rico	Contador Municipal	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial del municipio. Tener la contabilidad al día y dar balance oportuno para su publicación. Practicar arquezos mensuales de tesorería, conciliar los saldos bancarios y denunciar inmediatamente todo desvío, imperfección o anomalía al departamento ejecutivo. Controlar la entrega de valores con cargo a los recaudadores, realizar arquezos mensuales de sus cuentas y poner inmediatamente en conocimiento del departamento ejecutivo las diferencias que determine. Informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Intervenir los documentos de egresos y verificar el cumplimiento de la normativa impuesta por los organismos nacionales y provinciales de control respecto de los pagos que efectúe el municipio. Supervisar los ingresos de fondos a la tesorería. Expedirse en toda actuación vinculada a actividades económico financieras municipales.	Contador Público Nacional, estar matriculado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Misiones, tener 5 años de ejercicio de la profesión y 30 años de edad como mínimo.	Designado por el intendente municipal.

		Tesorero Municipal	Percibir integralmente los recursos que conforman el tesoro municipal y el librar los pagos, previa intervención de contaduría. Ordenar el registro de todos los ingresos que por cualquier concepto perciba el municipio y el depósito bancario de los fondos que ingresen por la caja municipal. Realizar el seguimiento del cronograma de desembolsos y la ejecución del gasto de los convenios que suscriba la municipalidad con otros organismos de la esfera estatal o privada. Organizar el cronograma de pago de las obligaciones del Municipio con estricta sujeción al presupuesto. Toda otra función que taxativamente le sea conferida por el departamento ejecutivo.	Poseer título secundario habilitante y 25 años de edad como mínimo.	Designado por el intendente municipal.
		Fiscal o Asesor Letrado Municipal	Controlar la legalidad de los actos del municipio y defender su patrimonio. Actuar como órgano requirente ante el Tribunal de Cuentas y los tribunales de justicia en los juicios de cuentas y de responsabilidad de los funcionarios municipales. Proponer al Honorable Concejo Deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanzas que hagan al funcionamiento de la fiscalía o asesoría letrada.	Abogado. Matriculado. 5 años de experiencia o 3 años de función judicial en la localidad.	Designado por el intendente municipal.
2013	Aristóbulo del Valle	Contador Municipal	Poner en funcionamiento y mantener el sistema de contabilidad en todo el ámbito del sector público municipal. Registrar sintéticamente las operaciones económico-financieras de la administración del municipio, llevando la contabilidad general de la ejecución del presupuesto de gastos y cálculo de recursos, movimiento de fondos y valores de gestión del patrimonio y responsables. Dictar normas, procedimientos y coordinar funcionalmente las actividades de reasignación contable primaria desarrolladas por las distintas áreas del gobierno municipal. Administrar un sistema de información financiera que permita conocer la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativos y económico-financieros del gobierno municipal. Asesorar y asistir técnicamente a todos los organismos municipales. Preparar y presentar dentro de los 4 meses de concluido el ejercicio la cuenta general del ejercicio. Intervenir en las entradas y salidas del tesoro y arqueo de sus existencias, salvo que por ordenanza se designe a otro ente para cumplir esta función. Dictar la reglamentación a la que ajustarán su actuación los funcionarios de contaduría. Todas aquellas que por ordenanza le confiere el Concejo Deliberante.	No establece.	Nombrados por el departamento ejecutivo.
		Tesorero Municipal	Participar en la formulación financiera municipal. Elaborar con el área de presupuesto la programación del presupuesto municipal. Centralizar la recaudación de los recursos de la administración municipal y cumplir con las obligaciones asumidas por el municipio. Elaborar anualmente el presupuesto de caja del sector público municipal y realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución. Aquellas que por ordenanza le confiere el Concejo Deliberante.	No establece.	Nombrados por el departamento ejecutivo.
2013	Oberá	Fiscal Municipal	Encargada del control, la legalidad y legitimidad de los actos administrativos de la Municipalidad, así como de la defensa del patrimonio municipal.	Abogado, con 5 años de ejercicio de la profesión o desempeño en cargo judicial.	Designado por el intendente con acuerdo del Concejo Deliberante con mayoría absoluta.
		Contador Municipal	Intervenir preventivamente en todos los libramientos de pagos, asegurando que se ajusten al presupuesto general de gastos y recursos aprobado anualmente, o a toda ordenanza que sancione gastos.	Contador público nacional, matriculado, con 5 años en el ejercicio de la profesión.	Nombrado por el Intendente.

		Tesorero Municipal	Efectuar los pagos que hayan sido previamente autorizados por la contaduría municipal. Ordenar y verificar, la correcta realización del movimiento de fondos y valores de la comuna y efectuar periódicamente los arquezos pertinentes. Remitir a requerimiento del Concejo Deliberante los balances periódicos de tesorería.	Contador público nacional, matriculado en la provincia de Misiones, con 5 años en el ejercicio de la profesión.	Nombrado por el intendente municipal.
2013	San Vicente	Contador Municipal	Confeccionar el balance anual. Verificar que los estados contables sean fiel expresión del patrimonio municipal y del movimiento financiero del ejercicio. Participar en la confección de balances trimestrales y estados de comprobación de saldos. Tener responsabilidad solidaria con el intendente y el responsable de la hacienda y finanzas municipal en la reconducción de la ordenanza presupuestaria en el caso de que si al finalizar el ejercicio financiero no hubieran sido sancionadas las ordenanzas tributaria y presupuestaria.	No establece.	No establece.
2018	San Ignacio	Contador Municipal	Poner en funcionamiento y mantener el sistema de contabilidad municipal. Registrar las operaciones económico-financieras de la administración municipal. Contabilizar la ejecución del presupuesto general de gastos y cálculo de recursos, movimiento de fondos y valores, gestión del patrimonio y sus responsables. Dictar normas, procedimientos y coordinar funcionalmente las actividades de reasignación contable primaria desarrolladas por las áreas del gobierno municipal. Administrar un sistema de información financiera que permita conocer la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, resultados operativos y económico-financieros del gobierno municipal. Asesorar y asistir técnicamente a los organismos municipales. Preparar y presentar dentro de los 4 meses de concluido el ejercicio la cuenta general. Intervenir en entradas y salidas del tesoro y arqueo de existencias, salvo que por ordenanza se designe a otro ente para esa función. Reglamentar la actuación de los funcionarios de contaduría. Aquellas que por ordenanza le confiera el Concejo Deliberante. Ser solidariamente responsable junto al intendente de todo perjuicio ocasionado al municipio que derive del mal desempeño de sus funciones.	Contador Público Nacional. Matriculado en la provincia. Domicilio constituido en la localidad al momento de su nombramiento, y ejercicio de la profesión no inferior a 5 años.	Nombrado por el intendente municipal.
		Tesorero Municipal	Participar en la formulación financiera municipal. Elaborar con el área de presupuesto la programación del presupuesto. Centralizar la recaudación de los recursos de la administración municipal y cumplir con las obligaciones asumidas por el municipio. Elaborar anualmente el presupuesto de caja del sector público municipal, realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución. Aquellas que por ordenanza le confiera el Concejo Deliberante. Ser solidariamente responsable junto al intendente y al contador de todo perjuicio ocasionado al municipio que derive del mal desempeño de sus funciones.	No establece.	Nombrado por el intendente municipal.
		Asesor de Asuntos Jurídicos Municipal	Controlar la legalidad de los actos administrativos del municipio. Proponer al Concejo Deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza inherentes al área. Instruir sumarios e investigaciones administrativas para determinar la responsabilidad de los funcionarios políticos no electivos y no políticos. Dictaminar sobre legalidad de actos administrativos. Ejercer atribuciones inherentes a sus deberes.	Abogado con 5 años de experiencia. Argentino. 30 años. Domicilio constituido en la localidad.	Nombrado por el intendente municipal.
2018	Eldorado	Contador	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial. Llevar la contabilidad. Intervenir en pagos. Practicar arquezos y conciliaciones. Controlar valores. Informar sobre los créditos. Supervisar ingresos. Expedirse en actuaciones económico-financieras del municipio.	Contador Público matriculado con experiencia en la profesión.	Nombrado por el intendente municipal.

		Tesorero	Percibir recursos y librar pagos. Ordenar el registro de ingresos. Seguir los desembolsos y ejecución de gastos de convenios. Organizar el cronograma de pagos. Otras funciones que le sean designadas por el departamento ejecutivo.	Contador público o terciario con formación en ciencias económicas y experiencia en tareas administrativas en la administración pública.	Nombrado por el intendente municipal.
		Fiscal Municipal	Defender el patrimonio del municipio, velar por la legalidad y legitimidad de los actos de administración. Ser parte legítima en todo recurso administrativo de apelación o jerárquico, en los juicios contenciosos administrativos y en todos aquellos donde se controvertan los intereses patrimoniales municipales.	Abogado matriculado con experiencia en la profesión.	Propuesto por el intendente con acuerdo del Concejo Deliberante.
2019	Colonia Wanda	Procurador Fiscal	Ser el representante legal de la municipalidad y parte legítima en todo recurso administrativo de apelación o jerárquico y en todos los juicios contenciosos administrativos y aquellos donde se controvertan los intereses municipales. Trimestralmente brindar información al Concejo Deliberante.	Abogado con 5 años de experiencia y desempeño de 3 años en la localidad. Argentino. 25 años. Ser contribuyente del municipio.	Designado por el Concejo Deliberante con mayoría de 2/3 de una terna propuesta por el depto. ejecutivo.
		Contador Municipal	Poner en funcionamiento y mantener el sistema contable municipal en todo el ámbito del sector público municipal. Registrar sintéticamente las operaciones económico-financieras de la administración. Llevar la contabilidad general de la ejecución del presupuesto de gastos y cálculo de recursos, movimiento de fondos y valores de gestión del patrimonio y responsables. Dictar normas, procedimientos y coordinar funcionalmente las actividades de reasignación contable primaria desarrolladas por las distintas áreas del gobierno municipal. Administrar un sistema de información financiera que permita conocer la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativos y económico-financieros del gobierno municipal. Asesorar y asistir técnicamente a todos los organismos municipales. Preparar y presentar dentro de los 4 meses de concluido el ejercicio la cuenta general del ejercicio. Intervenir en las entradas y salidas del tesoro y arqueo de sus existencias, salvo que por ordenanza se designe a otro ente para cumplir esta función. Dictar la reglamentación a la que ajustarán su actuación los funcionarios de contaduría. Aquellas que por ordenanza le confiera el Concejo Deliberante	Contador público nacional con 3 años de ejercicio efectivo en la profesión. Domiciliado preferentemente en la localidad.	Nombrado por el intendente municipal.
		Tesorero Municipal	Participar en la formulación financiera municipal. Elaborar con el área de Presupuesto la programación del presupuesto municipal. Centralizar la recaudación de los recursos de la administración municipal y cumplir con las obligaciones asumidas por el municipio. Elaborar anualmente el presupuesto de caja del sector público municipal y realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución. Aquellas que por ordenanza le confiera el Concejo Deliberante.	No establece.	Nombrado por el departamento ejecutivo.
2019	Puerto Esperanza	Asesor Legal	Dejar constancia en dictamen escrito y rubricado sobre los actos administrativos en los que intervenga, ejerce la defensa del patrimonio e intereses del municipio y representarlo en juicio. Tener a su cargo la instrucción de los sumarios al personal municipal, el ejercicio de la acción de repetición y la citación a juicio de las autoridades, funcionarios públicos y agentes municipales cuando corresponda.	Abogado con 5 años de experiencia. Residencia de 4 años en el municipio. Argentino.	Es designado por el intendente municipal.

		Contador Municipal	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial del municipio. Tener la contabilidad al día y dar balance oportuno para su publicación. Practicar arquezos mensuales de tesorería, conciliar los saldos bancarios con los municipales y denunciar inmediatamente todo desvío, imperfección o anomalía al departamento ejecutivo. Controlar la entrega de valores con cargo a los recaudadores, realizar arquezos mensuales de sus cuentas y poner inmediatamente en conocimiento del departamento ejecutivo municipal las diferencias que determine. Informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminar acerca del carácter legal de las operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Intervenir los documentos de egresos y verificar el cumplimiento de la normativa impuesta por los organismos provinciales y nacionales de control respecto de los pagos que efectúa el municipio. Supervisar el ingreso de fondos a la tesorería. Expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico - financieras del municipio. Otras funciones que le sean conferidas por el departamento ejecutivo municipal.	Contador Público Nacional, matriculado en la provincia de Misiones, tener 5 años de experiencia. Argentino. Residencia habitual y permanente en la localidad no inferior a los 4 años anteriores a la fecha de elección o designación.	Designado o contratado por el intendente municipal.
		Tesorero Municipal	Percibir de manera integral los recursos que conforman el tesoro municipal y el libramiento de los pagos, previa intervención de la contaduría municipal. Ordenar el registro de todos los ingresos que por cualquier concepto perciba el municipio y el depósito bancario de los fondos que ingresen por la caja municipal. Realizar el seguimiento del cronograma de desembolsos y la apropiada ejecución del gasto de los convenios que suscriba el municipio con otros organismos de la esfera estatal o privada. Organizar el cronograma de pago de las obligaciones del municipio con estricta sujeción al presupuesto. Toda otra función que le sea conferida por el departamento ejecutivo municipal.	Título secundario. 25 años como mínimo. Argentino. Residencia habitual y permanente en la localidad de 4 años previos a la designación.	Designado o contratado por el intendente municipal.
2019	San Pedro	Tesorero Municipal	Realizar los pagos pertinentes, previa intervención de la contaduría, que verificará el procedimiento administrativo llevado a cabo para tal fin. Depositar sus fondos y activos financieros en una entidad bancaria localizada en el municipio y que pertenezca a la órbita de la ley de entidades financieras.	No establece.	No establece.
		Contador Municipal	Es responsable junto con el intendente y el responsable de la hacienda y finanzas del municipio, el estricto cumplimiento de la aplicación de los fondos asignados presupuestariamente. Verificar el procedimiento administrativo previo a los pagos.	No establece.	No establece.

2019	San Javier	Asesor Letrado	Velar por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal y brindar asesoramiento jurídico a sus autoridades y funcionarios. Cumplir y hacer cumplir la carta orgánica. Ejercer y defender la plenitud de los derechos y competencias propios de la autonomía municipal. Preservar la recíproca autonomía e independencia de cada órgano del gobierno. Ejercer la jefatura y supervisión del cuerpo de abogados del gobierno municipal. Dictaminar sobre legalidad y legitimidad de los actos administrativos. Brindar asesoramiento jurídico a las autoridades y funcionarios municipales. Llevar el registro de todos los procesos judiciales. Intervenir por sí, o por delegación de facultades en otros letrados, en los procesos judiciales y dirige la procuración. Ejercer la acción de repetición y la citación a juicio de las autoridades, funcionarios y empleados municipales cuando corresponda. Ser parte legítima en todo recurso administrativo jerárquico, en los juicios contenciosos administrativos y en todos aquellos procedimientos administrativos o procesos judiciales en donde se controviertan el patrimonio o intereses del gobierno municipal. Actuar como órgano requirente ante el tribunal de cuentas provincial y tribunales de justicia. Intervenir en los procesos que se formen ante el tribunal de cuentas provincial donde el municipio sea parte. Remitir obligatoriamente, para su aprobación, al concejo deliberante todo convenio entre las partes de un proceso judicial que involucre al municipio. Instruir sumarios e investigaciones administrativas para determinar la responsabilidad de los funcionarios y empleados municipales. Proponer al concejo deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza que hagan al funcionamiento de la asesoría letrada. Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes inherentes a la naturaleza de su cargo.	Argentino. Estar inscripto en el padrón municipal. Domiciliado y residir de manera continua en forma efectiva e inmediata durante los 5 años previos a la postulación para el cargo. 25 años de edad al momento de la postulación para el cargo. Ser abogado con como mínimo 5 años de experiencia.	Designado por la intendencia, con acuerdo del concejo deliberante, con el voto de las 2/3 partes de sus miembros.
		Contador Municipal	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial del gobierno municipal. Cumplir y hacer cumplir la carta orgánica. Ejercer y defender la plenitud de los derechos y competencias propios de la autonomía municipal. Preservar la recíproca autonomía e independencia de cada uno de los órganos del gobierno. Ejercer el control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial. Dictar normas y procedimientos a los que ajustan su actuación los funcionarios y empleados de la contaduría y coordinar las actividades de reasignación contable primaria. Registrar sintéticamente las operaciones económico-financieras de la administración. Mantener la contabilidad municipal al día y elaborar balances trimestrales y anuales. Preparar y presentar dentro de los 4 meses de concluido el ejercicio presupuestario la cuenta general del ejercicio. Administrar un sistema de información económico financiera. Supervisar los ingresos de fondos a la tesorería. Practicar arquezos de tesorería, conciliar saldos bancarios con los municipales y denunciar inmediatamente todo desvío, imperfección o anomalía a la máxima autoridad de cada uno de los órganos del gobierno municipal. Controlar la entrega de valores con cargo a los recaudadores, realizar arquezos de sus cuentas y poner en conocimiento inmediatamente todo desvío, imperfección o anomalía a la máxima autoridad de cada uno de los órganos del gobierno municipal. Expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del gobierno municipal. Autorizar a la tesorería municipal los órdenes de pagos, previa verificación de la legalidad del procedimiento administrativo llevado a cabo para tal fin. Informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Asesorar y asistir técnicamente a todos los órganos del gobierno municipal. Elevar la documentación respectiva al tribunal de cuentas de la provincia. Ser solidariamente responsable, junto al tesorero y, según el caso, a una o más autoridades de los órganos de gobierno por todo perjuicio que se ocasione al gobierno municipal y que derive del mal desempeño de sus funciones. Proponer al concejo	Argentino. Estar inscripto en el padrón municipal. Domiciliado y residir de manera continua en forma efectiva e inmediata durante los 5 años previos a la postulación para el cargo. 25 años de edad al momento de la postulación para el cargo. Título profesional en ciencias económicas con como mínimo 5 años de experiencia en el ejercicio de la profesión o en cargos públicos en que se utilice su formación económica contable.	Designado por la intendencia, con acuerdo del concejo deliberante, con el voto de las 2/3 partes de sus miembros.

			deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza que hagan al funcionamiento de la asesoría contable. Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes inherentes a la naturaleza de su cargo.		
		Tesorero Municipal	Percibir y administrar los fondos financieros, la gestión de cobros y pagos teniendo en cuenta el flujo de caja y la normativa aplicable. Cumplir y hacer cumplir la carta orgánica. Ejercer y defender la plenitud de los derechos y competencias propios de la autonomía municipal. Preservar la recíproca autonomía e independencia de cada uno de los órganos del gobierno. Participar en la formulación financiera municipal. Tener a su cargo la percepción integral de los recursos que conforman el tesoro municipal. Centralizar la recaudación de los recursos del gobierno municipal y cumplir con las obligaciones asumidas por éste. Ordenar el registro de todos los ingresos que por cualquier concepto perciba el gobierno municipal y el depósito bancario de los fondos que ingresen por la caja municipal. Realizar el seguimiento del cronograma de desembolsos y la apropiada ejecución del gasto conforme a convenios que haya suscripto el gobierno municipal con otras entidades públicas o privadas. Organizar el cronograma de pago de las obligaciones del gobierno municipal con estricta sujeción a los presupuestos vigentes. Librar las órdenes de pagos y efectuarlos, previa verificación por parte de la contaduría municipal de la legalidad del procedimiento administrativo llevado a cabo para tal fin. Elaborar anualmente, con el área de presupuesto, el presupuesto de caja del gobierno municipal y realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución. Administrar e invertir los recursos correspondientes al fondo anticíclico de equilibrio y desarrollo. Realizar todas las operaciones financieras y presupuestarias atinentes al mismo. Ingresar los recursos que, afectados al fondo, detraerlos y realizar las transferencias a los presupuestos del o de los órganos de gobierno que lo solicitan, por las causas y para las finalidades permitidas. Ser solidariamente responsable, junto con el contador municipal y, según el caso, a una o varias de las máximas autoridades de cada uno de los órganos de gobierno por todo perjuicio que se ocasione al gobierno municipal y que derive del mal desempeño de sus funciones. Proponer al concejo deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza que hagan al funcionamiento de la tesorería municipal. Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes inherentes a la naturaleza de su cargo.	Argentino. Estar inscripto en el padrón municipal. Domiciliado y residir de manera continua en forma efectiva e inmediata durante los 5 años previos a la postulación para el cargo. 25 años de edad al momento de la postulación para el cargo. Demostrar tener idoneidad.	Designado por la intendencia, con acuerdo del concejo deliberante, con el voto de las 2/3 partes de sus miembros.
2019	25 de mayo	Asesor Letrado Municipal	Controlar la legalidad de los actos del municipio y defender su patrimonio e intereses. Actuar como órgano requirente ante el Tribunal de Cuentas y los tribunales de justicia. Proponer al Concejo Deliberante, a través del intendente, proyectos de ordenanza que hagan al funcionamiento de la asesoría letrada. Instruir sumarios e investigaciones administrativas para determinar responsabilidades patrimoniales. Ejercer control de gestión sobre la ejecución presupuestaria. Dictaminar sobre la legalidad de los actos administrativos. Ejercer todas las atribuciones inherentes a sus deberes.	Abogado con 5 años de ejercicio de la profesión o función judicial.	Designado por el departamento ejecutivo.

		Contador Municipal	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial del municipio. Tener la contabilidad al día y dar balance oportuno para su publicación. Practicar arqueos mensuales de tesorería, conciliar los saldos bancarios con los municipales y denunciar inmediatamente todo desvío, imperfección o anomalía al departamento ejecutivo. Controlar la entrega de valores con cargo a los recaudadores, realizar arqueos mensuales de sus cuentas y poner inmediatamente en conocimiento del departamento ejecutivo las diferencias que determine. Informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Intervenir los documentos de egresos y verificar el cumplimiento de la normativa impuesta por los organismos nacionales y provinciales de control respecto de los pagos que efectúe el municipio. Supervisar los ingresos de fondos a la tesorería. Expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del municipio. Preparar y presentar dentro de los 4 meses de concluido el ejercicio la cuenta general del ejercicio.	Contador público nacional, con domicilio constituido en la localidad, residencia no menor a 5 años, y ejercicio de la profesión no inferior a 5 años.	Nombrado por el intendente municipal.
		Tesorero Municipal	Efectuar pagos previa intervención de la contaduría municipal.	No establece.	No establece.
2022	Dos de Mayo	Contador Municipal	Registrar y controlar internamente la gestión económica, financiera y patrimonial del gobierno municipal. Cumplir y hacer cumplir la carta orgánica. Ejercer y defender la plenitud de los derechos y competencias propios de la autonomía municipal. Preservar la recíproca autonomía e independencia de cada uno de los órganos del gobierno. Ejercer el control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del gobierno municipal. Dictar las normas y los procedimientos a los que ajustan su actuación funcionarios y empleados de la contaduría y coordinar funcionalmente las actividades de reasignación contable primaria. Registrar sintéticamente las operaciones económico-financieras de la administración. Elaborar y presentar los balances trimestrales y anuales. Administrar un sistema de información económico financiera. Supervisar los ingresos de fondos a la tesorería. Practicar arqueos de tesorería, conciliar los saldos bancarios con los municipales, controlar la entrega de valores, realizar arqueos de sus cuentas y poner en conocimiento todo desvío, imperfección o anomalía a las máximas autoridades de los órganos del gobierno municipal. Expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del gobierno municipal. Autorizar a la tesorería municipal las órdenes de pagos, previa verificación de la legalidad del procedimiento administrativo llevado a cabo para tal fin. Informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Asesorar y asistir técnicamente a todos los órganos del gobierno municipal. Elevar y poner a disposición del tribunal de cuentas de la provincia toda la documentación contable respectiva. Ser solidariamente responsable, junto al tesorero municipal y, según el caso, a una o varias de las máximas autoridades de cada uno de los órganos de gobierno por todo perjuicio que se ocasione al gobierno municipal y que derive del mal desempeño de sus funciones. Proponer al concejo deliberante proyectos de ordenanza que hagan al mejor funcionamiento de la contaduría municipal. Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes inherentes a la naturaleza de su cargo.	Título profesional en ciencias económicas con al menos 5 años de experiencia en el ejercicio de la profesión o en cargos públicos en que se utilice su formación económica contable. Argentino. Estar inscripto en el padrón municipal. Estar domiciliado y residir de manera continua en forma efectiva e inmediata durante al menos los 5 años previos a la postulación para el cargo. 25 años de edad al momento de la postulación para el cargo.	Nombrado por el intendente municipal con acuerdo del Concejo Deliberante, con el voto de al menos las 2/3 partes de sus miembros.

		<p>Tesorero Municipal</p> <p>Percibir y administrar los fondos financieros, la gestión de cobros y pagos teniendo en cuenta el flujo de caja y la normativa aplicable. Cumplir y hacer cumplir la carta orgánica. Ejercer y defender la plenitud de los derechos y competencias propios de la autonomía municipal. Preservar la recíproca autonomía e independencia de cada uno de los órganos del gobierno. Participar en la formulación financiera municipal. Tener a su cargo la percepción integral de los recursos que conforman el tesoro municipal. Centralizar la recaudación de los recursos municipales y cumplir con las obligaciones asumida por del gobierno municipal. Ordenar el registro de todos los ingresos que por cualquier concepto perciba el gobierno municipal y el depósito bancario de los fondos que ingresen por la caja municipal. Realizar el seguimiento del cronograma de desembolsos y la apropiada ejecución del gasto conforme a convenios que haya suscripto el gobierno municipal con otras entidades públicas o privadas. Organizar el cronograma de pago de las obligaciones del gobierno municipal. Librar órdenes de pagos y efectuarlos, previa verificación por parte de la contaduría municipal de la legalidad del procedimiento administrativo llevado a cabo para tal fin. Elaborar anualmente, con la contaduría, el presupuesto de los órganos municipales, seguir y evaluar su ejecución. Administrar e invertir los recursos correspondientes al fondo anticíclico de equilibrio y desarrollo. Realizar operaciones financieras y presupuestarias atinentes al mismo. Ingresar los recursos afectados al fondo, detraerlos y realizar las transferencias a los presupuestos del o de los órganos de gobierno que lo solicitan, por las causas y para las finalidades permitidas. Ser solidariamente responsable, junto con el contador municipal y, según el caso, a otras autoridades de los órganos de gobierno por todo perjuicio que se ocasione al municipio y que derive del mal desempeño de sus funciones. Proponer al concejo proyectos de ordenanzas que mejoren el funcionamiento del área.</p>	<p>Demstrar tener idoneidad. Argentino. Estar inscripto en el padrón municipal. Estar domiciliado y residir de manera continua en forma efectiva e inmediata durante al menos los 5 años previos a la postulación para el cargo. Tener completos y aprobados, al menos, los niveles de estudios obligatorios. 25 años de edad al momento de la postulación para el cargo.</p>	<p>Nombrado por el intendente municipal con acuerdo del Concejo Deliberante, con el voto de al menos 2/3 partes de sus miembros.</p>
		<p>Asesor Letrado</p> <p>Defender el patrimonio y los intereses del gobierno municipal, ejerce su representación y defensa en juicio ante los tribunales de justicia, velar por la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal y brindar asesoramiento jurídico a sus autoridades y funcionarios municipales. Cumplir y hacer cumplir la carta orgánica. Impugnar norma jurídica cuyo contenido sea contrario o violatorio a lo establecido en la carta orgánica. Ejercer y defender la plenitud de los derechos y competencias propios de la autonomía municipal. Preservar la recíproca autonomía e independencia de cada uno de los órganos del gobierno. Ejercer la jefatura y supervisión del cuerpo de abogados municipal. Dictaminar sobre la legalidad y legitimidad de los actos administrativos. Brindar asesoramiento jurídico a autoridades y funcionarios municipales. Llevar el registro de todos los procesos judiciales. Intervenir, por sí o por delegación de facultades en otros letrados, en los procesos judiciales y dirigir la procuración. Ser parte legítima en todo recurso administrativo jerárquico, en los juicios contenciosos administrativos y en todos aquellos procedimientos administrativos o procesos judiciales en donde se controviertan el patrimonio o los intereses del gobierno municipal. Actuar ante el tribunal de cuentas provincial y los tribunales de justicia. Intervenir en todos los procesos que se formen ante el tribunal de cuentas de la provincia donde el gobierno municipal sea parte. Remitir obligatoriamente al concejo deliberante todo convenio entre las partes de un proceso judicial que involucre al gobierno municipal. Instruir sumarios e investigaciones administrativas para determinar la responsabilidad de los funcionarios y empleados municipales. Ejercer la acción de repetición y la citación a juicio a las autoridades, funcionarios y empleados municipales cuando corresponda. Proponer al concejo proyectos de ordenanza referentes a su funcionamiento.</p>	<p>Abogado con al menos 5 años de experiencia. Argentino. Estar inscripto en el padrón municipal. Estar domiciliado y residir de manera continua en forma efectiva e inmediata durante al menos los 5 años previos a la postulación para el cargo. 25 años de edad al momento de la postulación para el cargo.</p>	<p>Nombrado por el intendente municipal con acuerdo del Concejo Deliberante, con el voto de al menos las 2/3 partes de sus miembros.</p>

Fuente: Cartas Orgánicas municipales. Elaboración propia.

## ANEXO II – Procesamiento de datos obtenido mediante encuestas.

Municipalidad	Dos de Mayo	General Urquiza	San Javier	Santa Ana	Mojón Grande
<b>Categoría</b>	Primera	Segunda	Primera	Segunda	Segunda
<b>Posee Carta Orgánica</b>	Si	No	Si	No	No
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Tesorero municipal	Contador municipal
<b>¿Hace cuántos años?</b>	10	7	4	3	4
<b>Al asumir ¿conocía sus tareas y obligaciones?</b>	No	Si	Si	Si	Si
<b>¿Cómo adquirió los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas?</b>	Capacitación de manera personal. Con el ejercicio del cargo. Con ayuda de compañeros.	Capacitación de manera personal	Capacitación de manera personal	Capacitación de organismos y de manera personal. Con ayuda de compañeros. Ya contaba con conocimientos.	Capacitación de manera personal. Ya contaba con conocimientos.
<b>¿Consideraría conveniente una capacitación previa a asumir el cargo?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Consideraría conveniente capacitaciones periódicas?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Quién se encuentra a cargo del área administrativo-contable?</b>	Contador municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Contador municipal	Contador municipal
<b>¿Cómo considera la rotación del personal a cargo de esa área?</b>	De alta rotación	No hubo rotación	De alta rotación	De alta rotación	De baja rotación
<b>¿Qué causas considera que motivaron la alta, baja o nula rotación?</b>	Cambios de gestión y contratación de personal.	La coordinación del trabajo. Armonía. Confianza. Feedback.	Nueva gestión. Falta de conocimiento del personal.	Falta de conocimiento del personal. Dificultad para capacitar al personal.	Escasa cantidad de personal con formación específica en relación de dependencia.
<b>¿La experiencia de quien está a cargo del área es un factor relevante para una buena calidad de trabajo?</b>	Si	Si	Si	Tal vez un poco	Si
<b>¿Por qué?</b>	Por el conocimiento que da la experiencia y no existen capacitaciones específicas.	Es fundamental por lo dinámico que es el trabajo y las reglas que lo regulan.	Necesidad de información útil elaborada por personas con preparación.	Porque debe orientar al equipo de trabajo.	El área requiere conocimientos específicos y constante actualización.
<b>¿Qué cualidades considera debe tener la persona a cargo del área administrativa-contable?</b>	Formación profesional.	Conocimiento de la normativa. Confianza. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Practicidad para la resolución de problemas.	Conocimiento de la normativa. Confianza. Responsabilidad. Compromiso. Practicidad para resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional. Practicidad para resolver problemas.	Conocimientos de la normativa. Compromiso con la institución. Practicidad para resolver problemas.

<b>Municipalidad</b>	<b>El Soberbio</b>	<b>Leandro N. Alem</b>	<b>Posadas</b>	<b>Colonia Alberdi</b>	<b>Campo Grande</b>
<b>Categoría</b>	Primera	Primera	Primera	Segunda	Primera
<b>Posee Carta Orgánica</b>	Si	Si	Si	No	No
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Contador municipal	Contador municipal	Directora General de Contaduría	Contador municipal	Contador municipal
<b>¿Hace cuántos años?</b>	8	1	24	16	6
<b>Al asumir ¿conocía sus tareas y obligaciones?</b>	No	Si	Si	Si	Si
<b>¿Cómo adquirió los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas?</b>	Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de organismos. Capacitación de manera personal. Ya contaba con conocimientos.	Capacitación de manera personal.	Ya contaba con conocimientos.
<b>¿Consideraría conveniente una capacitación previa a asumir el cargo?</b>	Si	Si	No	Si	Si
<b>¿Consideraría conveniente capacitaciones periódicas?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Quién se encuentra a cargo del área administrativo-contable?</b>	Tesorero municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal
<b>¿Cómo considera la rotación del personal a cargo de esa área?</b>	De baja rotación	No hubo rotación	No hubo rotación	De baja rotación	De baja rotación
<b>¿Qué causas considera que motivaron la alta, baja o nula rotación?</b>	Escasez de personal capacitado para desempeñarse en el área.	Área sensible en cuanto a información.	Por el conocimiento que se debe tener	Falta de capacitación y conocimientos.	Por ser un área muy sensible en cuanto a información.
<b>¿La experiencia de quien está a cargo del área es un factor relevante para una buena calidad de trabajo?</b>	Si	No	Si	Si	Si
<b>¿Por qué?</b>	El área implica un amplio conocimiento y formación y actualizaciones periódicas.	Pocas personas con experiencia en el sector público.	Coadyuva al desarrollo de eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión.	Simplifica las tareas en general.	El área requiere de conocimientos específicos.
<b>¿Qué cualidades considera debe tener la persona a cargo del área administrativa-contable?</b>	Conocimiento de la normativa. Compromiso con la institución. Practicidad para resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Formación profesional.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Disponibilidad horaria.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Practicidad para resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Practicidad para resolver problemas.

<b>Municipalidad</b>	<b>Bernardo de Irigoyen</b>	<b>Garuhapé</b>	<b>Fracrán</b>	<b>Santiago de Liniers</b>	<b>General Alvear</b>
<b>Categoría</b>	Primera	Segunda	Segunda	Segunda	Segunda
<b>Posee Carta Orgánica</b>	No	No	No	No	No
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal
<b>¿Hace cuántos años?</b>	4	4	1	10	5
<b>Al asumir ¿conocía sus tareas y obligaciones?</b>	Si	No	No	No	Si
<b>¿Cómo adquirió los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas?</b>	Capacitación de la municipalidad y de otros organismos. Con ayuda de compañeros.	Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de organismos. Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de organismos. Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo
<b>¿Consideraría conveniente una capacitación previa a asumir el cargo?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Consideraría conveniente capacitaciones periódicas?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Quién se encuentra a cargo del área administrativo-contable?</b>	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal
<b>¿Cómo considera la rotación del personal a cargo de esa área?</b>	De baja rotación	No hubo rotación	No hubo rotación	De baja rotación	No hubo rotación
<b>¿Qué causas considera que motivaron la alta, baja o nula rotación?</b>	Gran responsabilidad, mejores ofertas en el mercado.	Sin bajas. Incorporación de personal por mayores exigencias y alta demanda de trabajo del área.	Inicio de la municipalidad	Faltan postulantes con capacitación específica.	Cargo difícil de reemplazar.
<b>¿La experiencia de quien está a cargo del área es un factor relevante para una buena calidad de trabajo?</b>	Si	Si	No	Si	Si
<b>¿Por qué?</b>	Por la complejidad y responsabilidad del trabajo.	El área exige conocimientos específicos y cada vez hay más controles.	Se debe comprender los procesos. El problema es la sobrecarga de trabajo en el área.	Gran relevancia del conocimiento de temas específicos.	A mayor experiencia, mayor eficiencia y eficacia.
<b>¿Qué cualidades considera debe tener la persona a cargo del área administrativa-contable?</b>	Conocimientos de la normativa. Responsabilidad. Formación profesional.	Conocimientos de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional. Practicidad para resolver problemas.	Conocimientos de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Disponibilidad horaria. Formación profesional.	Formación profesional.	Conocimientos en la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Formación profesional.

<b>Municipalidad</b>	<b>San Antonio</b>	<b>Concepción de la Sierra</b>	<b>Comandante Andresito</b>	<b>Jardín América</b>	<b>Campo Viera</b>
<b>Categoría</b>	Segunda	Segunda	Primera	Primera	Primera
<b>Posee Carta Orgánica</b>	No	No	No	No	No
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Tesorero municipal	Contador municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Contador municipal
<b>¿Hace cuántos años?</b>	5	1	10	11	4
<b>Al asumir ¿conocía sus tareas y obligaciones?</b>	Si	Si	No	No	Si
<b>¿Cómo adquirió los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas?</b>	Capacitación de organismos y de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Con ayuda de compañeros.	Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Ya contaba con conocimientos.
<b>¿Consideraría conveniente una capacitación previa a asumir el cargo?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Consideraría conveniente capacitaciones periódicas?</b>	Si	Si	Si	Tal vez	Si
<b>¿Quién se encuentra a cargo del área administrativo-contable?</b>	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Contador municipal
<b>¿Cómo considera la rotación del personal a cargo de esa área?</b>	No hubo rotación	De baja rotación	No hubo rotación	De baja rotación	No hubo rotación
<b>¿Qué causas considera que motivaron la alta, baja o nula rotación?</b>	Por la importancia de contar con experiencia.	Mejores ofertas laborales en el mercado.	Idoneidad del personal a cargo.	La dificultad de adaptación del personal y aprendizaje de las tareas específicas.	El conocimiento del puesto y la baja tasa de inconvenientes que han ocurrido.
<b>¿La experiencia de quien está a cargo del área es un factor relevante para una buena calidad de trabajo?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Por qué?</b>	Porque el desarrollo de las actividades implica gran responsabilidad.	Para poder cumplir con sus funciones en tiempo y forma.	Contribuye al buen rendimiento laboral.	Realización más eficiente y eficaz de las tareas.	Por la dinámica del contexto y por las particularidades de la contabilidad municipal.
<b>¿Qué cualidades considera debe tener la persona a cargo del área administrativa-contable?</b>	Responsabilidad. Compromiso con la institución. Disponibilidad horaria. Practicidad para resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional. Practicidad para resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Practicidad en resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Disponibilidad horaria. Formación profesional. Practicidad para resolver problemas.	Conocimientos de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Formación profesional.

<b>Municipalidad</b>	<b>Montecarlo</b>	<b>Oberá</b>	<b>San Pedro</b>	<b>Colonia Victoria</b>	<b>Cerro Corá</b>
<b>Categoría</b>	Primera	Primera	Primera	Segunda	Segunda
<b>Posee Carta Orgánica</b>	Si	Si	Si	No	No
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Tesorero municipal	Contador municipal	Tesorero municipal	Contador municipal	Contador municipal
<b>¿Hace cuántos años?</b>	2	27	7	8	10
<b>Al asumir ¿conocía sus tareas y obligaciones?</b>	Si	No	Si	No	Si
<b>¿Cómo adquirió los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas?</b>	Capacitación dictada por la municipalidad.	Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de manera personal. Con ayuda de compañeros. Con el ejercicio del cargo.	Capacitación de manera personal.	Capacitación de manera personal.
<b>¿Consideraría conveniente una capacitación previa a asumir el cargo?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Consideraría conveniente capacitaciones periódicas?</b>	Tal vez	Si	Si	Si	Si
<b>¿Quién se encuentra a cargo del área administrativo-contable?</b>	Contador municipal	Contador municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal
<b>¿Cómo considera la rotación del personal a cargo de esa área?</b>	De baja rotación	No hubo rotación	De baja rotación	No hubo rotación	De baja rotación
<b>¿Qué causas considera que motivaron la alta, baja o nula rotación?</b>	Eficiencia del personal a cargo del área.	A fin de que el personal adquiera experiencia en su labor.	Buen desempeño del personal a cargo del área.	Escasez de personal capacitado y continuidad de la gestión.	Cambio de gestión.
<b>¿La experiencia de quien está a cargo del área es un factor relevante para una buena calidad de trabajo?</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>¿Por qué?</b>	Por los conocimientos adquiridos por la profesión.	Por el conocimiento del área.	Porque organiza las actividades y guía a los demás en la ejecución de sus tareas.	Importancia del conocimiento de las actividades y constante actualización.	Facilita el trabajo administrativo.
<b>¿Qué cualidades considera debe tener la persona a cargo del área administrativa-contable?</b>	Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Disponibilidad horaria. Formación profesional.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Compromiso con la institución. Formación profesional.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Confianza. Formación profesional. Practicidad para resolver problemas.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional.

<b>Municipalidad</b>	<b>Bonpland</b>	<b>Itacaruaré</b>	<b>Gobernador López</b>	<b>Santa María</b>	<b>-</b>
<b>Categoría</b>	Segunda	Segunda	Segunda	Segunda	-
<b>Posee Carta Orgánica</b>	No	No	No	No	-
<b>¿Qué cargo desempeña?</b>	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	Contador municipal	-
<b>¿Hace cuántos años?</b>	10	20	20	20	-
<b>Al asumir ¿conocía sus tareas y obligaciones?</b>	Si	Si	Si	Si	-
<b>¿Cómo adquirió los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas?</b>	Capacitación de manera personal.	Capacitación de manera personal. Con el ejercicio del cargo. Ya contaba con conocimientos.	Capacitación de manera personal. Con el ejercicio del cargo. Ya contaba con conocimientos.	Capacitación de manera personal. Con el ejercicio del cargo. Ya contaba con conocimientos.	-
<b>¿Consideraría conveniente una capacitación previa a asumir el cargo?</b>	Si	Si	Si	Si	-
<b>¿Consideraría conveniente capacitaciones periódicas?</b>	Si	Si	Si	Si	-
<b>¿Quién se encuentra a cargo del área administrativo-contable?</b>	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	Tesorero municipal	-
<b>¿Cómo considera la rotación del personal a cargo de esa área?</b>	De baja rotación	De baja rotación	De baja rotación	De baja rotación	-
<b>¿Qué causas considera que motivaron la alta, baja o nula rotación?</b>	Cambio de gestión.	Cambio de gestión.	Cambio de gestión.	Cambio de gestión.	-
<b>¿La experiencia de quien está a cargo del área es un factor relevante para una buena calidad de trabajo?</b>	Si	Si	Si	Si	-
<b>¿Por qué?</b>	Facilita el trabajo administrativo.	Lleva mucho tiempo capacitar. Complejidad del trabajo.	Lleva mucho tiempo capacitar. Complejidad del trabajo.	Lleva mucho tiempo capacitar. Complejidad del trabajo.	-
<b>¿Qué cualidades considera debe tener la persona a cargo del área administrativa-contable?</b>	Conocimiento de la normativa. Compromiso con la institución. Formación profesional. Responsabilidad.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional.	Conocimiento de la normativa. Responsabilidad. Compromiso con la institución. Formación profesional.	-

*Fuente: Encuestas realizadas. Elaboración propia.*