



Unidad Ejecutora: **055 - Universidad Nacional de la Matanza**  
 Departamento: **Ciencias Económicas.**  
 Carreras **Licenciatura en Administración**  
**Contador Público**  
 Dirección: Florencio Varela 1903 – San Justo.  
 Cod. Postal: 1754 Tel. : 4480-8955

PROYECTO DE INVESTIGACION	CODIGO <b>055-B138</b>
	<b>INFORME FINAL</b>
	Período: 1/1/2008 – 31/12/2009

Título del proyecto: **La Articulación de Políticas de Administración Pública**  
**El límite oeste de la Ciudad de Buenos Aires y el Primer Cinturón del Conurbano Bonaerense**

Investigadores Miembros del Equipo :

- Nombre y apellido : Raimundo Sillitti
- Nombre y apellido : Armando Rufino Tutau
- Nombre y apellido : Alejandro Ceccone
- Nombre y Apellido: Norma Perez Camino
- Nombre y Apellido: Lina Margarita C. Rossi (1)
- Nombre y Apellido: Ernesto Salvato (2)
- Nombre y Apellido: Pedro Marasco (3)

(1)Incorporada 01/01/2009, (2) Incorporado 01/03/2009, (3) Incorporado 01/04/2009

**Director y Subdirector :**

*Nombre y apellido :* Raimundo Sillitti  
*Título:* Licenciado en Economía .....*Legajo UNLM:* 0257 .....  
*Categoría Docente:* Profesor Asociado ..... *Dedicación :* Exclusiva .....  
*Dirección Particular :* Cabello 3614 3\* Piso ..... *Tel.:* 4802-0433 .....  
*Nombre y apellido :* .....  
*Título:* .....*Legajo UNLM :* .....  
*Categoría Docente:* ..... *Dedicación :* .....  
*Dirección Particular :* .....*Tel. :* .....

Registrado en Dirección Nacional de Derecho de Autor  
 Expediente N° 946.160 el 27/7/2011  
 Todos los Derechos Reservados SECyT-UNLaM

## 1.- INFORME TÉCNICO – ACADÉMICO

### ***1.- RESUMEN***

La Administración Pública encara el desafío de compatibilizar políticas y procedimientos de sus organismos más allá de la suficiencia de recursos y los límites individuales de actuación, en procesos empíricos que requieren masivo soporte informático, iniciando el camino hacia el Gobierno Digital.

En el entorno de diez cuadras a ambos lados del borde de la ciudad de Buenos Aires distintas Administraciones Municipales agudizan las diferencias entre Documentación, Procedimientos Administrativos, Disposiciones y Normativas, que abarcan cuestiones que van desde el tránsito, la convivencia, normas y ejecución contable, hasta reglas impositivas.

Por esto –actualmente- el Estado necesita mejorar su gestión para alcanzar legitimidad social y recuperar protagonismo institucional, y ello demanda cambios en el rol de estado y en la articulación Estado-Sociedad-Economía.

La reforma del estado es un proceso multidimensional que comprende a la totalidad del universo público, su estructura institucional, el régimen político, las relaciones intergubernamentales, la relaciones con la sociedad y sus representantes.

La identificación -creación- de procedimientos que permitan suavizar las diferencias en el mencionado entorno aparece como un tema relevante y prioritario y es el desafío que aborda este trabajo, en el que se intentará también identificar procedimientos y especificaciones tendientes a apoyar la gestión pública en el área mencionada.

En los últimos años, y en la misma dirección, impulsado por las autoridades de gobierno se desarrollan en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires el Programa de Fortalecimiento Municipal (PFM), organizado por la Subsecretaría de Política y Coordinación Fiscal del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Dando como resultado la aplicación del programa RAFAM para el manejo de la administración y las finanzas provinciales, el SAFIBA que permite iniciar el trámite de inscripción vía web en el Registro de Proveedores y Licitadores de la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires, el RIUPP en el ámbito de la CABA, y otros proyectos en la dirección de compatibilizar normas y uso tecnologías en el ámbito del Estado Provincial.

Luego del análisis, teniendo en cuenta la legislación, los procedimientos, la opiniones de los contribuyentes, medios y responsables; enmarcado en la situación social-económica descrita y la opinión de distintos actores, se concluye.

El uso del programa RAFAM por parte de las municipalidades de la Pcia. de Buenos Aires puede otorgar beneficios como: centralizar operaciones, reduce la complejidad administrativa, introduce patrones de transparencia, comparación y análisis.

Por su parte algunas desventajas son: puede haber “problemas” de uso sino se tiene la memoria suficiente en máquina, imposibilidad de uso en distintas computadoras simultáneamente, inelasticidad en la reasignación de partidas.

### ***Palabras Clave:***

Articulación de Procedimientos y Controles  
Administración de Políticas  
Compatibilización de Normas  
Homogenización de normas contables

### ***El Problema :***

- a) No existe un marco legal que abarque a los sistemas integrantes del macro sistema de administración financiera en forma coordinada y de aplicación uniforme para la administración central y las instituciones descentralizadas.
- b) No existe un conjunto de normas y procedimientos –integrados- que permitan desarrollar una eficaz gestión operativa de los recursos financieros y reales.
- c) No está difundida en forma generalizada la aplicación de técnicas de programación y evaluación presupuestaria en términos físicos y financieros.
- d) No se evalúan razonablemente los emprendimientos de proyectos de inversión pública y no se miden los impactos que éstos producen una vez puestos en operación los mismos.
- e) La información financiera que se produce muchas veces no alcanza la confiabilidad o la oportunidad que es necesaria, debido a que la misma debe ser procesada en más de una ocasión y, consecuentemente, conciliada, dificultándose con ello la toma de decisiones y afectando, asimismo, la debida transparencia de la gestión de gobierno.
- f) Los desarrollos informáticos son aislados y no cubren la totalidad de las exigencias. Los datos son frecuentemente procesados en forma manual o, en el mejor de los casos, con sistemas parciales de computación o computadoras personales no integradas. Frecuentemente las computadoras personales se utilizan únicamente como procesadores de texto.
- g) Existe una excesiva carga de tareas operativas producto de la falta de integración de los distintos sistemas y la carencia de herramientas informáticas, impidiendo al personal que pueda ser asignado a tareas de índole más sustantiva.

(Parte de los objetivos del programa RAFAM y SAFIBA y RIUPP son atender y solucionar estas dificultades)

Es de interés también, investigar su relación con las procedimientos y aplicaciones de la Ciudad de Buenos Aires, y su compatibilización en caso de programas en los que estén involucradas las partes.

### ***Limitaciones y Alcances:***

Las administraciones Municipales que rodean la ciudad de buenos aires forman complejos cordones, por lo que el universo elegido se torna rápidamente inabarcable -para éste grupo de investigadores- en la medida en que transcurriendo la investigación no puede acotarse a temas de interés propio. La identificación -creación- de procedimientos que permitan suavizar las diferencias en el mencionado entorno aparece como un tema relevante y prioritario -para las Administraciones Municipales- y es el desafío que aborda este trabajo, Provocando el interés del grupo de investigación en programas como RAFAM que contemporáneamente se implementa en las municipalidades de la provincia de Buenos Aires.

### ***Objetivos:***

El proyecto está dirigido a conocer, modelizar y comprender desde el contexto, como es la gestión, en el entorno del borde entre administraciones municipales, cuales son sus protagonistas y sus tendencias.

Se propone conocer el estado actual de la gestión pública para la particular situación, y mejorarla a partir de la introducción de modelos y herramientas que compatibilicen y suavicen las diferencias observadas, entre otras.

También se propone analizar -particularmente- la evolución de la administración de la problemática en dinámicas organizacionales signadas por el corto plazo y las negociaciones políticas.<sup>1</sup>

Qué índices, herramientas, seguimiento administrativo, y formas de auditoría diferentes a las tradicionales permitirían evaluar el control interno y la razonabilidad de las operaciones realizadas en la zona de borde entre organismos.

Y entre otras, qué nuevas posibilidades existen en la administración pública y qué modelos aplicables pueden adquirirse para el campo científico, con la intención de canalizarlas en el desarrollo de especificaciones de software de apoyo a la decisión, basadas en web.

Específicamente analizar coincidencias y diferencias en las aplicaciones informáticas entre el modelo de ejecución presupuestaria usado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y los municipios del primer cordón (zona oeste-sur) de la Provincia de Buenos Aires, limítrofes con la Ciudad de Buenos Aires<sup>2</sup>.

### ***Preguntas De Investigación***

- a) ¿Cuáles son los modelos de ejecución presupuestaria y modelos de administración financiera, de administración patrimonial, de personal, contable, etc.?
- b) ¿Pueden establecerse índices que describan las diferencias de información para la gestión compartida del área?
- c) ¿Existen modelos de administración aplicables o compatibilizables a ésta situación particular?
- d) ¿Dependen las metodologías actuales de armonización excesivamente, de la voluntad política de las distintas administraciones municipales?
- e) ¿Qué papel juegan la creatividad, y formación académica, en la gestión de complejidades entre organismos?
- f) ¿Es posible diseñar especificaciones de software ceñidas a situaciones particulares de decisión en un marco dinámico?

---

<sup>1</sup> “...pensar y construir el sistema de la Ciudad y del Municipio. Este será el tiempo del Municipio gerente, el tiempo del gerenciamiento local, donde deberá planificarse, organizarse y ejecutarse, adaptándose a las exigencias y urgencias de nuestros días “ Dromi Roberto Ciudad y Municipio Autor: Editorial Ciudad Argentina Año 2007. ISBN 9789875072770

<sup>2</sup> “En las provincias, los principales cambios tuvieron que ver con asumir la responsabilidad primaria de los grandes sistemas de gestión: salud, educación y seguridad. Adicionalmente, también los procesos descentralizadores le asignaron nuevas potestades de regulación económica y social, creciente autonomía para operar sobre la esfera política provincial e influencia en la coyuntura nacional. Un proceso paralelo se fue dando en el nivel municipal, que fue acentuando su carácter de primer anillo en la relación con la ciudadanía, sobre todo en lo que refiere a la acción social”. Cao Horacio / Blutman Gustavo Introducción a la Administración Pública Argentina Autor: Editorial Biblos Argentina -Año 2007 ISBN 9789507866159





Crozier, Michel ; Cusminsky de Cendrero, Rosa (traductor) *Cómo reformar al Estado : tres países, tres estrategias : Suecia, Japón y Estados Unidos* Fondo de Cultura Económica, 1992 1ª ed. ISBN 968-16-3730-5

Dromi Roberto *Ciudad y Municipio* Autor: Editorial Ciudad Argentina Año 2007. ISBN 9789875072770

Dromi Roberto *El Procedimiento Administrativo* Editorial Ciudad Argentina - Año 1999 ISBN 9789509385474

Ivanega Miriam M. *Mecanismos de Control Público y Argumentaciones de Responsabilidad* Editorial Abaco 2003 ISBN 950-569-185-8

Leemans, Arne F. (compilador) *Cómo reformar la administración pública* Fondo de Cultura Económica, 1977 1ª ed.

Le Pera Alfredo *Estudio de la Administración Financiera Pública* Editorial Cooperativas Año 2007. ISBN 9789871246526

Martínez Guarino, Ramón *Reforma del estado y microplaneamiento* Humanitas, 1991 ISBN 950-99676-6-1

Petrei, Humberto ; Petrei, Romeo E. (colaborador) *Presupuesto y control : pautas de reforma para América Latina* Washington, D.C. : Banco Interamericano de Desarrollo, 1997 ISBN 1-886938-28-8

Warrens Carlos S *Contabilidad Financiera* Editorial Thompson Internacional Año 2006

Zuani, Elio Rafael de ; Fernández, Juan José ; Martino, Luis Alberto *Gestión de la calidad en el sector público : nuevas formas de organizar el trabajo* Universidad Nacional Católica de Salta, 2001 ISBN 987-43-3225-5

Ediciones Clarín *Mi País, la Argentina* Licencia Editorial para Arte Gráfico Editorial Argentina SA –Año 1995 ISBN 84-599-3442-X

Ediciones Clarín *Nuevo Atlas de la Argentina* Licencia Editorial para Arte Gráfico Editorial Argentina SA –Año 1994 ISBN 84-605-1115-4

### ***Ediciones virtuales***

CD *-Ley Orgánica Municipal-* Editorial Función Pública.

CD *-Disposiciones de Administración de los Recursos Financieros y Reales Para los Municipios Piloto.* Editorial Función Pública.

Manual de Uso de RAFAM

<http://www.ec.gba.gov.ar/Rafam/Sistemas.htm>

Manual de Contabilidad Pública

<http://www.carm.es/chac/interleg/contapub.htm>

Conceptos de Contabilidad Pública

<http://www.economicas-online.com>

Contabilidad Pública de la Ciudad de Buenos Aires

<http://www.buenosaires.gov.ar/areas leg-tecnica>

Gestión Pública Municipal en el marco del nuevo federalismo fiscal

[www.esade.edu.ar](http://www.esade.edu.ar)

### ***Sitios de consulta***

Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública AAEAP

<http://aaeap.org.ar/>

Secretaría de la Gestión Pública – INAP

<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/documentacion/documentacion.html>

Gestión Pública Municipal – Tipo de Índices de eficiencia

<http://www.e-local.gov.ar/wb2/EL LOCAL>

### ***Revisión de las conclusiones de investigación precedentes***

En esta etapa del proyecto, seguimos recopilando la información disponible, a partir de los trabajos de investigación precedentes desarrollados por los miembros del equipo. Al respecto, cabe citar los proyectos concluidos:

- a) El Control de la Calidad en las PyMEs (1994 – 1996)  
Directores : Ing. Fotti A., Ing. Estayno M.  
Dpto. de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas U.N.La.M.
- b) 55/B074 El Rol de la Calidad en el Análisis y Desarrollo de Sistemas  
Director: Dr. Sillitti, Raimundo  
Dpto. de Departamento de Ciencias Económicas U.N.La.M.
- c) 55/B054 Administración de PyMES en Mercados Inestables  
Directores: Dr. Jorge A Rumbo y Dr. Raimundo Sillitti  
Dpto. de Departamento de Ciencias Económicas U.N.La.M.
- d) 55/B075 La gestión de empresas ligadas al mercado electrónico.  
Director: Dr. Raimundo Sillitti  
Dpto. de Departamento de Ciencias Económicas U.N.La.M.

### ***Actividades en torno a RAFAM:***

#### ***Entrevista:***

Se realizó una entrevista al Lic. Roberto Matías Figueroa (Asesor Subsecretaría de Política Económica) y al Lic. Raúl Roberto Pereira (Coordinador Comisión Asesora en Informática) en el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires del 19 de agosto de 2008 (se grabó la entrevista)

Se trataron los temas:

- Introducción al trabajo de investigación.
- Planteo de objetivos generales del RAFAM.
- Articulación de Políticas y Estrategias entre el Municipio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los Municipios Linderos (Lomas de Zamora, Lanus, Matanza, 3 de Febrero, Vicente López entre otros).
- Capacitación e implementación del programa en las Municipalidades y/o por medio de instituciones (Universidades, Institutos y Empresas).
- Mapa de los Municipios que usan el RAFAM (Total de municipios 134 – 114 lo están utilizando normalmente - 20 aun no lo utilizan, de estos, se negocia por conflictos con 8).
- Se proyecta unificar el sistema en todos los municipios antes de enero de 2009.
- Dar pautas a los Municipios para unificar el plan de cuentas. El seguimiento del mismo va estar dado por la Contaduría General de la Provincia.



- Se invitó al personal de RAFAM a participar en eventos futuros relacionados con el tema organizados por la Universidad Nacional de la Matanza.
- El grupo de investigación se comprometió en hacer una devolución del trabajo de investigación y realizar un análisis de lo expuesto en la entrevista.
- Se recibe manual sobre los distintos módulos, que abarca cada uno y una breve explicación de cómo llevar adelante cada módulo.

***Jornada:***

La jornada sobre RAFAM, a desarrollarse en la Universidad Nacional de la Matanza, organizada por el Departamento de Ciencias Económicas e impulsada por el grupo de investigadores, del martes 5 de Mayo, fue suspendida por distintos motivos, particularmente la imposibilidad de obtener el software de aplicación de las autoridades del Ministerio de Economía de la Provincia de Bs. As. debido a reestructuraciones producidas en el Ministerio. Se fija nueva fecha para el 8 de Julio.

***Entrevista:***

Se realizó una entrevista al Lic. Raúl Roberto Pereira (Director Regional RAFAM) en el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires del 6 de abril de 2009.

Se trataron los temas:

- Se analiza el cambio de normativas y políticas.
- Evolución del trabajo de investigación.
- Devolución de la 1º entrevista por parte del grupo investigador (se le entregó una carpeta con lo hecho hasta el momento).
- Actualización de programas y módulos.
- Mapa de los Municipios que usan el RAFAM (Total de municipios 134 – 124 lo están utilizando normalmente - 10 aun no lo utilizan, de estos, se negocia por conflictos con 2) (Hurlingham y Vicente López).
- Se explica la terciarización de la instalación del programa por parte de las municipalidades a distintas empresas.

***Entrevista:***

Se realizó una entrevista a la Lic. Andrea Duré (Directora General de RAFAM) y el Lic. Raúl Roberto Pereira (Director Regional RAFAM) en el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires del 12 de mayo de 2009.

Se trataron los temas:

- Lineamientos del Software según los distintos módulos.
- Invitación para la jornada de RAFAM a realizarse el 5 de mayo.
- Entrega de nota solicitando software para demostración.
- Cambio de las normativas y políticas.
- Evolución de las distintas versiones del software.
- Contacto con otros municipios, para invitarlos a la jornada.
- Entrega del programa de la Jornada Tentativo.

***Entrevista:***

Se realizó una entrevista a la Lic. Andrea Duré (Directora General de RAFAM), el Lic. Raúl Roberto Pereira (Director Regional RAFAM) y el Lic. Sergio Bonfilio (Director de Sistemas – programa RAFAM) en el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires del 19 de junio de 2009.

Se trataron los temas:



## *Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal de la Prov. de Buenos Aires<sup>3</sup>*

### **Introducción**

En la necesidad de difundir las acciones de transformación, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, decide impulsar a través del Ministerio de Economía una reforma integral de los recursos reales y de la administración financiera en el ámbito de los municipios bonaerenses.

El modelo propuesto acumula los postulados básicos que en la materia han sido desarrollados por el Estado Nacional desde el año 1992, con la sanción de la Ley N° 24.156. Igualmente, se han tenido en cuenta las enunciaciones incluidas en el diseño conceptual de la reforma de administración financiera y de control que fuera elaborado para la administración de la Provincia de Buenos Aires, y enviado en un Proyecto de Ley a la Legislatura para su aprobación.

Para modelar el proyecto de reforma de la administración financiera y de recursos reales en el ámbito municipal se ha tenido en cuenta:

La decisión política del Ministerio de Economía de apoyar el proceso, medida que comprende también proporcionar la asistencia técnica que soliciten los municipios;



El apoyo recibido del Banco Mundial al proyecto, quien declaró esta iniciativa como objeto de financiamiento; y

La propia decisión de los municipios de enfrentar un proceso de cambio en las formas de gestionar los recursos, en la conciencia que ello proveerá un mejor aprovechamiento del potencial del municipio, condición indispensable para que se atiendan reclamos prioritarios de la sociedad.

Se intenta cumplir con los objetivos:

Eficiencia en la obtención y aplicación de los recursos públicos;

Alta productividad del gasto, traducido esto en mayores y mejores servicios;

<sup>3</sup> Material extraído y adaptado de <http://www.ec.gba.gov.ar/Rafam/Mision/Marco.htm> y <http://www.ec.gba.gov.ar/Rafam/Sistemas.htm>

Obtención de información homogénea, lo cual constituye un requisito necesario para reunir estadísticas equivalentes del conjunto del Sector Público Argentino -que luego son recogidas por las Cuentas Nacionales-, a los efectos de proporcionar datos útiles para el conocimiento y análisis del desarrollo de los distintos niveles de Gobierno.

Perfeccionamiento de los mecanismos de coordinación fiscal entre la provincia y los municipios.

Mayor transparencia, propiciando para ello una adecuada vinculación entre los sistemas de administración financiera y los órganos de control interno y externo

Posibilidad de generación de información oportuna y confiable sobre la situación financiera del Municipio, útil para la toma de decisiones del Estado

Y también ofrecer a los municipios de las herramientas necesarias, para que éstos puedan cumplir con las exigencias con el mínimo gasto posible, para proveer bienes y servicios a la comunidad.

***El modelo incorpora criterios generales como:***

Interrelación de los sistemas

Centralización normativa y descentralización operativa

Interrelación de los sistemas

Se dispone de un macromodelo de gestión integrado por distintos módulos que se vinculan entre sí a los efectos de la captación de datos y la generación de estados contables.

Para darle funcionalidad a este principio se diseñó una base de datos en la que los registros de las transacciones con incidencia económica-financiera ingresan por única vez y son procesados automáticamente para obtener todas las salidas de información necesarias, eliminándose así las conciliaciones de datos tan comunes en los sistemas de información no interrelacionados.

Aumentando la integración se trabajó a través de clasificadores presupuestarios diseñados de tal modo que puedan cumplir los requisitos de captar las transacciones que realizan cada uno de los organismos municipales, captar las transacciones en cada uno de los momentos que se definan para los recursos y los gastos, sean éstos presupuestarios o extra presupuestarios y acoplarse mediante tablas de conversión a los efectos de producir información en forma automática.

Así el criterio de interrelación se opone a los desarrollos aislados en los cuales se dan como prioritarios objetivos propios de un sistema determinado, a veces incongruentes con los desarrollos efectuados en el sistema global.

El modelo también pretende crear, en el ámbito municipal, de órganos rectores que tengan la responsabilidad, más allá de la posición de ellos en el organigrama institucional del Municipio, de centralizar la producción de las normas y procedimientos operativos no detallados en el Decreto Provincial N° 2980/00.

Así, la Oficina Municipal de Presupuesto, será el órgano rector del Sistema de Presupuesto; la Tesorería General del Municipio la del Sistema de Tesorería; y la Oficina Municipal de Ingresos Públicos, para el Sistema de Administración de Ingresos Públicos, por mencionar algunos.

Estos órganos rectores están a cargo de establecer las reglas de funcionamiento que deben ser respetadas por las unidades ejecutoras, sean centralizadas o descentralizadas del Municipio, encargadas de la formulación, programación, ejecución y evaluación de los

presupuestos de recursos y gastos. Además los mencionados órganos rectores centralizan la información que generan dichos organismos.

Las unidades ejecutoras tienen el rol de instrumentar las políticas presupuestarias globales y aquellas de orden sectorial que se diseñan para llevar a cabo la producción de bienes y servicios que se brindan a la comunidad, cuidando la aplicación de las normas emanadas de los órganos rectores en cada una de las fases del proceso presupuestario.

#### Centralización normativa y descentralización operativa

En el nuevo modelo se planteó la conformación, en el propio ámbito municipal, de órganos rectores que tienen la responsabilidad, independientemente de la ubicación que los mismos tengan dentro del organigrama institucional del Municipio, de centralizar la producción de las normas y procedimientos operativos no detallados en el Decreto Provincial N° 2980/00. Así, por ejemplo, la Oficina Municipal de Presupuesto, se constituye en el órgano rector del Sistema de Presupuesto; la Tesorería General del Municipio se constituye en órgano rector del Sistema de Tesorería; y la Oficina Municipal de Ingresos Públicos, en órgano rector del Sistema de Administración de Ingresos Públicos, por citar alguno de ellos. Estos órganos rectores son responsables de establecer las pautas de funcionamiento que deben ser respetadas por las unidades ejecutoras, tanto centralizadas como descentralizadas del Municipio, encargadas de la formulación, programación, ejecución y evaluación de los presupuestos de recursos y gastos. También los órganos rectores centralizan la información que generan dichos organismos.

Por su parte, las unidades ejecutoras tienen la misión de instrumentar las políticas presupuestarias generales y aquellas de orden sectorial que se plantean para llevar a cabo la producción de bienes y servicios que se brindan a la comunidad, velando por la aplicación de las normas emanadas de los órganos rectores en cada una de las etapas del proceso presupuestario.

El modelo propuesto armoniza con los principios rectores del modelo nacional, y del conceptualmente definido para la Administración de la Provincia de Buenos Aires, toma en cuenta la necesidad de añadir sistemas no contemplados en tales desarrollos y, obviamente, de adecuar dichos postulados a las particularidades que presenta el sector público municipal. Sin embargo la idea base es diseñar un producto sencillo, práctico y flexible como para que pueda implementarse en cualquiera de los municipios bonaerenses con facilidad.

Integran el macromodelo nueve módulos:

- Sistema de Presupuesto
- Sistema de Contabilidad
- Sistema de Tesorería
- Sistema de Crédito Público
- Sistema de Contrataciones
- Sistema de Administración de Bienes Físicos
- Sistema de Inversión Pública
- Sistema de Administración de Personal
- Sistema de Administración de Ingresos Públicos

A los clásicos módulos de contabilidad, presupuesto, tesorería y crédito público, se suman el de administración de los ingresos, por el que los municipios gestionan las tasas, contribuciones y derechos de origen comunal, y los sistemas de gestión de los recursos reales, tales como recursos humanos, suministros y bienes de activo fijo incluidos o no en los proyectos de inversión.

Estas inclusiones lo convierten en un macromodelo de gestión sin antecedentes en el nivel municipal, provincial o nacional.

Características de cada uno de los módulos:

### **Contabilidad**

En el sistema RAFAM el rol central e integrador de la totalidad de los Sistemas se asigna al Sistema de Contabilidad, para lo que se le confiere la administración de una base de datos que concentra la información generada en cada uno de los otros módulos.

Los Sistemas desarrollados funcionan en forma integrada, mediante la utilización de tecnología informática, relacionándose los clasificadores presupuestarios de recursos y gastos con el catálogo básico de cuentas contables en cada uno de los actos, sean éstos presupuestarios o extra presupuestarios, y a través de matrices de conversión especialmente desarrolladas, para que los estados contables del Municipio se encuentren siempre disponibles en forma automatizada.

Un criterio central empleado en la contabilidad es que toda transacción con efecto económico-financiero deben quedar registrada, o sea que deben computarse las actividades relacionadas con movimientos financieros o monetarios, a más de las no monetarias, como la depreciación de un bien de uso.



Existen para la contabilidad, normas generalmente aceptadas que han sido adaptadas a las características propias del ámbito municipal, y de esta forma mediante el sistema de asientos por partida doble, reflejan los cambios en la situación patrimonial del Municipio en el momento que las transacciones con incidencia financiera se devengan y se cancelan, para el caso de los gastos, o para el caso de los recursos, se perciban.

El sistema fue diseñado para registrar por única vez las operaciones en zona próxima a la transacción, proveyendo de esta forma un sistema de información que sirva para distintas personas interesadas en el desenvolvimiento financiero del Municipio, en particular a los órganos externos de control. Así, a más de reducir costos, se evitan las debilidades propias de fuentes que difieren entre sí, proporcionando una toma de decisiones más segura e inequívoca.

Del mismo modo, proporciona un desarrollo conceptual profundo para las cuentas contables que se proponen, así como su relación con las clasificaciones presupuestarias, mostrándose en cada caso el saldo contingente que puedan tomar.

### ***Presupuesto***

Es uno de los módulos clave para el desarrollo de los nuevos pensamientos que se pretenden adoptar en materia de administración financiera.

El Presupuesto se entiende como una herramienta básica de gestión que debe permitir, en función de las disponibilidades de ingreso, expresar y canalizar las aspiraciones económico-sociales de las autoridades políticas del Municipio durante cada uno de los ejercicios fiscales. Se desea imponer una cultura de presupuesto, moldeada en técnicas de previsión de gastos, en las de programación de la ejecución presupuestaria y en las de evaluación y análisis sistemático de los resultados.

Debe expresarse el tipo y cantidad de bienes y servicios a producir para satisfacer las demandas de la comunidad, así como las fuentes de financiamiento a utilizar para llevar a cabo una producción determinada.

La programación presupuestaria está llamada a extender la productividad del gasto, ya que las decisiones acerca de las asignaciones de los recursos públicos deberán tomar en cuenta los insumos que resultan necesarios, las tecnologías de producción y los niveles de bienes y servicios a producir con los recursos financieros disponibles para el logro de objetivos políticos.

Utilizar un sistema de programación para la ejecución del presupuesto, en términos físicos o financieros, e incluyendo sub períodos dentro del ejercicio anual, permite regular el ritmo de la gestión a la efectiva disponibilidad, de forma que en cualquier momento el Municipio esté en situación de asegurar los resultados financieros deseados.

El grado de cumplimiento de las políticas originadas en las máximas autoridades municipales, debe asegurarse a través de técnicas de evaluación presupuestaria encaminadas a comprobar la eficiencia y eficacia desarrolladas en la gestión. Así pueden sugerirse las acciones correctivas que se juzguen pertinentes una vez sensadas las causas de los desvíos en la producción programada.

### ***Tesorería***

El principio rector del sistema de Tesorería del Municipio es constituirse en una entidad que se encargue de gerenciar los flujos de recursos y gastos de la hacienda comunal, procurando perfeccionar el rendimiento de las inversiones financieras que cumpla y recorte el costo del endeudamiento transitorio propio de situaciones de iliquidez.

Este enfoque supone la necesidad de aplicar modernas técnicas de programación financiera, en fuerte coordinación con las áreas de Presupuesto, Crédito Público y Administración de Ingresos Públicos, con el objetivo de obtener la máxima eficiencia en la obtención y aplicación de fondos públicos. La planificación financiera permite anticipar escenarios diferentes posibles, en función de distintas presunciones, para el comportamiento del flujo futuro de fondos, identificando las coyunturas para recursos y gastos aprobados, así como otros imprevistos que impacten en la caja, para porciones o sub períodos del ejercicio fiscal.

Así, los objetivos que puedan trazarse en materia de saneamiento o consolidación de la situación financiera del Municipio se verán beneficiados por el uso de la mencionada herramienta.

Puntualmente se establece también el principio de unidad de caja, cuando los sucesos lo aconsejen, integrando tal medida con una adecuada utilización del sistema de caja chica.

Se tiende a implementar procedimientos automatizados en la dirección de lograr inmediata recepción y conciliación de los recursos y celeridad de pago, a través de depósitos en

cuentas corrientes, de las obligaciones del Municipio, realizados los controles previos. Un registro actualizado de Beneficiarios y Poderes, se asocia como complemento.

El sistema brinda salidas gerenciales de información sobre la gestión financiera oportunamente, facilitando la registración contable en forma automática, gracias a captar, simultáneamente a la producción de los fenómenos, todos aquellos hechos que se relacionen con los movimientos de entradas y salidas de dinero.

### ***Crédito Público***

El sistema ofrece la posibilidad de contar con un flujo oportuno de estadísticas para los distintos usuarios que demandan información sobre la materia mediante un modelo de gestión en el que se han especificado los procedimientos que garantizan una eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento que obtenga el municipio mediante operaciones de crédito público.

Mediante el Sistema, integrado al de contabilidad, se logra mantener actualizados los registros sobre la deuda municipal y estar al tanto con anticipación del perfil de vencimiento de los servicios que originan dichos pasivos, incluso de aquellos que se debitan en forma automática de las cuentas bancarias del municipio o se retienen directamente de la coparticipación de impuestos.

El módulo, posibilita la identificación de las posibles fuentes de financiamiento para utilizar las menos gravosas, permite la supervisión de los procedimientos de autorización, negociación y contratación del financiamiento con arreglo a las normativas vigentes, viabiliza una fiscalización orientada a que los recursos captados se destinen a los fines que previamente fueron establecidos, y logra la evaluación de la real capacidad de endeudamiento a mediano y largo plazo del municipio.

El Sistema asegura, en tanto que en el lado de los gastos se aceleran los procesos que deben llevarse a cabo para formular el presupuesto de intereses y amortización de pasivos, el registro de la totalidad de los desembolsos, presenten o no movimientos en las cuentas bancarias.

### ***Contrataciones***

Con el objetivo de adecuar las compras y contrataciones a los requerimientos de un sistema de gestión financiera integrado el sistema RAFAM procura modernizar las normas y procedimientos aplicados en la gestión de compras y contrataciones de servicios.

Para ello elabora un inventario de bienes de consumo, servicios no personales y bienes de uso, a utilizar en la fase de programación de la Ordenanza Anual de Presupuesto, con el objetivo de discriminar las partidas de gastos asociadas a tales rubros en conceptos físicos; información que más adelante puede utilizarse para hacer posible los análisis que deben realizarse en la etapa de evaluación de los presupuestos ejecutados y formar las relaciones insumo-producto que tienen lugar en los distintos programas presupuestarios.

En la ejecución, la utilización del inventario en los momentos de la emisión de la orden de compra y de la recepción de los bienes adquiridos o servicios contratados, posibilita, la registración automática de los asientos correspondientes en la contabilidad general, y la imputación preventiva del gasto por tales insumos en la ejecución presupuestaria.



a los efectos de contar en tiempo oportuno, y a precios razonables, con los insumos necesarios para llevar a cabo la producción de bienes y servicios que el Municipio desea volcar a la comunidad en función de los objetivos planteados en el ejercicio fiscal, se introducen técnicas específicas de programación de las adquisiciones.

Para el caso de aquellos municipios cuyo tamaño amerite la gestión de almacenes se proponen normas y procedimientos aplicables a la mencionada tarea cuya meta es constituir un cuerpo normativo que permita una administración eficaz de los inventarios, regular el registro contable cuando se produzcan movimientos en el patrimonio de la Comuna, así como el almacenaje, la valoración, la detección de los niveles críticos de reposición de los insumos, la recepción, las salidas, y las pérdidas.

Así puede constituirse una contabilidad orientada a determinar los costos efectivos de las operaciones públicas en la medida de que los Municipios que gestionan almacenes puedan obtener información que permita establecer la verdadera utilización de las materias en los distintos procesos de producción que se llevan a cabo en el Municipio.

### ***Administración De Bienes Físicos***

Inmuebles, muebles y semovientes, así como los bienes intangibles, que tengan una vida útil superior al año y estén sujetos a depreciación necesitan un moderno sistema de administración de los bienes de uso en poder de los Municipios. Para poder contar en todo momento con información relativa a la cantidad de los bienes adquiridos o construidos que posea el Municipio, así como el valor de cada uno de ellos, se han elaborado normas y procedimientos referidos a las altas y bajas patrimoniales que tengan lugar en las comunas.

A fin de generar información indispensable para la confección de estados contables que reflejen la verdadera situación patrimonial de los Municipios, y para valorar, revaluar y amortizar los bienes administrados por este sistema, se pretende implantar metodologías apropiadas para la identificación de los responsables de la custodia, valuación y mantenimiento de los bienes de uso de propiedad municipal, y para ello, a efectos de lograr la uniformidad de criterio para la clasificación, identificación, presupuestación y registración de los activos físicos en el ámbito municipal, es que se han diseñado modernas técnicas de individualización de los bienes y se ha elaborado un inventario exhaustivo de los bienes de utilización generalizada.

### ***Inversión Pública***

Para obtener una mayor racionalización en la asignación de los recursos destinados a los proyectos de inversiones que son impulsados por los Municipios en función de las políticas que se fijan para un período de gobierno, El Sistema de Inversión Pública es uno de módulos fundamentales para los que se han elaborado normas y procedimientos que comprenden todas las actividades que pueden identificarse en el proceso que atraviesa un proyecto. Desde las metodologías para efectuar el seguimiento y el control de la ejecución, y la evaluación de los proyectos terminados hasta la captación de las necesidades de inversión que surgen tanto del Sector Público como del Privado, y las tareas de formulación, evaluación y selección de los proyectos de inversión.

El sistema propone instalar, un Banco de proyectos en el que estén incluidos todos los proyectos en sus distintas fases de evaluación en cada uno de los Municipios, de manera de disponer de información orientada a facilitar la toma de decisiones potenciando las decisiones individuales que se adopten en cada uno de dichos ámbitos, a evitar la

superposición en la asignación de recursos públicos entre los distintos niveles de gobierno en materia de inversión pública y a obtener financiamiento para las iniciativas de inversión.

El Banco de Proyectos de Inversión Pública debería utilizarse como soporte de un Programa Plurianual de Inversión, y los datos de dicho Programa correspondientes al primer año deben coincidir con el Presupuesto anual de inversión que se presente para su aprobación al Concejo Deliberante. Los proyectos que cuenten con las previsiones de recursos necesarios para su concreción, y hayan sido seleccionados para su ejecución responderán entonces, a aquellas iniciativas que sean prioritarias para el Gobierno Municipal, conciliándose las expectativas del Municipio con el financiamiento disponible en materia de inversión.

### ***Administración De Personal***

Compila información concerniente a movimientos de la planta de personal, como incorporaciones, bajas y promociones. El objetivo es contar, en todo momento, con datos ciertos sobre la calidad, cantidad y ubicación de la planta contratada y permanente, nivel y composición de la masa salarial, antigüedad y capacitación, ausencias, licencias, sanciones y todo otro elemento relacionado con recursos humanos.

el tratamiento de la información con las remuneraciones que se abonen, permite alimentar adecuadamente los sistemas de liquidación de haberes del personal de los diferentes regímenes existentes, de manera de lograr, además de un proceso de sueldos automatizado, información oportuna acerca de la ejecución de las horas/hombre aplicadas, en un período determinado, a distintas producciones de bienes y servicios que realiza la Comuna.

Se establece un conjunto normativo y de procedimientos para proyectar el gasto en personal tanto en forma física como financiera, evaluar su comportamiento en el tiempo, permitiendo el seguimiento de un rubro que corrientemente ocupa una parte significativa dentro de la suma de gastos de la Comuna.

El sistema también posibilita la planificación de actividades permanentes de capacitación, proveyendo el conocimiento respecto de la cantidad y composición del recurso humano que conforma el plantel del Municipio.

### ***Administración De Ingresos Públicos***

A fin de incluir además de las transacciones que hacen a los gastos, a las actividades que permiten captar los recursos públicos que debe gestionar el Municipio, se incluye el módulo Administración de Ingresos Públicos.

Para él se definen reglas y procedimientos para identificar a los contribuyentes, así como para acrecentar la confiabilidad de la información captada sobre las obligaciones fiscales y simplificar los procedimientos administrativos.

Como herramienta que provea un completo seguimiento de las cancelaciones que se produzcan en el transcurso de los distintos ejercicios fiscales y de los cargos imputados a las personas físicas y jurídicas se procede a la creación de una Cuenta Corriente Única por Contribuyente.

Se abordan algunos aspectos formales que hacen a las relaciones jurídicas que se establecen entre el fisco y los contribuyentes, referidas en este caso a las notificaciones e intimaciones de pago de las deudas, el sistema y sus desarrollos están orientados a mejorar los índices de cobro de las distintas tasas, derechos y contribuciones, reducir los niveles de

evasión y a obtener los elementos necesarios para evaluar la conveniencia de modificar las políticas instrumentadas en el campo de la administración de los ingresos.

En igual propósito, se presta especial atención a las formas posibles de recuperación de deudas atrasadas, previéndose, el desarrollo de procedimientos que garanticen la definición de normas generales para la aplicación de planes de pago y moratorias así como procesos adecuados de contralor, intimación y ejecución de los créditos del Municipio.

El logro de niveles de calidad en la administración de los ingresos públicos es el medio que permite obtener un genuino y mayor financiamiento para sustentar las prestaciones que la comuna debe ofrecer a la comunidad, así como disminuir los índices de evasión existentes hoy.

### ***Estrategia Impulsada Para Implantar La Reforma<sup>4</sup>***

#### ***1) Implantación Directa***

##### **a) Selección de municipios piloto**

La modalidad de implantación fue la de aplicar el nuevo modelo en municipios seleccionados piloto. Así se concentró el esfuerzo en un número pequeño y representativo del conjunto de las comunas, lo que permitió observar en detalle los procesos y ganar experiencia para futuras réplicas.

La estrategia acortó considerablemente los plazos previstos para la puesta en marcha de los nuevos sistemas, lo cual posibilitó poner en funcionamiento el nuevo modelo, en dichas comunas, en el ejercicio fiscal correspondiente al año 2001.

Los municipios seleccionados entre los que reunían las características buscadas y adhirieron voluntariamente a formar parte del proceso, fueron los siguientes:

BERISSO  
ESTEBAN ECHEVERRIA  
QUILMES  
RAMALLO  
TANDIL  
TRES ARROYOS

Las consideraciones que fueron hechas para escogerlos fueron varias:

- i) se tuvo en cuenta el convencimiento por parte de la comuna de la necesidad de llevar a cabo la reforma,
- ii) se dio gran relevancia al compromiso demostrado por las autoridades políticas y funcionarios comunales de brindar todo el apoyo que se requiere para desarrollar apropiadamente el proceso de reforma, y
- iii) se analizaron cuestiones tales como: la representatividad de los municipios, la calidad y cantidad de recursos humanos involucrados en la gestión financiera y el grado de informatización de los mismos.

---

<sup>4</sup> Material extraído y adaptado de <http://www.ec.gba.gov.ar/Rafam/Mision/Marco.htm> y <http://www.ec.gba.gov.ar/Rafam/Sistemas.htm>

Adicionalmente, se procedió a seleccionar un nuevo grupo de 5 municipios para realizar una primera réplica del programa -los que también en forma voluntaria consintieron llevar a cabo un proceso de reforma- procediendo a la implantación del nuevo modelo a partir del ejercicio fiscal 2002. Dichas comunas son las siguientes:

CAÑUELAS  
LANUS  
MORON  
PATAGONES  
PUNTA INDIO

Finalmente, durante el transcurso del año 2003 se conformó un nuevo grupo de municipios interesados en aplicar el nuevo modelo de administración financiera y recursos reales a partir del próximo ejercicio contable. Esta segunda réplica se está llevando a cabo en 13 municipios bonaerenses, los que comenzarán a operar los sistemas de núcleo contable a partir del ejercicio 2004. Los municipios incorporados en esta etapa son los siguientes:

BALCARCE  
CHIVILCOY  
GENERAL MADARIAGA  
GENERAL PINTO  
GUAMINÍ  
LAS FLORES  
LUJÁN  
MAR CHIQUITA  
RAUCH  
ROJAS  
SAN FERNANDO  
SAN NICOLÁS  
VILLA GESELL

Es importante destacar, que el sistema informático ha sido implementado también en los Hospitales Municipales de Balcarce, Cañuelas, Ramallo, Rauch, Tandil y Tres Arroyos y los Organismos de Vialidad Rural de Tres Arroyos y Planeamiento Urbano de San Nicolás, totalizando 32 instalaciones, 24 correspondientes a la administración central de los Municipios y 8 a sus Organismos Descentralizados.

b) Elaboración de normas

La elaboración de las normas, procedimientos y metodologías incluidos en los nueve (9) manuales que describen el diseño del macromodelo de administración financiera y de recursos reales se encararon mediante consultores individuales expertos en las distintas temáticas, con la coordinación de funcionarios del Ministerio de Economía.

Los consultores tuvieron la responsabilidad de proponer normas que pudieran adaptarse a las características particulares de cada uno de los municipios seleccionados como piloto, y posteriormente en el resto de las comunas, sean éstos de gran envergadura o de menor complejidad. Tales diseños se formularon teniendo en cuenta las conclusiones que surgieron de los relevamientos efectuados.

c) Características del Sistema Informático

El Sistema Informático que responde al macromodelo conceptual de gestión de los recursos financieros y reales aprobado por el Decreto Provincial N° 2980/00 fue

desarrollado para un ambiente cliente-servidor en entorno Windows. El lenguaje de programación elegido para la codificación de las aplicaciones fue Visual Basic versión 6 y los datos están contenidos en el motor de base de datos Oracle versión 8.

Por tratarse de aplicaciones con interfase visual y un motor de base de datos relacionales, el equipamiento recomendado para lograr una aceptable performance deberá corresponderse con computadoras de tecnología actual.

#### d) Implantación de los desarrollos

La informatización de los manuales producidos por los consultores individuales, así como la implantación de los mismos en el ámbito de los municipios piloto, fue realizada por el Ministerio de Economía, a través de consultores informáticos individualmente contratados con financiamiento del Banco Mundial, atendiendo los procedimientos de contratación utilizados en los proyectos llevados a cabo con la participación de dicho Banco.

Para que el nuevo modelo de administración financiera y de recursos reales operara en forma adecuada en cada uno de los municipios seleccionados se procedió a:

- a) elaborar el software de aplicación, con base en los diseños producidos por los consultores individuales, con un nivel de parametrización, tal que luego pueda ser adaptado a las particularidades del resto de los municipios bonaerenses;
- b) definir el hardware y software de base, cuidando que exista una relación razonable entre la envergadura del Municipio y los costos de implantación y mantenimiento;
- c) preparar los manuales técnicos;
- d) migrar los datos de las bases que posean los municipios;
- e) capacitar a los distintos usuarios de los sistemas en los municipios; e
- f) implantar el software realizado con el seguimiento y ajuste del mismo hasta su total operatividad.

#### e) Capacitación

En todo proceso de reforma la capacitación se erige en el principal instrumento que hace posible la utilización de las nuevas técnicas. Comprendiendo la importancia que asume en este contexto la capacitación, se contempló un proceso sistemático de internalización de las nuevas normas, procedimientos y tecnologías, destinado tanto a los niveles políticos como técnicos de los municipios piloto.

La intención fue obtener una mejora sustantiva en la capacidad operacional de los profesionales, técnicos y funcionarios vinculados con la administración financiera y de recursos reales, desarrollando destrezas operativas específicas para el manejo de las distintas técnicas empleadas, así como permitirle al funcionario que tiene responsabilidad de tipo político, de comprender cabalmente las posibilidades que se abren en la gestión de los recursos públicos al aplicarse el nuevo modelo.

#### f) Transferencia de tecnología

Para que pueda llevarse a cabo exitosamente la implantación del nuevo modelo en el ámbito municipal, así como minimizar los costos asociados al mantenimiento, se previó un proceso de transferencia de la totalidad de los conocimientos informáticos a los funcionarios de los municipios.

Para cumplir con dicho propósito se instrumentaron cursos de capacitación orientados al personal informático de los municipios piloto, en los cuales fueron abordadas las principales características de la base de datos y del lenguaje de programación utilizado para el desarrollo de las aplicaciones.

A partir del conocimiento impartido en dichos cursos se pretende alcanzar, como principal objetivo, que los municipios puedan realizar el mantenimiento del Macrosistema integrado con sus propios recursos humanos.

## ***2) Implantación Indirecta***

Producto de la persistente solicitud de aquellos municipios bonaerenses que no tomaron parte en ninguna de las experiencias de implantación directa, el Ministerio de Economía decidió diseñar una estrategia de implantación indirecta, que se desarrollará en forma paralela y complementaria a la estrategia descripta para el caso de los municipios piloto.

El nuevo esquema de implantación indirecta consiste, básicamente, en ofrecer asistencia técnica y soporte al Municipio, o a quien éste designe, para la implantación del Macrosistema en aquellas comunas que, a partir del corriente año y hasta el 2005, se vayan incorporando al programa de Reforma.

### **a) Alternativas para la implantación**

Operativamente esto significa que los municipios, podrán realizar la implantación por sí mismos o a través de Terceros:

En el primer caso, podrán hacerlo utilizando sus propios recursos humanos pertenecientes al Centro de Cómputos o similar. Se trata de una opción válida para aquellos municipios que poseen un área de informática con capacidad suficiente para llevar adelante la implantación. En caso de no contar con dicha capacidad, podrán incorporar recursos humanos adicionales con perfiles adecuados para desarrollar las tareas de implantación y transferencia de tecnología.

En caso de optar por una implantación a través de Terceros, se podrá proceder a contratar los servicios de capacitación e implantación a organismos externos al Municipio (Empresas de Sistemas, Fundaciones, Universidades, etc.) que posean una probada capacidad para realizar los trabajos encomendados.

### **b) Asistencia técnica de la Provincia**

Para asegurar el éxito en el proceso de implantación indirecta, el Ministerio de Economía ofrece un soporte, a los Municipios de la Provincia de Buenos Aires, que consiste, básicamente, en los puntos que se detallan a continuación:

- asistencia técnica y soporte a los Centros de Cómputos Municipales o Terceros implicados en la implantación del Sistema Informático,
- respuesta a todas las dudas y resolución de todos los inconvenientes técnicos que pudieran surgir durante el proceso de implantación,
- asesoramiento en la instalación del Software de base y del Software de Aplicación,
- asesoramiento en la migración de datos en caso de ser necesaria,

- envío, a los municipios que tengan funcionando o estén implantando el Sistema Informático, todas las actualizaciones y/ o nuevos desarrollos que haga en el futuro el Ministerio de Economía,
- asesoramiento en la elaboración de los Términos de Referencia para la contratación, en el caso de que el Municipio opte por la implantación del Sistema a través de Terceros, y recomendación de los Perfiles de los profesionales que deben ser contratados en el caso de que opte por la implantación a través del Centro de Cómputos, y
- entrega, sin costo alguno para el Municipio, los siguientes elementos:

Los manuales conceptuales del Macrosistema (Tomos I a IX),  
La impresión del Decreto 2980/00 (Tomo X),  
Plan General de Capacitación Conceptual e Informática,  
Calendario tentativo de implantación,  
Software de aplicación,  
Manuales del Usuario,  
Estructura de la base de datos, y  
Programas fuente.

En todos los casos el Ministerio de Economía exige un interlocutor válido como contraparte municipal. Es imprescindible que el Municipio cuente, o bien con un Centro de Cómputos con capacidad operativa suficiente, o bien con un Tercero contratado en condiciones de Implantar el Sistema y actuar como nexo entre el Municipio y el personal técnico del Ministerio de Economía.

Una cuestión importante para el adecuado cumplimiento de los plazos establecidos en el Decreto Provincial N° 2980/00 y para la instrumentación del proceso de reforma en un marco de eficiencia, es la posibilidad de que dos o más municipios se asocien para llevar a cabo una implantación en forma conjunta, contratando los servicios técnicos de terceros para realizar la puesta en marcha del Sistema. Esto permite abaratar los costos de implantación, facilita la tarea de asistencia y soporte que brinda el Ministerio de Economía y posibilitará finalmente que en el año 2005 todos los Municipios puedan tener implantado el nuevo modelo de administración de los recursos financieros y reales.

El Ministerio de Economía incluso está dispuesto a ofrecer a los Municipios de todo el país que deseen implantar un programa de reforma de características similares, sin cargo alguno, la totalidad de los desarrollos (conceptuales e informáticos) realizados en el marco del Programa RAFAM. Cabe resaltar en este caso que, muy probablemente, la mayoría de las comunas deban tener que sancionar alguna norma local que les permita operar el macromodelo con el respaldo legal correspondiente.

#### c) Cronograma de implantación

El plazo mínimo necesario, para implantar el nuevo modelo de gestión (RAFAM) en los aspectos que hacen al núcleo contable (esto es, la puesta en producción de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Crédito Público, Contrataciones y Administración de Bienes Físicos), es de 6 meses. Si se entiende que el Macrosistema debe comenzar a operar el primer día hábil del ejercicio fiscal seleccionado, las tareas previas a la puesta en funcionamiento (capacitaciones, parametrización y migración de datos, implantación del software de aplicación y software de base, etc.) tienen, entonces, que iniciarse a más tardar el 1 de julio del año anterior, de modo que se pueda cumplir con los tiempos indispensables de implantación.

El cronograma de implantación completo del Macromodelo (es decir, la instalación de los 9 sistemas involucrados en el RAFAM) no debería ser inferior a los 12 meses, incluyendo un período de monitoreo de al menos 2 meses posteriores a la puesta en marcha del Sistema Informático.

### ***MUNICIPIOS Y ORGANISMOS ADHERIDOS AL RAFAM.***

Año 2001

Berisso

Esteban Echeverría

Quilmes

Ramallo

Hospital de Ramallo

Tandil

Hospital de Tandil

Tres Arroyos

Dirección de Vialidad Rural de Tres Arroyos

Hospital de Tres Arroyos

Año 2002

Cañuelas

Hospital de Cañuelas

Lanús

Morón

Patagones

Punta Indio

Año 2004

Balcarce

Hospital de Balcarce

General Madariaga

General Pinto

Guaminí

Las Flores

Rauch

Hospital de Rauch

Rojas

San Fernando

San Nicolás

Ente de Turismo de San Nicolas

Instituto de Planeamiento Urbano de San Nicolas

Villa Gesell

Año 2005

Azul

Chascomús

Chivilcoy

José C. Paz

Junín

La Costa

Lincoln

Lobería



Luján  
Mar Chiquita  
Monte Hermoso  
Pinamar  
Tigre  
Tres de Febrero

Año 2006  
Ayacucho  
Campana  
Carlos Tejedor  
Castelli  
Colón  
Coronel Rosales  
Ensenada  
Escobar  
Exaltación de la Cruz  
General Alvarado  
General Guido  
General Las Heras  
General Lavalle  
General Pueyrredón  
Ente Municipal de Deportes y Recreación de Mar del Plata  
Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata  
Ente Municipal de Vialidad y Servicios Urbanos de Mar del Plata  
General Villegas  
Honorable Cámara de Diputados de la Pcia. Bs. As.  
Ituzaingó  
Maipú  
Municipalidad de La Rioja  
Nueve de Julio  
Pergamino  
Rivadavia  
Salto

Año 2007  
Adolfo Gonzáles Cháves  
Benito Juárez  
Berazategui  
Capitán Sarmiento  
Carmen de Areco  
Coronel Brandsen  
Coronel Suárez  
Daireaux  
Dolores  
Florentino Ameghino  
General Belgrano  
General Rodríguez  
General Viamonte  
Gualeguaychu  
Instituto Cultural de la Pcia. de Bs. As.  
Intituto Provincial de Lotería y Casinos de la Pcia. Bs. As.  
Instituto de la Vivienda Pcia. de Bs. As.

Magdalena  
Mercedes  
Monte  
Navarro  
Necochea  
Puán  
Roque Pérez  
Salliqueló  
San Antonio de Areco  
San Cayetano  
Tapalqué  
Tornquist

---

### ***Ejemplos de aplicación:***

#### Circuito para el Otorgamiento de subsidios a personas indigentes

Como primera medida, el solicitante se dirige a mesa de entrada con la documentación previamente solicitada, para el inicio y la confección de un expediente. En mesa de entradas el solicitante deberá presentar: fotocopia de DNI, encuesta realizada por la asistente social, nota dirigida al intendente efectuada por el solicitante manifestando los hechos o motivos por el cual solicita un subsidio. Además, deberá presentar toda aquella documentación relevante relacionada con los motivos de la solicitud. Por ejemplo, si se solicita un subsidio por incendio, se deberá presentar el correspondiente comprobante emitido por los bomberos de dicho incendio.

Toda la documentación en copia enunciada precedentemente deberá estar acompañada por sus correspondientes originales para su posterior verificación de copia fiel. La documentación será adjuntada en el expediente que se crea allí mismo, se le asigna una carátula con un número de expediente único, cada hoja será foliada y rubricada.

Luego, el expediente se envía al departamento de organización y métodos para que allí se le de el visto bueno a la documentación y de esta manera pueda dirigirse a la Jefatura de Programa Administrativo Unidad Intendente. Una vez que el expediente se encuentre allí, será revisado nuevamente y según los criterios establecidos por el intendente municipal, se procederá a la autorización o rechazo de la erogación del subsidio. Los montos del mismo serán establecidos por la asistente social quien asignará un monto total y respectivas cuotas según la necesidad del caso. En caso de corresponder, es enviado a la Contaduría Municipal para la confección del registro de compromiso. Todos los compromisos que se efectúen a personas indigentes tendrán la misma imputación: Tendrán un mismo N° de proveedor, la jurisdicción será la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, se financiara por el tesoro municipal y presupuestariamente tendrán un mismo objeto del gasto.

Posteriormente se envía el expediente a la subsecretaria de acción social para el responsable del firme junto con la contadora municipal el registro de compromiso y de esta manera se pase a la subsecretaría de Calidad en la Gestión administrativa. Dicha subsecretaría remite las actuaciones al departamento de asuntos técnicos a fin de confeccionar el acto administrativo.

La confección del acto administrativo consiste en un decreto que esta avalado por el

secretario de Desarrollo Social y Humano, el secretario de Gobierno y el intendente municipal el cual concede al solicitante la erogación de lo previamente solicitado. Posterior al decreto la contaduría verifica toda la documentación y procede a efectuar el registro de devengado en base a las condiciones establecidas en el registro de compromiso. Luego se procede a las firmas del registro de devengado que estará a cargo del contador municipal y del secretario de desarrollo social y humano. En pos a ello se procede al respectivo pago que validaran el secretario de Economía y el contador municipal.

Finalmente una vez que el solicitante cobro deberá presentar una rendición con ticket que sirvan como comprobantes del dinero que se le fue entregado.

-----

## **2) Ejemplos de aplicación:**

### Solicitud de gastos

A partir de la implementación de R.A.F.A.M. cada secretaría se hace cargo de su presupuesto. Antes de su implementación, todo lo referido al mismo, estaba a cargo solamente de la Secretaría de Economía. Esta descentralización generó que cada secretaria confeccione sus propias necesidades mediante solicitudes de pedido. Estas se confeccionan mediante códigos que representan y agrupan una serie de elementos con características que ellos necesitan.

La Contaduría Municipal estará encargada de controlar la correcta asignación de códigos, es decir, que cada código represente lo que ellos necesitan adquirir. Posterior a ello se genera la solicitud de gastos (en caso que sea de bienes y servicios)

A los efectos presupuestarios, las Solicitudes de Gastos efectúan la reserva interna preventiva. Cuando se haga referencia a una solicitud de pedido, la aplicación sugerirá todos sus datos, lo que permitirá que - de no efectuarse modificaciones - solo sea necesario añadir muy poca información.

Ante la selección de la opción Solicitud de Gastos, el Sistema permite realizar:

- Altas de una solicitud de gasto original.
- Modificar un dato inherente al ítem (cantidad o precio unitario), o a algunos datos generales, como la fecha de entrega, etc.
- Anular completamente un documento previamente ingresado, que no se encuentre comprometido.

La pantalla inicial está compuesta por los datos de cabecera, tres solapas y una grilla:

- Pedidos (solapa)
- Otros (solapa)
- Estados y Motivos (solapa)
- Ítems (grilla inferior)

En la parte inferior de la pantalla, el sistema muestra el mensaje correspondiente a la acción que debe realizar.

Al ingresar al Sistema, inicialmente se visualizan los datos que corresponden a la solapa Pedido y los íconos habilitados son: Cerrar, Consultar y Agregar.

Los campos que se pueden visualizar, pero no modificar son:

Ejercicio: contiene el valor del año actual.

Fecha de emisión: corresponde a la fecha actual.

Solicitud Origen: corresponde al número de solicitud, por el cual se produjo la anulación.

Nro. Emisiones: corresponde a la cantidad de veces que se imprime la solicitud.

Los campos habilitados para el ingreso son:

-Delegación: el Sistema sugiere una Delegación, pero este dato puede ser modificado, ya sea en forma manual o al estar posicionado en el campo y hacer clic en el ícono Consultar. Una vez realizada esta acción, el Sistema muestra una pantalla de Selección de Delegaciones.

Esta pantalla tiene la particularidad de que además de observar y seleccionar el dato, se pueden realizar actualizaciones con los íconos habilitados para tal fin.

El Sistema R.A.F.A.M en la Municipalidad de Moreno se implementó a principios del año 2008.

La siguiente descripción corresponde a opciones de permiso que posee, en este caso, la Unidad Ejecutora Secretaria Privada, la misma tiene la misión de instrumentar las políticas presupuestarias generales y aquellas de orden sectorial que se plantean para llevar a cabo la producción de bienes y servicios que se brindan a la comunidad, velando por la aplicación de las normas emanadas de los órganos rectores en cada una de las etapas del proceso presupuestario;

Para visualizar el ícono de acceso de sistema, basta con ir al escritorio. Allí lo hallaremos y mediante un doble clic podremos abrir la pantalla principal.

Para ingresar al Sistema se debe ser "usuario autorizado" y poseer una clave de acceso. Al elegir el modulo a utilizar aparecerá la siguiente pantalla, donde deberá tipearse "identificación" (es el número de legajo municipal), "clave" y "ejercicio" y hacer clic en Aceptar.

Una vez realizado el acceso, se puede visualizar la pantalla principal del modulo seleccionado.

Las Unidades Ejecutoras poseen en algunos casos ciertos permisos denegados.

Se presentará el Modulo Mesa de Entradas

Este Módulo es utilizado por la Unidad Ejecutora como medio de consulta de Expedientes administrativos de la jurisdicción de Moreno y de otras siempre y cuando hayan sido ingresados al sistema. Es menester informar que todos los Módulos están enlazados mediante una Red Interna, por lo tanto la información se encuentra en constante actualización.

En la Pantalla Principal podemos visualizar las diferentes opciones.

Archivo: Podemos encontrar el link que nos permite consultar

-LOCALIDADES: El Código Postal de diferentes localidades de la Provincia de Buenos Aires ya sea por la ruta:

-Listar (arroja el listado de todas las localidades y sus respectivos códigos postales) o por

-Consulta (permite ingresar el nombre de la localidad y haciendo clic en Buscar, arroja la información)

-CALLES: Permite Buscar, Listar o Consultar sobre calles de las distintas localidades.

-PROVINCIAS: Ídem anterior.

-SALIR: Opción de salida del Sistema. (también se encuentra en la misma pantalla un ícono pequeño que posee la misma opción)

Con lo que respecta a los permisos que posee esta Unidad Ejecutora es la de Consulta propiamente de Expedientes tanto de nuestra jurisdicción (Codigo 4078) como aquellos expedientes del Honorable Concejo Deliberante (HCD), Recursos Humanos (RRHH) y todos aquellos que hayan ingresado al municipio como por ejemplo Expedientes del Hospital, del Ministerio de Justicia, Juzgado de Paz, Juzgado de Faltas, etc.

La carga de Expedientes solo la realiza la Oficina de Mesas de Entradas y Salidas con excepción de los Expedientes del HCD que los ingresa al Sistema el Departamento de Tramitaciones Normativas.

#### Consulta de Expedientes

Debe hacerse clic en "Expedientes", y nuevamente Expedientes o bien hacer clic en el ícono inmediatamente debajo del mismo vínculo.

-Si se poseen todos los datos: N° de Expediente, Letra (Designada por la letra inicial del titular ya sea persona física o jurídica o un área del municipio), Ejercicio (Año) y Matrícula (Código de distinción para jurisdicciones, en nuestro caso es 4078) desde aquí mismo puede realizarse la consulta;

-Si no se poseen los datos debe hacerse clic en Consulta, y se abrirá otra ventana:

En ella solo ingresando el N° de expediente, y haciendo clic en Aceptar, puede visualizarse la información que requeríamos.

Pueden existir varios expedientes con el mismo número, esto se debe a que durante 5 años se mantiene la numeración correlativa, pero al cabo de este tiempo se vuelve la numeración a 1. Si sucediese esto (de tener varios expedientes con el mismo número), el sistema arrojará una lista de todos los expedientes con el mismo número, es entonces donde debe posicionarse en el correcto y hacer clic.

*Nota: “En un principio se podía también realizar la consulta con el nombre de la persona o el D.N.I., un tiempo después se denegó. Motivo, dificultaba la búsqueda en general, por lo tanto se opto solo por el N° de expediente.*

*Por tal motivo en nuestra oficina se lleva un registro informático paralelo (archivo en Excel), para poder consultar aquellos expedientes de los cuales no tenemos número para consultar.”*

Una vez ingresado el N° de Expediente (ya sea solo o con los otros datos complementarios tales como Letra y Año) y eligiendo según sea el caso el expediente a consultar, se abre la ventana con la información:

-Titular principal

-Tema

-Descripción

-Fecha de Ingreso (Inicio del Trámite)

-Fecha del último pase

-Oficina (Lugar donde físicamente se encuentra)

-Comentario: Puede suceder que la Oficina en la que se encuentra sea,

-En tránsito: Implica que el Remito de Expediente se ha realizado para el sistema pero que aun no los han enviado (llevado a la oficina de destino) o que la oficina que los recibió no haya confirmado el Remito.

-Oficina Común: Implica que el expediente no ha sido cargado a la oficina que realmente lo posee físicamente, ya al convertir el sistema anterior en el nuevo muchos datos (pases) que no habían ingresado quedaron sin hacerlo. Pero si por ejemplo debe hacerse un

Remito de Expedientes que incluya a alguno que se encuentre en Oficina Común, habrá que hacerlo como un Remito común y solo cambio la Oficina de Origen (de 100 a 999995) y la de Destino (100), y luego cargar los datos uno por uno. Una vez que se genera, se confirma y el expediente ingresa a nuestra oficina.

También podemos consultar todos los "Pases" que tuvo dicho expediente, entendiendo por estos, oficinas que intervinieron.

Otra opción que permite realizar el "Remito de Expedientes" comprobante que se envía junto con los expedientes que se pasan a otra oficina

Pasos: -Ingresar Oficina de Origen (oficina desde donde se realiza el Remito)

-Ingresar Oficina de Destino (oficina a donde se remite)

-Detalle: En este campo se puede ingresar alguna nota aclaratoria.

Nota: Todas las oficinas tienen un código, en el caso de no saberlo se puede hacer clic al final del campo, donde se abrirá el listado de oficina, allí deberá ingresar el nombre, hacer clic en Buscar y luego de terminada la búsqueda, y siempre y cuando sea la correcta, Aceptar.

En la ventana siguiente se tipean los datos de los expedientes a remitir. Para agilizar los pasos existe la opción de Listar, donde mediante esta se "listan" todos los expedientes que se encuentran en la oficina por lo tanto con hacer un clic sobre el expediente a pasar y aceptando se cargan automáticamente todos los datos. Debe modificarse la cantidad de fojas en el caso de que se haya agregado alguna documentación o providencia.

Una vez cargados todos los expedientes, se procede a imprimir

También puede suceder que:

-Nos hayamos equivocado al cargar la oficina Destino

-hayan enviado y cargado al Remito un expediente que no debería ir a esa oficina.

-algún expediente tenga mas fojas de las que dice el Remito

-algún expediente haya sido enviado y no apareciese en el Remito

Para estos casos existe la Opción de Edición.

1° Remito de Expediente, Buscar (colocar N° de Remito), Aceptar.

2° Hacer clic en Edición, a partir de aquí podemos cambiar: Oficina Destino o el Detalle.

3° Para los casos restantes, hacer clic en Actualizaciones (se encuentra en la parte inferior del Remito) y para el que corresponda hacer clic en:

Borrar Pase

Editar Pase

Nuevo Pase

Confirmación de Remitos

Se Ingresa en Expedientes, Remito de Expediente, Buscar, se carga el Numero de Remito, y Aceptar.

Aparecerá en Negrita Confirmar, abrirá una pantalla para confirmar. clic en Aceptar.

aparecerá la misma pantalla original pero esta vez En negrita de color verde Confirmado

También puede Anularse la Confirmación, en aquellos casos donde por ejemplo en el Remito figuren fojas de mas o de menos que no correspondan a un expediente, etc (Ver casos anteriores -Edición). De este modo se permite que la Oficina que lo generó pueda editarlo.

El remito también puede ser borrado por la oficina que lo generó siempre y cuando no este confirmado por la Oficina Destino.

Cambio de Clave

Para realizar el cambio, el usuario deberá ingresar la clave actual, la nueva y luego la confirmación de la misma.

### Módulo Unidad Ejecutora

Para ingresar en este módulo se procede de la misma manera que con los otros Módulos. Se hace doble clic en el Módulo elegido, se ingresa el usuario y la clave.

Este Módulo permite generar Solicitud de Pedido (Pedido de Área), Recepciones, Caja Chica, Consulta de Artículos, Consulta de Avance de Otros Comprobantes (Por ejemplo, Ordenes de Compra, Solicitud de Gastos, Ordenes de Pago, Compra Directa, Registro de Compromiso y de Devengado), como así mismo generara Remitos de Comprobantes.

Todos los Comprobantes poseen un Código, Por ejemplo:

CódigoComprobante

3	Solicitud de Pedido
5	Solicitud de Gastos
7	Caja Chica
10	Compra Directa
15	Orden de Compra
26	Registro de Devengado
59	Registro de Compromiso
60	Recepciones

### Solicitud de Pedido/Caja Chica

Es el 1° Comprobante que se realiza para poder comprar un bien (de consumo o uso) o bien recibir un servicio. Solo puede ser generado por una Unidad Ejecutora ya que el Presupuesto lo maneja la Secretaría.

De este mismo modo se puede cargar la denominada Caja Chica.

Los Pasos son los siguientes:

1-Hacer clic en Transferencia, Pedido de Área, Nuevo

Solicitud de Pedido -Tipo

3-Oficina -Jurisdicción Secretaría Privada.

Fuente de Financiación-Tesoro Municipal-De Origen Municipal

-Categoría Programática-Coordinación General de Gobierno y Relaciones con la comunidad-Protección Civil Ordenanza 2156/88

-Caja Chica\*Tipo 7\*Oficina

-Jurisdicción Secretaria Privada

-Fuente de Financiación-Tesoro Municipal

-Categoría Programática- Coordinación General de Gobierno y Relaciones con la comunidad

Para el Caso de Solicitudes de Pedido de Logística (oficina que se encarga del mantenimiento de los Móviles Patrulleros) se cargar a la Categoría Protección Civil Ordenanza 2156/88 y a la Fuente de Financiación De Origen Municipal.

Una vez cargados los datos anteriormente mencionados, se procede a la carga de los artículos a solicitar o bien a cargar los artículos ya adquiridos por la Caja Chica.

Primero la cantidad, y luego el artículo, existen dos formas de cargarlo:

-Ingresando en el campo el nombre del artículo (de esta forma arroja un listado cuyo nombre esta asociado a dichos productos) o,

-averiguando el número con anterioridad, como se detalla a reglón seguido:

### Actualizaciones

Se ingresa desde el menú principal a Actualizaciones, Artículos, Agrupamientos de Artículos. El caso de no saber el Número de Artículo correspondiente a los que se solicita o a lo que se adquirido, mediante otro vinculo se lo puede averiguar.

Haciendo clic en Consulta, se abre una pantalla, y solo tipeando el nombre del artículo en el campo de Descripción y haciendo clic en Buscar, automáticamente (si existiera) se detallaran todos los datos.

Nota: El Sistema trae una base de datos con referencia a artículos, asimismo muchas veces la Jefatura de Compras debe crear artículos específicos que si bien algunos están contemplados no tiene el Objeto del Gasto que requerimos. También deben crearse artículos con las mayores especificaciones posibles porque así lo requiere el Honorable Tribunal de Cuentas.

Una vez obtenido el número de los artículos se continúa la carga completando los campos de precio unitario y oficina, como también observaciones. En este caso de la Secretaría Privada dependen áreas como Jefatura de Programa Unidad Intendente, Ceremonial, Guardaparques entre otras.

Finalizado se procede a imprimir.

También para agilizar se puede, mediante una opción, "Copiar" una Solicitud de Pedido anterior para no volver a cargar todos los datos de nuevo, y puede agregarse a los artículos ya cargados, o bien suprimir algunos.

Si no se generó la Solicitud de Pedido o Caja Chica o no la hubiéramos impreso, existe la Consulta de Pedidos de Área.

Según los datos que se posea puede procederse de distintas maneras:

1-Con Número de Solicitud de Pedido/Caja chica: Solo completando dichos campos (tipo, Oficina y Número) y haciendo clic en Buscar.

2-Sin el Número de Solicitud de Pedido (Para el caso de las Cajas Chicas no funciona) se hace clic en Listar, y se desplegara una pantalla con el listado de todas las Solicitudes ingresadas, cargando en el campo de búsqueda alguna descripción de lo solicitado o el monto y haciendo clic en Buscar permitirá visualizar todos aquellos que coincida con nuestro parámetro de búsqueda. Una vez hallado haciendo doble clic sobre la Solicitud seleccionada, automáticamente se nos mostrara la Solicitud en Pantalla.

#### Recepciones de Mercaderías y/o Servicios

A través de esta opción se realiza la recepción de las mercaderías, luego este formulario es derivado a la Oficina de Pagos, lugar donde le realizaran, entre otras documentación, la Orden de Pago.

Pasos:

1º Ingresar a través del Menú, Transacciones, Recepciones.

2º Ir a Nuevo, y a partir de ahí cargar los siguientes datos: Remito (Numero de la Factura, sin guion), Tipo Prov. (Ingresar 1: Proveedores), Numero de Proveedor.

En el caso de no conocer el Numero de Proveedor, haciendo clic en "Consulta Proveedor", se abrirá la siguiente pantalla donde cangando ya sea el nombre o la Razón Social automáticamente aparece en pantalla el dato que necesitamos. Puede pasar que nos arroje varios Proveedores que coincidan si nuestro parámetro fue muy general, en este caso seleccionar el que corresponda.

3º Una vez cargado todos los datos, se procede a la carga propiamente de los artículos recibidos. Hacemos clic en Aplicar. En la ventana emergente debemos cargar el Tipo (que será el N° 15- Órdenes de Compras), el ejercicio económico y el Número de Orden de Compras. Haciendo clic en Ejecutar Búsqueda aparecerá en la pantalla el/los artículo/s correspondiente a dicha Orden de Compras.

4º El paso siguiente es seleccionar el artículo y aceptar. Una vez realizado, volvemos automáticamente a la pantalla principal, donde cargaremos la Cantidad Recibida.



Antes de Aceptar también da la opción de Borrar algún ítem si por equivocación se ha cargado. Una vez que los datos están bien ingresamos clic en Aceptar.  
A partir de ahora permite imprimir la recepción ya sea visualizando primero por Pantalla o directamente por Impresora.

Nota: Para aquellos artículos que son inventariables también automáticamente se genera el Formulario "Acta Provisoria de Bienes Físicos"

#### Consulta Avance de Comprobantes

Mediante este vínculo ver el avance de los diferentes tipos de Comprobantes.

En la pantalla siguiente debemos cargar el Tipo:

imprimir los "pases" que tuvo dicho comprobante, como así también visualizar por pantalla (haciendo doble clic en el campo seleccionado) la Orden de Compra, Solicitud de Gastos, etc.

Este módulo no tiene la opción de averiguar por ejemplo el saldo de Orden de Compra, para hacerlo:

1° Visualizar el monto de la Orden de Compra.

2° Imprimir todo el avance que tuvo el Comprobante-

3° Haciendo clic en cada factura averiguar el monto para luego descontarla de la Orden de Compras

Puede ser un trabajo tedioso si por ejemplo para una Orden de Compras se reciben recepciones parciales.

#### Remito de Comprobantes

Para "Remitir" los distintos comprobantes a las diferentes oficinas según corresponda como así también Confirmar los comprobantes que se reciben en la Oficina.

La ruta es Transferencia, Remito de Comprobante.

Ir a Nuevo, cargar la Oficina a la cual remitiremos los Comprobantes, también podemos tipear algún detalle. Aceptar.

Es ahí donde nos abre la ventana (ver siguiente) donde cargamos el tipo de comprobante, hacer clic en Listar. Seleccionamos los que vamos a remitir.

Una vez seleccionados, Aceptamos nuevamente. Estamos aptos para Imprimir.

#### Confirmación de Remito

Para confirmar los remitos, clic en Transferencia, Remito de Comprobante.

Clic en Buscar, Numero de Remito, luego Aceptar.

aparecerá en Negrita Confirmar, Aceptamos En negrita de color verde Confirmado.

Para Editar: Cuando se haya cargado mal la Oficina de Destino o así también Actualizar para Borrar, Editar o ingresar un Nuevo pase-

-Anular la Confirmación: Cuando controlando se determina que algún dato es erróneo, Anulamos la confirmación para que la Oficina Destino pueda modificar el Remito a través de la Opción Editar.

#### Confirmación de Remitos

Ingresamos en Expedientes, Remito de Expediente, Buscar, cargamos el Numero de Remito, Aceptar.

Puede anularse la Confirmación, en aquellos casos donde por ejemplo en el Remito figuren fojas de mas o de menos que no correspondan a un expediente, etc (Ver casos

anteriores -Edición). De este modo permitimos que la Oficina que lo generó pueda editarlo.

El remito también puede ser borrado por la oficina que lo generó siempre y cuando no este confirmado por la Oficina Destino.

---

### **¿CÓMO UTILIZAR EL MACROSISTEMA R.A.F.A.M.?**

Para la utilización del Macrosistema es necesario en primera instancia que exista un ícono de acceso directo en el escritorio del monitor. En caso de no estar instalado el Macrosistema, este se puede utilizar desde la dirección de Sistemas del municipio, a través de un usuario en red LAN (Entorno Domain), que permite obtener acceso fácilmente al mismo.

Al clicar dos veces en el acceso directo del Macrosistema RAFAM, este solicita nombre de usuario y contraseña. El nombre de usuario generalmente coincide con el número de legajo del agente solicitante y la contraseña en lo posible debe ser alfanumérica mayor a seis dígitos. Debe tenerse en cuenta que estos datos son suministrados por la Dirección de Sistema del Municipio, luego de ser requerido por el área solicitante a tener acceso al macrosistema, mediante un Memorándum autorizado y firmado por la autoridad correspondiente a la dirección u oficina demandante.

Al ingresar el nombre de usuario y contraseña correspondiente en forma correcta, automáticamente se despliega un menú en pantalla, que ofrece los distintos sistemas a los que se nos dio acceso mediante el Memorandum al que hacemos referencia en el párrafo anterior. Este menú ofrece acceso a los sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Administración de personal, Inversión Pública y contrataciones (además de dar la posibilidad de cancelar el ingreso con otro ícono referente en pantalla).

En el caso se describe el sistema de Presupuesto y una breve descripción de las ventajas y desventajas que observadas.

Al clicar una sola vez sobre el ícono que hace referencia al sistema de presupuesto en el menú en pantalla, aparece un reloj, mediante el cual se representa la necesidad de espera para que el sistema comience a operar. Luego de unos diez segundos sobre el menú aparece la pantalla del sistema de presupuesto. Este como primera medida anticipa que debe aguardarse unos veinte segundos para que el sistema cargue sus menús. Transcurrido este lapso se está en condiciones de utilizar al sistema, que puede consistir en consultar, o agregar información al mismo.

Las diferentes barras de menú del sistema:

#### **FORMULACION DEL PRESUPUESTO**

Como primer menú desplegable del sistema, se encuentra la posibilidad de formulación del presupuesto para todo un ejercicio económico del Municipio. Como es de público conocimiento, este presupuesto debe ser aprobado por el Honorable Consejo Deliberante de cada municipio, como ventaja del sistema se puede afirmar, que mediante la carga anticipada de la información antes de la aprobación el sistema va a permitir a las autoridades realizar modificaciones al presupuesto original solicitado por las áreas, en forma rápida y automática. Al hablar de la formulación del presupuesto esta incluye cargar u observar a través del sistema:

- Las políticas presupuestarias de cada secretaria correspondiente al poder ejecutivo,
- La programación los recursos que obtiene el municipio a través de la recaudación y de la coparticipación provincial,

- La determinación de la estructura organizacional del municipio para el próximo año venidero (organigrama),
- La descripción de las actividades de las que son responsables las diferentes direcciones de cada secretaria del Municipio,
- La formulación de metas para cada dirección,
- La programación de cargos y sueldos anuales para el año próximo,
- Programación de compras de bienes y servicios para cada dirección o programa
- Programación del avance físico de proyectos.
- Programación financiera de proyectos.
- Deuda consolidada del Municipio y exigible para el año próximo.
- Programación de transferencias de recursos hacia o desde la Provincia o la Nación.
- Gastos totales separados según sean de sueldos, compra de bienes consumibles, contratación de servicios o adquisición de bienes de capital a nivel consolidado o discriminado por secretarías (hasta el nivel de desagregación en direcciones o proyectos).

#### MODIFICACIONES PRESUPUESTARIA

De acuerdo al segundo menú desplegable se encuentra en el sistema presupuestario la herramienta de Modificaciones, donde a través de ella se podrán observar las modificaciones realizadas en los presupuestos a partir del año 2003 (que fue el año donde se comenzó a implementar el sistema). Además mediante la utilización del menú Modificaciones se podrá cargar todas las alteraciones que se realizan en forma quincenal (si es necesario) al presupuesto vigente en el corriente año, previo decreto del intendente y aprobación del H.C.D.

#### PROGRAMACION TRIMESTRAL DEL PRESUPUESTO

El tercer menú desplegable se relaciona con las programaciones físicas y financieras del Municipio, donde a través de ellas se puede determinar la forma en que se gastan las diferentes partidas presupuestarias durante cada uno de los cuatro trimestres que conforman el ejercicio económico. Esta programación es necesaria porque a través de ella, los funcionarios municipales van a determinar en que época del año necesitarán más partida presupuestaria para la determinación del presupuesto del próximo ejercicio económico.

Este menú incluye:

- Programación física del avance trimestral de metas o proyectos
- Programación financiera trimestral de programas o direcciones
- Asignación de cuota para la imputación y pago de gastos en bienes o servicios.

#### EVALUACION DE LA EJECUCIÓN DE METAS Y PROYECTOS

A través del menú evaluaciones, el sistema permite cargar o identificar las desviaciones y sus causas en el avance porcentual de metas, para las diferentes direcciones o proyectos de inversión pública.

Este menú permite:

- Observar o cargar la ejecución trimestral de metas de programas o direcciones
- Determinar las causas de desvío en el no cumplimiento de tales metas en los programas o direcciones solamente.

#### CONFIGURACION DEL SISTEMA

El último menú desplegable del sistema presupuestario se refiere a la configuración del mismo y esta relacionado con.

- Accesos a listados de códigos y descripciones de clasificadores de bienes y servicios.
- Accesos a listado de códigos de unidades de medidas
- Acceso a listados de códigos de metas

- Identificación en el organigrama general de actividades de coordinación y/o oficinas.
- Posibilidad de cambio de contraseña para un usuario determinado.

## CARACTERISTICAS EN EL USO DE LOS SISTEMAS

Los sistemas que forman parte de R.A.F.A.M se caracterizan fundamentalmente por seguir un patrón común en el diseño de consultas o carga de información. Este viene dado por los íconos en pantalla que ofrecen las diferentes barras desplegables del menú, ya que estos se repiten en todos los cuadros de trabajo. Debe tenerse en cuenta que estos íconos no aparecen todos en la misma pantalla, sino que su aparición depende del momento en que se encuentre o hayamos ingresado al sistema para cargar, visualizar o modificar información en el sistema.

Por ejemplo en toda tarea administrativa que se emprenda, en cualquiera de los nueve sistemas de R.A.F.A.M. van a existir íconos de:

- Opción de salida del sistema.
- Posibilidad de guardar los datos en el sistema.
- Motor de búsqueda específica en cada planilla de trabajo que ofrece el sistema.
- Elección de ordenar los datos en pantalla.
- Tambor de ayuda.
- Posibilidad de cancelar los datos ingresados o cargados.
- Posibilidad de modificar datos ingresados.
- Opción de imprimir cada paso de la búsqueda o ingreso de datos.
- Árbol que se utiliza para volver hacia atrás un conjunto de opciones ofrecidas anteriormente por el sistema.
- Herramientas de oficina, como ser calculadora, bloc de notas o calendario.
- Cursores de flechas para visualizar mejor la información en pantalla.

A continuación se explica a modo de ejemplo como se ejecuta la carga de información de programaciones financieras trimestrales en el sistema de presupuesto.

## CARGA DE INFORMACION FINANCIERA EN EL SISTEMA DE PRESUPUESTO

Para cargar información en algunos de los menús desplegables del sistema de presupuesto, luego de hacer un clic en la opción deseada de la barra desplegable de cada sistema, aparecerá el organigrama general de la Municipalidad para que elijamos el área o dirección a la que se refiere la información a cargar. Luego el sistema ofrece la posibilidad en un cuadro en pantalla de elegir un factor tiempo al que se refiere la información financiera o física del área en cuestión (se podrá elegir el ejercicio económico y trimestre del año en el cual se quiere cargar los datos). Concluido estos dos pasos el sistema da la opción de "Agregar" información al sistema, que luego de presionar el ícono correspondiente se a ejecutar un nuevo cuadro (mas específico) en pantalla que va a incluir:

- Ingreso fuente de financiamiento del gasto en cuestión,
- Ingreso de partida representativa del bien o servicio adquirido (o a adquirir) incluyendo programación de pagos de sueldos.
- Ingreso del gasto total anual del ejercicio económico inmediato anterior,
- Ingreso del gasto de igual trimestre del ejercicio económico inmediato anterior
- Tipeo de la programación de los gastos para cada trimestre del ejercicio económico corriente.
- Visualización en pantalla del crédito disponible para imputar estos gastos.
- Visualización en pantalla de una referencia del total de dinero aprobado para este año para gastar en esa partida específica.

-Visualización de modificaciones presupuestarias realizadas en el corriente ejercicio económico en la partida en cuestión.

Luego de cubrir todos los campos requeridos y presionar "enter" (o hacer un clic en el menú "Actualizar ítem"), el sistema nos va a mostrar de nuevo el cuadro inicial, pero ahora con la presencia de los datos ingresados. Con ellos se podrá:

-Confirmar la carga de datos: para ello debemos presionar el ícono "Grabar", para que en consecuencia el sistema guarde definitivamente los datos ingresados y se pueda continuar con el ingreso de datos correspondientes a otra partida presupuestaria o poder modificar la partida en cuestión en algunos de sus campos.

-La otra opción del cuadro en pantalla es "Cancelar" la carga de datos ingresados, con ello el sistema elimina automáticamente cualquier acción realizada y vuelve a mostrar el cuadro en blanco. Este proceso es automático pero requiere de la confirmación por parte del usuario, mostrando en pantalla un cuadro alternativo preguntando si se desea realmente eliminar los datos ingresados, si se clickea la opción si, se vuelve al cuadro inicial en blanco, sino el dato no se elimina y deberá confirmarse su carga.

El proceso explicado anteriormente debe realizarse varias veces para cada partida presupuestaria del área elegida en el organigrama general, y se ejecuta una vez por trimestre para cada dirección o programa de cada secretaría del poder ejecutivo.

Opiniones de usuarios:

## BENEFICIOS DEL SISTEMA

El principal beneficio del Macrosistema R.A.F.A.M. tal vez es la centralización de todas las operaciones de los municipios en un único ámbito administrativo provincial.

De esta manera se logra tener un control unificado del registro contable, financiero y de gestión correspondiente a cada municipio, para luego implementar políticas macroeconómicas y facilitar así el proceso de toma de decisiones. Es decir, que ordena el manejo presupuestario de los municipios con un grado de detalle mucho mayor (en determinados insumos, gastos e inversiones, el detalle es absolutamente minucioso) que el sistemas anteriores, los cuales consistían principalmente en utilizar una aplicación específica para cada función en particular.

Como por ejemplo, en la dirección de Compras se utilizaba el sistema Sico, en Presupuesto la hoja de calculo Excel. En este último caso era necesario primero completar la operación Excel, luego cuando controlaba cada dirección en particular si se habían contemplado sus pedidos era necesaria la presencia de un escribano, así mismo cuando el presupuesto era dirigido al Honorable Consejo Deliberante se realizan usualmente modificaciones, lo cual implicaba la necesidad de actualizar las hojas de Excel en función de las modificaciones impuestas por dicho consejo.

Otro beneficio importante de aplicación de este macrosistema es probablemente que reduce muy considerablemente la complejidad administrativa que ya de por sí posee su naturaleza la administración pública.

Importante ventaja es la homogeneidad.

Aplicar un sistema de este tipo en todo el ámbito de la provincia de Buenos Aires (que, a su vez, tiene que ver con el sistema implementado en todas las provincias del país) permite confeccionar el desagregado de las cuentas nacionales (ejemplo: partir de la información provista por el RAFAM de cada municipio, a nivel provincial se unifica la información en La Plata para poder tomar decisiones macroeconómicas) Esto quiere decir, que al sumar todas los mismos conceptos con los mismos códigos, es posible homogeneizar los saldos y obtener las inversiones que hace la Nación en los más de 2.500 municipios de todo el país en determinado rubro.

Con sistemas contables que difieren de un municipio a otro, no sería posible realizar dichos cálculos con exactitud.

Al tomar en cuenta tal reducción de complejidad, esta también provoca una disminución de costos operativos derivados de la administración pública, ya que economiza tiempos y evita gastos de logística de información.

A través de los diferentes sistemas se puede seguir atentamente el proceso de compras y contrataciones, en sus diferentes modalidades (compra directa, concurso o licitación) y determinar fácilmente en que etapa se encuentra tal proceso.

Además R.A.F.A.M. permite tener acceso en línea a gran cantidad de información en lo referente a las áreas más complejas de las municipalidades, como ser la administración de recursos humanos, ingresos de recursos por tesorería u otros medios o bien acceder al sistema de contrataciones para verificar cuantas existencias de materiales y combustibles hay en almacenes por ejemplo.

Otro beneficio viene dado por la facilidad de manejo de los distintos sistemas ya que todos siguen un patrón de formato de uso predeterminado y este no varía según se cambie el área, la dirección, la secretaria e incluso la municipalidad perteneciente al ámbito de La Provincia de BS. AS.<sup>5</sup>

El sistema posee gran seguridad ya que solo pueden tener acceso a la información, empleados del sector público sin posibilidad de publicar las herramientas del sistema en redes de acceso masivo.

Se pueden realizar consultas a cualquier hora del día y en cualquier día del año (salvo 1° de enero) ya que las actualizaciones en los sistemas se realizan en forma simultánea al momento de carga.

Posee un llamativo y atractivo diseño, que se relaciona además con una ingeniería de sistemas caracterizada por brindar mucha facilidad en su uso.

Provee la posibilidad de imprimir en papel o exportar a programas de apoyo todas las aplicaciones en todo momento, de manera tal que se puede cambiar los formatos de presentación, si el usuario no está a gusto con la configuración del R.A.F.A.M.

Este sistema genera una mejor organización desde el punto de vista de la administración municipal, porque el control de los consumos presupuestarios a lo largo del año se realiza con mucha más claridad. (Ejemplo Permite controlar las partidas, determinar rápidamente los excesos realizados en cada una y, eventualmente, poner un límite, de acuerdo con lo que haya presupuestado)

#### DESVENTAJAS DEL SISTEMA

Si bien son notorias las ventajas de transparencias y funcionalidad que posee el R.A.F.A.M., pueden describirse algunos conceptos que provocan ineficiencias en el manejo de la información.

La ventaja de la centralización puede llegar a ser también un problema para el R.A.F.A.M., que se presenta por la centralización en la determinación de sus configuraciones y actualizaciones por parte de las direcciones de sistema tanto a nivel provincial como municipal, ya que se pueden bloquear áreas, proyectos o hasta direcciones para que no se ingrese, cargue o publique determinadas informaciones que pueda perjudicar la gestión política.

Otra desventaja es que si el usuario tiene un error al ingresar los datos, estos solamente pueden modificarse dentro de las 24 hs. Realizada la carga, transcurrido este tiempo si se verifica un error debe iniciarse un complejo trámite administrativo, para reprogramar el error o bien dar explicación de la causa de su acaecimiento.

---

<sup>5</sup> “En la actualidad, nadie cuestiona que los ayuntamientos constituyen una de las administraciones más dinámicas e innovadoras de todo el sector público. Políticos y directivos locales se enfrentan cada día al noble fin de gestionar e implantar bienes, servicios e infraestructuras públicas.” Asensio Romero Pedro El Libro De La Gestión Municipal Claves De Éxito Para Políticos Y Directivos Locales -Editorial DIAZ DE SANTOS ISBN 9788479787530

Si bien el sistema permite visualizar gran cantidad de información en línea, este utiliza 256 MB como mínimo de memoria RAM, lo que provoca gran lentitud en su uso, en algunas reparticiones municipales, que poseen computadoras antiguas o desactualizadas. A veces esta lentitud provoca que solo se utilice a R.A.F.A.M., y no se pueda usar herramientas básicas y necesarias como los programas de Excel, Access o acceso a intranet.

Otra desventaja del sistema viene dado por la imposibilidad de interrelación con información proveniente de un programa de apoyo como ser Access, Excel o Word. Esto provoca que los agentes deban recurrir constantemente al tipeo manual en lugar de poder copiar y pegar la información directamente de los programas de apoyo.

La imposibilidad de iniciar una sesión simultánea en dos computadoras distintas, es otro inconveniente del sistema, ya que a veces el personal que utiliza R.A.F.A.M. necesita coordinar simultáneamente actividades dentro de su área y fuera de ella, con lo que esta restricción impide que se pueda acceder al sistema dos veces en diferentes lugares.

Lo encuentran los usuarios como inconveniente, porque creen que el sistema no contiene información confidencial para imponer esta restricción, ni tampoco corre riesgo la información dentro del mismo.

También encuentran al sistema como absolutamente inelástico a la hora de reasignar partidas para solucionar situaciones inesperadas.

Y asignan la responsabilidad, no al RAFAM, sino la ley Orgánica de las Municipalidades, que tiene una serie de anacronismos, producto tal vez de ser simplemente muy antigua, ya que fue sancionada en 1936 y, en consecuencia, no se encuentra acorde con las nuevas incumbencias que hoy tienen los municipios.

El RAFAM, en su condición de sistema contable que se desprende de esa ley, no tendría en cuenta la nueva dinámica de los municipios y sus actuales problemas.

Nos dan como ejemplo:

*“...ante situaciones de crisis coyuntural como una inundación se necesitan elementos para dar a las familias que sean evacuadas, y en el RAFAM no todos están previstos específicamente, desde ésta perspectiva el sistema pone una limitación, o sea es inflexible en ese sentido.”*

*“...supongamos que necesitamos reponer un monitor, y este no existe como cuenta patrimonial para poder ser inventariado, entonces deberíamos cargar toda la PC, no solo el monitor, porque no podemos generar una cuenta nueva que sea monitor, porque de hacerlo en el municipio de moreno por Ej., también lo deberían implementar todos los demás municipios, para que las cuentas contables sean las mismas.”*

*“El RAFAM, por un lado, es un sistema mucho más detallado y más analítico comparado con los utilizados anteriormente pero, por el otro, el sistema se ve condicionado por una serie de inelasticidades (Decreto 2987/90) que no permiten reaccionar ante circunstancias imprevistas cuando se confecciona un presupuesto para el año siguiente.”*

### ***Más opiniones de los usuarios***

Comentarios de usuarios del Municipio de Morón

Beneficios del sistema:

- centralización de todas las operaciones de todos los municipios en un único ámbito administrativo provincial.
- reduce la complejidad administrativa.

- disminución de costos operativos.
- permite tener acceso en línea a gran cantidad de información en lo referente a las áreas mas complejas de las municipalidades.
- facilidad de manejo de los distintos sistemas.
- posee gran seguridad
- Homogeneidad.
- Mejor organización.

#### Desventajas del sistema

- la centralización en la determinación de sus configuraciones y actualizaciones por parte de las direcciones de sistema tanto a nivel provincial como municipal.
- el riesgo de error que existe al cargar una información.
- Si bien el sistema permite visualizar gran cantidad de información en línea, este utiliza 256 MB como mínimo de espacio de memoria RAM, lo que provoca lentitud en su uso.
- imposibilidad de interrelación con información proveniente de un programa de apoyo.
- La imposibilidad de iniciar una sesión simultánea en dos computadoras distintas

#### ***Opiniones de usuarios no directos y beneficiarios:***

A continuación se exponen las experiencias recogidas de entrevistas a personas involucradas -las que en su mayoría solicitaron se reservara su identidad- y de publicaciones al respecto.

El presidente del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, Eduardo Grinberg, dijo que 2008 "*será el año del Rafam*"<sup>6</sup> debido a que el organismo tiene previsto entregar durante ese período los certificados que acrediten la total aplicación de la Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal en los 134 municipios bonaerenses.

El Rafam fue impulsado por el gobierno de la Provincia como una herramienta para que los municipios introdujeran -tanto en las administraciones centrales como en los organismos descentralizados- novedosos cambios en sus procesos, sobre todo, en los aspectos financieros y administrativos. La norma que lo puso en marcha, indica que todos los distritos deberían tener aplicado el sistema para el año próximo de manera plena. Ayer Grinberg le dijo a LA CAPITAL que, en ese marco, el Tribunal de Cuentas aspira a poder certificar a lo largo de 2008 que la totalidad de las comunas hayan cumplido con ese compromiso.

El Partido de General Pueyrredon fue uno de los primeros en poner en práctica el Rafam, con lo cual, hizo punta en la implementación de nuevos instrumentos de control y gestión pública. Grinberg participó durante esta semana en Mar del Plata de la Sexta Jornada del Tribunal de Cuentas de la Provincia, donde el tema del Rafam ocupó un lugar central de discusión entre los funcionarios y el personal que componen la institución. "Nos abocamos a intercambiar opiniones y a hacer un análisis a fin de lograr que los municipios apliquen este sistema", explicó el funcionario.

Según dijo, el objetivo del Tribunal de Cuentas consiste en lograr en los próximos meses que los primeros municipios comiencen a recibir los certificados que acrediten que "completaron plenamente la implementación del sistema". *El Rafam es también una herramienta de utilidad para el propio Tribunal de Cuentas, ya que establece criterios comunes en base a los cuales se facilita el control de los actos administrativos de los gobiernos locales.*

Grinberg recordó que actualmente "*el Rafam está funcionando en muchas comunas*" a los que solamente les falta cumplir con "*algunas formalidades*" para dar por cerrado el

---

<sup>6</sup> Diario La Capital de Mar del Plata- nov 31 de 2007



proceso de implementación. Otras, en cambio, aún deben seguir avanzando para concluir con el proceso. En su opinión, el Rafam demostró ser *"un instrumento muy importante que permite hacer cosas nuevas, mejorar control y hacer más eficiente la gestión"*.

Por otra parte Grinberg habló acerca de la transición política en la que se encuentran hoy todos los municipios provinciales, donde en días más asumirán nuevos gobiernos. Según dijo, el paso de mando entre los intendentes salientes y los entrantes se está realizando, en la mayoría de los casos, *"con normalidad"* sin que se perciban inconvenientes de magnitud desde el punto de vista financiero o administrativo.

<sup>7</sup>Buenos Aires: Intendentes apoyan la aplicación del RAFAM en los distritos  
Fecha Publicación: 23/05/2008

El programa RAFAM (Sistema para la Reforma de la administración Financiera en el Ámbito Municipal de la provincia de Buenos Aires) que *ya se aplicó en Quilmes con éxito escaso*, se extiende a los demás municipios argentinos.

El presidente de la Federación Argentina de Municipios e intendente de Florencio Varela, Julio Pereyra, aseguró que *poniendo las nuevas tecnologías de la comunicación e información al servicio de la comunidad, se mejora la calidad de vida de nuestra gente*.

Los hizo al participar junto a otros jefes comunales de la provincia de Buenos Aires de la presentación del plan de modernización del Estado, que se hizo en la cámara de diputados bonaerense, con la presencia del Gobernador Daniel Scioli y del titular de dicho cuerpo, Horacio González.

*El objetivo de todo dirigente político es mejorar la calidad de vida de la gente y con la tecnología podemos avanzar en ello*, consideró Pereyra al respaldar la iniciativa y contar que desde las intendencias se evalúan diferentes iniciativas a favor de la modernización y transparencia de las administraciones que conducen, con el mismo espíritu de las dadas a conocer en la jornada.

En ese sentido, explicó: *estamos avanzando en la publicación de las compras de los municipios en sitios de Internet y en el pago de tasas desde los mismos sitios web*. Además, ponderó la aplicación del RAFAM (Sistema para la Reforma de la administración Financiera en el Ámbito Municipal de la provincia de Buenos Aires) que permite transparentar y agilizar las acciones; y ejemplificó la conveniencia del uso de las nuevas tecnologías con la implementación del call center del municipio Varedense. *Desde una línea telefónica gratuita, el reclamo del vecino rápidamente se sistematiza y yo puedo ir siguiendo desde una PC, el avance de la gestión*, ilustró.

¿Mala Experiencia Quilmeña?

Se recordará que este sistema fue instalado en Quilmes como prueba piloto en la gestión anterior, y pese a las promesas de transparencia -las mismas que se pregonaron ayer- *la Comuna fue cuestionada como la que se sumió en la peor gestión de ocultamientos de información pública de toda la historia reciente*.

Se dijo que la comunidad, pese a que se prometía que podrían acceder a información económica fundamental para el Municipio, jamás pudo acceder a los datos prometidos, y que sólo el intendente de entonces y uno o dos de sus secretarios pudieron acceder al sistema. También cuando se fueron, según denunció la gestión de Francisco Gutiérrez, *se llevaron toda la información que existía*. Incluso algunos CPU y las claves de las

---

<sup>7</sup> DERF Agencia Federal de Noticias - <http://www.derf.com.ar>

computadoras se perdieron. La situación – sin embargo- no puede ser atribuida específicamente a la aplicación del RAFAM, ni a los cambios de procedimiento implementados.

## ELOGIOS

Descalzo, presidente del bloque de intendentes justicialistas y jefe comunal de Ituzaingó, desconociendo la prueba piloto quilmeña, dijo: *en el acto que estuve presente se remarcó la transparencia del trabajo de los legisladores, y además, como resaltó el presidente de la cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, Horacio González, es necesario ir actualizando la presencia de los legisladores en cada región .*

Asimismo, destacó la participación de los ciudadanos: *me parece bien que los vecinos que quieran puedan ver a través de la televisión lo que se está llevando a cabo; ponerse al tanto de lo que sucede, es importante .*

Por su parte, el intendente de Almirante Brown, Darío Giustozzi, ratificó el *impulso de los intendentes al fortalecimiento institucional en nuestras áreas, incorporando tecnologías y promoviendo la capacitación de los empleados municipales, como lo hace hoy la legislatura .*

A su turno, Luis Acuña, intendente de Hurlingham afirmó *muchas veces nos planteamos la falta de participación de la gente, y es importante tener en cuenta esta iniciativa de la Cámara de Diputados de la Provincia, para que haya una relación entre los entes públicos y los vecinos .*

El Intendente electo en Zárate explicó ayer las complicaciones de la aplicación a partir del 2008 del programa RAFAM para las cuentas municipales.

El Decreto 2980/00 Reglamentario de la Ley Orgánica de las Municipalidades inicia del proceso de reforma de la Administración Municipal, que recoge los postulados nacionales vigentes desde 1992 con la sanción de la Ley 24156, y las principales definiciones incluidas en el diseño conceptual de la reforma elaborada para el sector público de la Provincia de Buenos Aires.

RAFAM (Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal de la Prov. de Buenos Aires) *introduce una modificación conceptual sustancial en la planificación y gestión municipal , basada en el desarrollo presupuestario descentralizado a nivel de las unidades ejecutoras de las diferentes tareas que se cumplen en el ámbito Municipal y sus Entes Descentralizados. En este sentido, requiere del compromiso de las autoridades de cada área en la realización oportuna y programada de las etapas presupuestarias previas a la ejecución.*

*El objetivo que se persigue es el seguimiento de los programas de acción previstos para el período presupuestario, la eficiente utilización de los recursos públicos mediante la correcta asignación de funciones y responsabilidades y como consecuencia y principalmente, la evaluación sistemática de la gestión y del cumplimiento de las políticas globales.*

La reforma viene acompañada por el software de aplicación desarrollado por el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires que requiere un equipamiento informático de última tecnología, y *posibilita el acceso en línea de la información contable, presupuestaria y operativa, con la ventaja que esto reporta en la toma de decisiones, además de posibilitar el cumplimiento de la finalidad de consolidación de la información de todos los municipios mediante mecanismos informáticos que trabajen sobre bases homogéneas y adecuadas a la norma legal vigente.*

La implementación en toda la Provincia, obligatoria a partir del año 2005, debería haber sido implementada en Zárate hace dos años, pero recién comenzará en forma efectiva en el 2008. Contiene módulos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Contrataciones, Bienes Físicos, Configuración-Auditoría-Seguridad, Administración del Personal e Ingresos Públicos<sup>8</sup>

Domingo 13 de enero de 2008 <sup>9</sup>

“NUEVA OPERATORIA CON BEMOLES<sup>10</sup>”

Borelli: "El RAFAM es totalmente inflexible"

El titular comunal de Economía consideró que el nuevo sistema contable no permite el traslado de partidas frente a eventuales imprevistos.

El secretario de Economía de la comuna, contador Hugo Borelli, señaló que el nuevo sistema contable derivado de la Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM), que está siendo instalado por ley, desde el primer día de este año, en la Municipalidad, *es absolutamente inelástico a la hora de reasignar partidas para solucionar situaciones inesperadas.*

Consultado por "La Nueva Provincia", el funcionario indicó que, desde un punto de vista práctico, *el sistema tiene aspectos positivos y negativos.*

*"Entre los primeros, encontramos que ordena el manejo presupuestario de los municipios con un grado de detalle mucho mayor que el sistema anterior: en determinados insumos, gastos e inversiones, el detalle es absolutamente minucioso",* señaló.

Agregó que el segundo punto a favor es la homogeneidad. *"Aplicar un sistema de este tipo en todo el ámbito de la provincia de Buenos Aires (que, a su vez, tiene que ver con el sistema implementado en todas las provincias del país) permite confeccionar el desagregado de las cuentas nacionales."*

*"Esto quiere decir, al sumar todos las mismas cosas con los mismos códigos, que es posible homogeneizar los números y obtener las inversiones que hace la Nación en los más de 2.500 municipios de todo el país en determinado rubro",* precisó.

Comparó que, con sistemas contables que difieren de un municipio a otro, no es posible realizar dicha cuenta con exactitud.

Finalmente, en relación a las ventajas del instrumento, subrayó que *el RAFAM genera una mejor organización desde el punto de vista de la administración municipal, porque el control de los consumos presupuestarios a lo largo del año se realiza con mucha más claridad.*

*"Permite controlar las partidas, determinar rápidamente los excesos realizados en cada una y, eventualmente, poner un límite, de acuerdo con lo que haya presupuestado",* completó.

Luego, Borelli se refirió a los aspectos negativos de la herramienta.

*"En realidad, la culpa no la tiene el RAFAM, sino la ley Orgánica de las Municipalidades, que tiene una serie de anacronismos producto, simplemente, de que es una anciana, ya que fue sancionada en 1936 y, en consecuencia, no se encuentra acorde con las nuevas incumbencias que hoy tienen los municipios",* señaló.

Comentó que, por añadidura, el Tribunal de Cuentas se ve obligado a efectuar el control con una norma anacrónica, *"por lo que se va a encontrar, a lo largo de toda la provincia de Buenos Aires, con diversas iniciativas en el sentido de rejuvenecer dicha norma"*.

<sup>8</sup> la postita - Publicación Digital Independiente – Zárate - Buenos Aires - Argentina

<sup>9</sup> Municipalidad de Patagones - Secretaría de Obras y Servicios Públicos - Subsecretaría de Riego y Proyectos de Desarrollo - Área de Informática - [www.patagones.gov.ar](http://www.patagones.gov.ar)

<sup>10</sup> La Nueva Provincia- Edición Impresa - <http://www.lanueva.com/hoy/nota/> - Bahía Blanca, Argentina

Al relacionar ambas cuestiones, el funcionario dijo que el RAFAM, en su condición de sistema contable que se desprende de esa ley, no tiene en cuenta la nueva dinámica de los municipios y sus actuales problemas.

*"¿Un ejemplo claro?: Si en Bahía Blanca llueven 200 milímetros en dos días, el Bajo Rondeau se inunda y 14 familias deben ser evacuadas, y en el RAFAM no hay prevista específicamente una partida de 40 colchones, el sistema pone una limitación. En palabras llanas: es inflexible en ese sentido", explicó.*

Comparó Borelli que, con el instrumento anterior, las economías que se producían en cualquier partida se podían aplicar a los excesos de cualquier otra. *"Por ejemplo: se podía hacer una economía en obra pública y aplicarla a un aumento de sueldo", especificó.*

*"No obstante, por recomendación de los expertos en RAFAM, en varios municipios ya se trabaja en cierto tipo de cláusulas, para que la ordenanza de sanción de presupuesto permita al ejecutivo municipal algunas flexibilidades y que haya posibilidad de efectuar transferencias de partidas de un ítem a otro; por lo menos, dentro de una misma secretaría", redondeó.*

*"De lo contrario, el RAFAM, por un lado, se convierte en un sistema mucho más detallado y más analítico, pero, por el otro, genera una cantidad de inelasticidades que no permiten reaccionar ante una circunstancia que uno no puede prever cuando confecciona un presupuesto en noviembre para el año siguiente", terminó.*

El RAFAM es producto de la reforma administrativa y financiera del Estado dispuesta por el gobierno nacional en la década del 90, que reemplazó a la vieja ley de Contabilidad.

La norma fue replicada por la provincia de Buenos Aires, mediante el decreto provincial 2.980/00, que la hizo obligatoria para sus municipios, a partir del primer día del presente año.

El instrumento es un multisistema de cómputos integral que reúne los sistemas de presupuesto, contabilidad, contrataciones, ingresos públicos, tesorería, inversión pública, bienes físicos y personal.

Todos interactúan de modo que el ingreso de un dato por alguno de ellos automáticamente provoca su repercusión en todos los restantes.

El espíritu de la norma fue ordenar las cuentas de municipalidades pequeñas que lo necesitaban. Específicamente, en el caso de Bahía Blanca, *la aplicación del RAFAM generó un cierto retroceso, puesto que nuestra comuna contaba, en determinadas áreas, con sistemas puntuales no integrados con mayor grado de flexibilidad, programación e información que el RAFAM, ya que habían sido desarrollados de acuerdo con las propias necesidades, y ahora están siendo reemplazados por el mencionado programa enlatado.*

Y además...

A partir del 1 de enero último, los municipios están obligados también a aplicar la ley de Responsabilidad Fiscal del Estado, que obliga a cerrar las cuentas equilibradamente y a publicar periódicamente sus estados de ejecución y de endeudamiento en su página web.

De la lectura de expedientes surge por ejemplo que <sup>11</sup>

Desde el punto de vista formal y legal, la documentación presentada se debe ajustar a la Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto-Ley 6769/58 y sus modificatorias), el Reglamento de Contabilidad y Disposiciones de Administración para las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires y el decreto 2980/00 que regula la Reforma de la administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM)..

..Como manifiesta el propio secretario de economía municipal a folios 1 del mencionado expediente, el presupuesto se ha confeccionado de acuerdo a las normas establecidas en el decreto 2980/00, que regula la Reforma de la administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM).

---

<sup>11</sup> Municipalidad de Gral. Alvarado EXPEDIENTE 3747 / 2007 DESPACHO DE COMISIÓN -

Ahora bien analicemos que persigue la aplicación del RAFAM como un nuevo modelo de administración en el plano municipal.

Según la actual gestión municipal que promovió la implementación del RAFAM, *dicho sistema posibilita el acceso por parte de los gobiernos comunales a importantes beneficios, los que se materializan en los siguientes resultados:*

- a) una más elevada eficiencia en la obtención y aplicación de los recursos públicos;*
- b) una más alta productividad del gasto, traducido esto en mayores y mejores servicios;*
- c) la generación de información oportuna y confiable sobre la situación financiera del Municipio, útil para la toma de decisiones del Estado;*
- d) una mayor transparencia, propiciando para ello una adecuada vinculación entre los sistemas de administración financiera y los órganos de control interno y externo.*
- e) el perfeccionamiento de los mecanismos de coordinación fiscal entre la provincia y los municipios*

Por supuesto objetivos y premisas compartidas por todos, pero ocurre que del análisis del expediente en cuestión, surge claramente que *no se cumplen* con muchos de los lineamientos previstos en el decreto mencionado.

A modo de síntesis en esta etapa solo enunciaremos algunos de los incumplimientos expuestos, dado que más adelante en este despacho nos explayaremos al respecto. A título enunciativo algunas de las irregularidades e incumplimientos detectados son:

A folios 2 al 16 se encuentran los formularios previstos en el RAFAM para cada una de las jurisdicciones o entidades (entiéndase secretarías, áreas municipales, etc.), en los mismos cada estamento municipal debe volcar su política presupuestaria. “Realmente de su análisis surge que en muchos aspectos no se cumple con lo establecido en el decreto 2980/00. Sobre todo en que la información que se detalla en este formulario, tiene como destino final que el Honorable Concejo Deliberante y la comunidad en su conjunto conozcan los objetivos de política que persiguen cada una de las jurisdicciones o entidades de la Administración Pública Municipal. Esto no se desprende de su lectura, existen contradicciones notorias entre las áreas, desprolijidades e incongruencias en la redacción, reiteración de párrafos, falta de definiciones y justificaciones de las políticas y acciones previstas por las distintas áreas para el año próximo y su incidencia en ejercicios futuros. En síntesis *se podría resumir que de estos formularios se debería desprender cual es la política y el rumbo de esta gestión.* De su evaluación podemos sacar dos posibles conclusiones, la primera que el Dto Ejecutivo no tiene metas claras y que no hay un programa de gobierno. La segunda que *esta documentación se confecciona con una ligereza y falta de supervisión alarmante, mostrando una falta de respeto al HCD y a la comunidad en general...*”.

Es casi obvio que la crítica no roza al sistema RAFAM ni a su implementación, sino más bien está en la dirección de cuestionar la gestión política.

#### ¿RAFAM Y SUPERPORDERES? <sup>12</sup>

En el 2008 la administración municipal implementó el sistema administrativo-contable denominado RAFAM de aplicación obligatorio por Ley Provincial 13.295. Este sistema incorporó un cambio en la estructura presupuestaria municipal, al desagregar con mayor profundidad el clasificador presupuestario, con el doble objetivo de especificar en detalle los gastos municipales y fortalecer los sistemas de control.

Este cambio novedoso implica un cambio de concepción en la cultura presupuestaria municipal, aplicando restricciones en la burocracia municipal sumado a las dificultades propias que conlleva la adaptación al nuevo sistema.

Con el objetivo de *eliminar las restricciones que impone la implementación del RAFAM*, el Departamento Ejecutivo en el Presupuesto 2008 solicitó al Concejo Deliberante una

<sup>12</sup> Coalición Cívica - Cr. Andres De Leo - Concejal de la ciudad de Bahía Blanca 2008

autorización para efectuar reestructuraciones presupuestarias que no fueron aprobadas. Posteriormente el D. Ejecutivo insistió con un Proyecto de Ordenanza, pero antes de referirse a ello, vale la pena mencionar lo previsto por la Ley Orgánica de las Municipalidades...

...Con el argumento razonable de desburocratizar la implementación del RAFAM el Departamento Ejecutivo, inicialmente en el Presupuesto y luego mediante un Proyecto de Ordenanza impulsó una autorización de carácter general para efectuar reestructuraciones, modificaciones y créditos presupuestarios. Esta autorización general delega en el Departamento Ejecutivo la facultad de ejercer Superpoderes en el manejo presupuestario, mayores a los que cuenta el Gobierno Nacional y que *ha sido motivo de fuertes críticas, excediendo en forma desproporcionada las restricciones impuestas por el RAFAM*. Pero en este caso, el Proyecto que impulsó el D. Ejecutivo avanzó mucho más ya que solicitó autorización para utilizar Recursos Afectados (que por ley no pueden cambiarse de afectación) para cubrir eventuales deficiencias de caja (SIC)

El proyecto de Ordenanza votado con la oposición de los concejales De Leo, Martínez, Quartucci y Sangre impuso algunas limitaciones. Pese a esas limitaciones la ordenanza otorga facultades excesivas y discrecionales al D. Ejecutivo en la utilización de los fondos públicos...

...Por ello, desde Acción Radical entendemos que corresponde la derogación total de la ordenanza y su reemplazo por una nueva que le permita al D. Ejecutiva morigerar solamente los efectos de la instrumentación del RAFAM

Publicado por Cr. Andres De Leo

Aparece en el caso , no sólo el no cuestionamiento al sistema RAFAM, sino la tensión oposición-oficialismo en torno al uso de partidas presupuestarias.

Entrevista con el cr. Facundo Castelli, secretario de gobierno y hacienda:

*"Tenemos un presupuesto que busca sanear la economía municipal"*

El funcionario dijo que se continuará con el *"concepto de administración transparente"* intentando además saldar las deudas con los proveedores.

Sobre la nueva Tasa de Salud, explicó que *"últimamente los insumos hospitalarios aumentaron mucho y el sistema de salud necesita más apoyo del municipio."*

Además, aseguró que una de las metas del presupuesto es que cada jefe de área se ajuste al monto de dinero que tiene asignado.

El Cr. Facundo Castelli, a cargo de la Secretaría de Gobierno y Hacienda municipal, habló de la actualidad económica financiera de la comuna y reconoció que el ejercicio económico del año pasado todavía no fue cerrado.

Según el funcionario, la demora es porque *"faltan ajustar algunos detalles"*. También adjudicó la tardanza a *"la adaptación al sistema de Reforma de la Administración Financiera del Ámbito Municipal (RAFAM) y al tiempo que demora contabilizar todo aquello que quedó pendiente."*

- Castelli... ¿Significa que aun no se sabe con qué deuda cerraron el 2007?

*"No, porque hasta que no terminemos de devengar gastos comprometidos al 31 de diciembre, no sabremos el total de la deuda."*<sup>13</sup>

Los tiempos de implementación en cada municipio fueron muy diferentes según las modalidades de implementación, adaptación a particularidades y apoyo para la obtención de los recursos que involucro la migración, y en ningún caso ponen en duda la excelencia en el diseño de la aplicación.

La puesta en marcha del sistema RAFAM en Berisso -Ensenada fué descripta por otros investigadores:<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Semanario Perfiles - Puan - Bs. As. Argentina Año 2 - Nro. 177 del Martes 05/02/2008

El Sistema RAFAM (Reforma Administrativa Financiera en el Ámbito Municipal), es un sistema de administración tributario contable y administrativo, que aprobó la Provincia de Buenos Aires a través de la sanción del Decreto Provincial N° 2980/00, que supone modernizar y dotar de mayor transparencia a la administración pública.

La adhesión de la Municipalidad de Ensenada al Programa RAFAM fue aprobada por unanimidad en el Honorable Concejo Deliberante a través de la Ordenanza N° 3216/05.

Al respecto, desde la comuna se expresa que *“el Municipio inicia un camino de transformación que impulsa una reforma integral de la administración financiera y de los recursos reales en su ámbito y encara un proceso de cambio en las formas de gestionar los recursos, conscientes de que ello traerá aparejado un óptimo aprovechamiento del potencial del municipio...”* .

Con anterioridad a la implementación de este sistema, el Secretario de Gobierno aclara: *“teníamos un sistema privado que ya estaba vencido el término de concesión, y teníamos una dificultad muy grande porque era lo menos operativo que podía existir, y que tenía una complicación muy grande porque cualquier desarrollo nuevo o modificación que había que hacer al sistema se facturaba a parte...nosotros hicimos un esfuerzo muy grande, porque todos los municipios, los 134 municipios de la provincia de Buenos Aires están obligados a operar con este nuevo sistema. Ensenada ya está operando, pero todavía nos estamos adaptando y seguiremos capacitándonos, yo creo que con dos presupuestos más que es lo que la provincia, el Tribunal de Cuentas, etc., establecen como factibles para operar en orden el sistema...”* .

Por otro lado, y junto a la adhesión al Programa RAFAM, el Departamento Ejecutivo aprobó a través de la ordenanza 2316/5 la capacitación del personal a partir de un convenio con una institución universitaria.

Como información adicional y en el marco de la firma del acuerdo entre representantes del municipio y de la Provincia de Buenos Aires, se puede mencionar que la Provincia se compromete a entregar, sin costo alguno, los programas informáticos desarrollados, incluyendo la totalidad de los programas fuentes y la documentación elaborada, los manuales conceptuales, los manuales de usuarios y las estructuras de la base de datos, así como brindar asistencia técnica y asesorar a la institución designada por el municipio en el proceso de Implantación del Sistema que incluirá una mesa de ayuda para monitorear la instalación, migración y configuración de datos necesarios para la adecuada operación de los sistemas. Este vínculo también comprende la adecuación del equipamiento informático del municipio para operar el nuevo Sistema Informático y la instalación del Software de Base y el Software de Aplicación.

En Mercedes;

25.11.2006 Por: MercedesYA<sup>15</sup>

El contador Néstor Palacios sostuvo al dialogar con La Hora que será de treinta y cinco millones cien mil pesos, de los cuales alrededor del 54% son *“fondos que recibimos por coparticipación y el cuarenta y seis restante de recaudación genuina de la comuna”*.

Para explicarle a la gente cómo es el nuevo mecanismo para confeccionar el Presupuesto, teniendo en cuenta el RAFAM, es realmente complicado porque se trata de muchos datos técnicos que tal vez no se entiendan.

*“Como pueden ver este año el proyecto es mucho más voluminoso que los anteriores, ya que contiene más de cien fojas con datos específicos.*

Esto lo debimos realizar de esta manera, en virtud al Decreto 2980/00 que es el que implementó la Reforma de la Administración Financiera de los Municipios, (RAFAM), por eso debemos elevar muchos informes sobre los ingresos que tendremos, el detalle de

---

<sup>14</sup> LAS TICS EN LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES - Anaís Ballesteros y Mónica Zapatería  
Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

<sup>15</sup> [www.mercedesya.com.ar/noticias](http://www.mercedesya.com.ar/noticias)

sueldos individuales donde se marca la cantidad de cargos que para el 2007 será igual a la de este año (cerca de 820 personas) y además todo lo relacionado con el resto de los gastos divididos por rubro y procedencia.

*Realmente ha sido una tarea muy compleja que nos demandó mucho tiempo por, lo cual debimos solicitar una prórroga para proceder a elevarlo al Concejo Deliberante.*

*Ahora debimos hacer un presupuesto general para cada Secretaría pero también lo que le corresponde a cada Dirección, Subdirección, Departamentos y cada área específica.*

*Yo creo que los concejales le prestarán más atención a la parte de discriminación por función del dinero destinado en cada una de las partidas, pero ello seguramente dada la complejidad de este nuevo sistema, les va a demandar más tiempo y debo decir que si no se aprueba en el menor tiempo posible, el RAFAM se cae y nosotros deberemos seguir manejándonos con el sistema anterior, es decir el presupuesto tradicional.*

*Creemos que hemos realizado un trabajo muy conciente, abarcando cuánto se va a gastar en salud, Seguridad, Medio Ambiente, Educación, asistencia social, obras especiales entre otras, con el detalle de las mismas”.*

*El funcionario manifestó que “seguramente los señores concejales van a solicitar para que los responsables del área de economía brindemos informes adicionales, algo que desde ya adelanto como lo hice en otras oportunidades, estamos totalmente dispuestos a hacerlo todas las veces que lo crean necesario para dejar todo en claro y que sea de conocimiento público de toda la comunidad.*

*Creo que marcamos un verdadero récord en materia de lo pautado para trabajar en un ejercicio, seguramente todo esto va a ser muy beneficioso para la comunidad, que es en definitiva para la cual trabajamos desde la municipalidad, pero reitero que este nuevo sistema no es fácil de entender, pero con un poco de asesoramiento todos comenzarán a ver que el RAFAM es un sistema muy bueno porque permite una mejor transparencia en todo lo relacionado con la gestión municipal y fundamentalmente con los fondos que a través de las tasas, derechos de ventas o directamente lo que la provincia nos gira, son realmente los aportes que realiza la comunidad en su conjunto”.*

En resumen otra opinión favorable, que advierte sobre la tensión por desconocimiento de lo nuevo.

*Evaluando la reforma Administrativa y Financiera que está implementando la Provincia de Buenos Aires la que plantea la integración en una única herramienta informática de la información financiera de los entes municipales, ya sean éstos la propia Administración Central del Municipio, o los organismos descentralizados, tal es el caso de los Hospitales Públicos, se realizó el trabajo “Los Sistemas De Información Y La Información De Gestión En El Hospital Público”<sup>16</sup>.*

*Hemos abordado la problemática y los requerimientos de información de un Hospital Público y consideramos que la integración informática planteada por el “modelo” RAFAM si bien resuelve perfectamente cuestiones contables, e inclusive lleva a un ordenamiento operativo y posee la potencialidad que le otorga el sustento en un sistema de información, no obstante no da respuesta a las necesidades de información para la gestión del sector de salud ya que conspira con la obtención de información de costos y gestión.*

*Planteamos entonces la necesidad de obtener a partir del sistema de información (Contabilidad Pública – Presupuesto por Programas – RAFAM) con fuerte complemento en un sistema de costos; de una serie de indicadores de gestión que posibiliten una mejor definición del presupuesto público, para descubrir cuales son los factores de éxito en la*

---

<sup>16</sup> Los Sistemas De Información Y La Información De Gestión En El Hospital Público Cr. Claudio A. Biset Cr. Miguel A. Lissarrague Cr. Lisandro A. Marcos Integrantes del área de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Campus Universitario. Tandil, Provincia de Buenos Aires



*gestión de los servicios con el objetivo de controlar los costos y reconducirlos de manera tal que se consigan los objetivos del estado y de los ciudadanos de manera eficiente y eficaz.”*

Una visión especialmente interesante que muestra algunas restricciones que los sistemas hospitalarios todavía sufren, aunque destacando el gran paso que representa la implementación del programa RAFAM en la Provincia de Buenos Aires.

El sistema SAFIBA unidad de gestión del sistema de administración financiera integral. La Plata, 30 de octubre de 2006.<sup>17</sup>

Tomando en cuenta que “...los sistemas actualmente en uso corresponden a los desarrollados por la Contaduría General de la Provincia -en base a sus Resoluciones N° 584/85 y 757/85- y por la Tesorería General de la Provincia -en orden a su Resolución N° 104/98-;

..tales sistemas, si bien han soportado hasta el presente las exigencias registrales y las necesidades de información que toda Administración Pública requiere para la toma de decisiones, al no encontrarse funcionalmente integrados, demandan generalmente de procesos adicionales que aporten a la integración de esa información para conformar los diferentes documentos contables y de orden gerencial;

... la evolución tecnológica producida en los últimos años posibilita el desarrollo de herramientas sistémicas que faciliten la obtención de información económico financiera oportuna para la toma de decisiones en los máximos niveles de Gobierno y que permitan a la vez, cumplimentar las exigencias provenientes del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal instituido por la Ley N° 25.917 de la Nación Argentina, a la cual la Provincia de Buenos Aires adhirió mediante la Ley N° 13.295; y el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires ha desarrollado en el marco de las regulaciones establecidas por el Decreto N° 2980/00 de Reforma Financiera Municipal, el Sistema Integral de Administración Financiera Municipal (RAFAM), hoy implantado en más de sesenta (60) Municipios y estimándose que durante el año 2007 serán más de cien (100), los Municipios integrados;

*Los aspectos funcionales del RAFAM cuentan no sólo con la aceptación sino con la aprobación del Honorable Tribunal de Cuentas, pudiéndose afirmar a partir de los resultados observados en aquellas jurisdicciones municipales que lo han implantado, que su utilización a coadyuvado fuertemente a la mejora de las respectivas gestiones administrativas;*

“...sobre esa base y analizada su adaptabilidad para atender los requerimientos registrales y de información económica financiera a nivel provincial, el Ministerio de Economía, la Secretaría General de la Gobernación, la Contaduría General de la Provincia y la Tesorería General de la Provincia han concluido que, ajustando algunos de los criterios contables imperantes con el fin de homogeneizar la información económica financiera con los requeridos por el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal e introducidas algunas adecuaciones funcionales y provocando su escalamiento tecnológico, podrá alcanzarse la herramienta integrada con que esta administración provincial debe contar, ello sin alteración ni menoscabo de los procedimientos de control vigentes;

Las mencionadas jurisdicciones han evaluado conveniente se constituya, una Unidad de Gestión integrada con los propios recursos técnicos y profesionales con que cuenta la Administración Provincial, de forma que no genere erogaciones presupuestarias

---

<sup>17</sup> B.O. Provincia de Buenos Aires 24-11-06 - Decreto 2.980 - Departamento De Economía -

adicionales; y han tomado intervención y se han expedido sin formular observaciones, el Ministerio de Economía, Asesoría General de Gobierno, Contaduría General de la Provincia y Tesorería General de la Provincia; “

Entonces y con base a las anteriores consideraciones El Gobernador de la Provincia de Buenos Aires Decreta crear la Unidad de Gestión del Sistema de Administración Financiera Integral, la que estará integrada por funcionarios del Ministerio de Economía, de la Secretaria General de la Gobernación, de la Contaduría General de la Provincia y de la Tesorería General de la Provincia y tendrá como objetivo, desarrollar e implementar un nuevo Sistema de Administración Financiera Integral para la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires (SAFIBA).

“...El Sistema de Administración Financiera Integral a desarrollarse deberá comprender los siguientes Subsistemas: Formulación y Programación Presupuestaria, Contabilidad, Tesorería, Contrataciones, Crédito Público, Administración de Personal y Administración de Bienes Físicos.

Y la Unidad de Gestión podrá definir y desarrollar otros Subsistemas que, durante el proceso de desarrollo e implantación de los enunciados precedentemente, surjan como apropiados para complementar el sistema de información integrado que se pretende para esta Administración Pública Provincial.”

El Sistema de Administración Integral será implantado a partir del Ejercicio Financiero Año 2008 para la totalidad de los Organismos de la Administración Pública Provincial.

Durante el Ejercicio Financiero Año 2007, la Unidad de Gestión se encuentra facultada para acordar con los distintos Organismos Descentralizados, el desarrollo de pruebas piloto mediante la aplicación del RAFAM, implementado en los diversos Municipios conforme lo previsto en el Decreto N° 2980/00.

La Unidad de Gestión desarrollará sus funciones con los recursos financieros, materiales y humanos con que actualmente cuenta la Administración Provincial, utilizándose prioritariamente los correspondientes a las Jurisdicciones que, conforme al Artículo 1º, la integran.

Y se autoriza a la Unidad de Gestión, a los fines de optimizar el desarrollo del SAFIBA, solicitar la opinión técnico-contable del Honorable Tribunal de Cuentas, así como de cualquier otro Organismo relacionado con su implementación.

A los fines de lograr la celeridad de los trámites y de evitar duplicidad en los recaudos exigidos para la inscripción de proveedores cuando ellos hayan sido requeridos en otras instancias administrativas y alcanzados los resultados de depuración y actualización del padrón de inscriptos, están dadas las condiciones para encauzar la actividad registral hacia funciones de calificación de los proveedores en función de sus capacidades económicas. Se han introducido numerosas modificaciones en el régimen de contrataciones vigentes desde el dictado del decreto 787/04 a la fecha, que han impactado en el sistema de proveedores, con reformas específicas en el régimen de inscripción como las introducidas por el decreto 89/07. A esos cambios se suma la conformación del SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE BUENOS AIRES (SAFIBA) el que viene desarrollando el Subsistema de Proveedores una de cuyas características es una inscripción precalificada por la web, lo que significa la informatización del procedimiento respectivo y el acceso al mismo sin obstáculos geográficos ni administrativos.

“Que por ello se regula el Régimen de Inscripción de Proveedores y Licitadores y el Procedimiento de Inscripción, de conformidad a las pautas legales y reglamentarias vigentes. Para lo primero se proyecta reglamentar íntegramente los recaudos, manteniéndose aquellos primariamente previstos que guarden correspondencia con la normativa aplicable y siga los parámetros señalados. Para lo segundo se fijan las pautas

bajo las cuales funcionará el trámite de inscripción reglado parcialmente por los arts. 96 a 98 del Reglamento de Contrataciones, adecuándolo a las exigencias de la tecnología de la información y comunicación, de los medios electrónicos desarrollados por el SAFIBA.

Se deroga la Resolución 803/01 y dicta el 23 de octubre de 2007 <sup>18</sup>el Régimen de Inscripción junto con la instrumentación del Subsistema de Proveedores del SAFIBA para adecuar los trámites administrativos reglados por el Reglamento de Contrataciones, a las exigencias los medios informáticos o electrónicos bajo los cuales se llevará a cabo. Así atendiendo a esos objetivos y requerimientos se sientan las directivas para la actividad a desarrollar por el interesado y por el propio Registro, se fijan los plazos pertinentes, y se preven causales de caducidad del procedimiento de inscripción las que responden a la celeridad y a las características impuestas a los trámites que se llevarán a cabo bajo el régimen de inscripción calificada por la web”.

El 1ro. de noviembre de 2008 la provincia de Buenos Aires puso en línea el servicio de preinscripción de Proveedores, inaugurando SAFIBA (Sistema de Administración Financiera Integral)

Para desarrollarlo un desarrollador comenta haber utilizado Struts 2, Spring e Hibernate, corriendo sobre una base Oracle 10g y - por ahora - un Tomcat como servidor de aplicaciones, corriendo sobre Oracle Enterprise Linux.

Tomcat es un servidor web con soporte de servlets y JSPs. No es un servidor de aplicaciones, puede funcionar como servidor web por sí mismo. Es usado como servidor web autónomo en entornos con alto nivel de tráfico y alta disponibilidad.

Dado que Tomcat fue escrito en Java, funciona en cualquier sistema operativo que disponga de la máquina virtual Java.

Y es a partir del uso de software de la línea Sun Microsystems tal vez que aparecen algunas tensiones con su oponente Microsoft

El artículo periodístico dice “Cuestionan software que recibió la Provincia para implementar sistema de compras y contrataciones”

“La provincia de Buenos Aires anunció hace pocos días que recibió del gobierno de Chile la transferencia gratuita de un programa informático que permitirá la implementación de la plataforma electrónica del nuevo sistema de compras y contrataciones públicas. El concejal del FpV, Carlos Filippini, cuestionó dicho sistema y remarcó que *“reglado es caro”*.”

Al respecto, Filippini le aseveró a 0223.com.ar (Mar del Plata) que *“a pesar de parecer una buena noticia, no lo es. No solo no es una buena noticia, sino que tampoco es una sorpresa que desde la habitual desinformación técnica del Estado se la presente como tal y que, indirectamente apoyado en la ignorancia popular en el campo informático, se entregue a una empresa privada multinacional y monopólica un negocio de millones de dólares. El software donado, utilizado en el portal chilecompra.cl, permitirá manejar todas las compras y licitaciones de la provincia a través de Internet. Pero, va a haber una compra que no tendrá competencia, y esta es la de la plataforma base del sistema. O*

---

<sup>18</sup> B.O. Provincia de Buenos Aires 08-11-07 - Resolución N° 990 - CONTADURIA GENERAL - Requisitos del régimen de inscripción de proveedores y licitadores del estado y tramite de inscripción respectivo ante el Registro de Proveedores y Licitadores del Estado.

*sea, sistemas operativos y base de datos que deberán ser indefectiblemente marca Microsoft”...*

*“..A su vez, Filippini subrayó que “los programas de capacitación en manos de Microsoft, que obviamente enseña a usar Word, en vez de capacitar en procesamiento de textos, es como comienza a generar dependencia tecnológica. Cada chileno contará con una cuenta de e-mail, por supuesto, de Microsoft, a través de su portal live.com, quien las creará en base al padrón entregado por el registro civil de ese país. Respecto a la educación, se les inculca el uso de Windows desde chicos, ...directamente desde dentro de las aulas. Como podemos ver, no es extraño que ‘Chile’ regale un sistema que le significará una compra obligatoria de varios miles, si no millones de dólares, a los bonaerenses”... ¿cuántos de ellos estarán en condiciones económicas de pagar una licencia de este producto..?...Y vale mencionar que lo que desde SAFIBA se estaba desarrollando, apoyado en inteligencia local, era un sistema igual pero basado en software libre”. ¿Esta es una buena noticia?”, dijo el edil y finalizó diciendo que este software “regalado es caro”. gulBAC lista de mails*

Admin: <https://listas.linux.org.ar/cgi-bin/mailman/listinfo/gulbac>

Paralelamente en los últimos años se implementa en la MCBA un programa que crea el

***Registro Informatizado Único y Permanente de Proveedores***<sup>19</sup>

“La Ley de Compras y Contrataciones de la Ciudad N° 2.095, promulgada por Decreto N° 1.772/GCBA/2006 (B.O.C.B.A. N° 2.557) crea dentro del Sistema de Contrataciones un Subsistema, el Registro Informatizado Único y Permanente de Proveedores, dependiente de la Dirección General de Compras y Contrataciones.

Dicha normativa establece que los proveedores de bienes y servicios que deseen contratar con el Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires deben inscribirse en el mismo, manteniendo la documentación y rubros licitatorios actualizados”.

***Resumiendo***

La Administración Pública encara el desafío de compatibilizar políticas y procedimientos de sus organismos más allá de la suficiencia de recursos y los límites individuales de actuación, en procesos empíricos que requieren masivo soporte informático, iniciando el camino hacia el Gobierno Digital.

En el borde de distintas Administraciones Municipales parecen agudizarse las diferencias entre Documentación, Procedimientos Administrativos, Disposiciones y Normativas, que abarcan disímiles cuestiones como tránsito, convivencia, o reglas impositivas, administrativas y contables.

La identificación de procedimientos que permitan suavizar las diferencias en el mencionado entorno apareció como el tema relevante y prioritario para las Administraciones Municipales y es el desafío que abordó este trabajo, en el que se intentó también identificar procedimientos y especificaciones tendientes a apoyar la gestión pública en el área mencionada.

Así, en los últimos años, y en la misma dirección, impulsado por las autoridades de gobierno se desarrollaron en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires el Programa de Fortalecimiento Municipal (PFM), organizado por la Subsecretaría de Política y Coordinación Fiscal del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Dando como resultado la aplicación del programa RAFAM para el manejo de la administración y las finanzas provinciales, el SAFIBA que permite iniciar el trámite de inscripción vía web en el Registro de Proveedores y Licitadores de la Contaduría General de la Provincia de

<sup>19</sup> <http://www.buenosaires.gov.ar/rup/default.php>

Buenos Aires, el RIUPP en el ámbito de la CABA, y otros proyectos en la dirección de compatibilizar normas y uso de tecnologías en el ámbito del Estado Provincial.

La dinámica propia de proyectos que se desarrollan al tiempo de producirse ésta investigación, impuso restricciones y cambios de rumbo en el trabajo del grupo de investigadores constantemente, no obstante, la riqueza del aporte de datos de los diferentes proyectos en marcha es tal, que abre nuevos caminos a futuras investigaciones en el mismo sentido, desafiando a los investigadores a proseguir el esfuerzo.

### **Conclusiones**

Puede percibirse que desde mediados de la década de los ochenta hay un interés por lo que sucede en el tema de “gestión local”, se trata de la aparición de un nuevo *localismo* que genera el proceso de reforma del Estado, el cual descentraliza competencias y obliga a un ajuste de las cuentas fiscales a niveles provinciales y municipales para satisfacer un aumento de demandas y de evaluación por parte de la sociedad civil local. Pero que es producto también del impacto de la globalización y las nuevas Tic’s que estimulan las competitividades de las localidades a la vez que genera concentración y desestructuración del anterior tejido productivo.

Lo cierto es que las fronteras económicas y comunicacionales acentúan el “polo local y regional” en detrimento del “nacional” que tiene como resultado la modificación del modelo municipal tradicional, administrativo y de relación pasiva con el desarrollo que caracterizara tanto la etapa del Estado Liberal como del Estado Social.

Está claro que la tarea de promover el desarrollo económico local no es algo que pueda ser librado a las fuerzas del mercado, porque éste necesariamente profundiza las inequidades. Por el contrario, exige un esfuerzo y compromiso del conjunto de instituciones con actuación local y no sólo de las administraciones públicas a nivel provincial y municipal quienes deben hacer el esfuerzo por generar “entornos innovadores territoriales”. Esto requiere precisar, además, las nuevas funciones de los municipios como agentes promotores de actividades productivas y empleo genuino, así como las actividades de contralor; en nuestro caso el RAFAM tiene por objetivo contar con un instrumento por parte del gobierno tanto provincial como municipal y de las fuerzas cívicas locales para medir el grado de eficiencia y eficacia gubernamental.

La combinación de reforma del Estado y Globalización acentúa una dinámica novedosa en los gobiernos provinciales y municipales dándole mayores competencias pero desgraciadamente sin un cambio fundamental en los recursos, pero sí con una mayor evaluación por parte de la sociedad a la que atienden. Sumado a una nueva articulación entre lo “público vs. Privado” y a una acentuación de la determinación de zonas con similares temáticas, así nace el concepto de Conglomerado Bonaerense como unión de problemáticas entre la ciudad de Buenos Aires y el denominado Gran Buenos Aires, cordón que rodea a la ciudad pero que jurisdiccionalmente pertenece a la Provincia de Buenos Aires. No tiene límites precisos pero hacia el norte podemos concluir que se extiende hasta la localidad de Tigre, hasta Moreno al oeste y Lanús al sur, estos límites son móviles y atravesados por las cambiantes situaciones económico-social que implican migraciones internas de uno a otro lugar –con sus consecuentes urbanizaciones- así como inmigraciones y asentamientos de otras zonas del país e inclusive de otros países.

La gestión estratégica de ciudades y regiones conglomeradas, es una cuestión cuyo tratamiento debe ser encuadrado en un nuevo escenario de actuación de poderes públicos y agentes privados; este escenario está condicionado por dos fenómenos fundamentales:

1. Por un lado el proceso de la globalización económica, cultural, comunicacional, que abre un horizonte ilimitado para la circulación de bienes, recursos, personas, información y tecnologías y presenta nuevas condiciones competitivas. Hoy, los diferentes espacios territoriales no compiten simplemente con la ciudad adyacente o con provincias limítrofes, sino con lugares distantes, a veces desconocidos. Esto es así porque con fronteras nacionales abiertas al intercambio y al comercio, los negocios y las personas tienen mayores oportunidades de localización, expansión y diversificación de sus operaciones, e inversores, turistas y visitantes pueden elegir en un amplio menú lugares hacia dónde dirigirse. Globalización refiere al conjunto de procesos que hace posible el diseño, desarrollo, distribución y consumo de productos y servicios a escala mundial con la ayuda de instrumentos accesibles orientados a satisfacer mercados mundiales cada vez más diversificados y personalizados; basados en redes de empresas que operan en el mundo entero y con normas comunes; si bien declaran un lugar de origen es difícil asignarles una localización territorial. Es en este sentido que el fenómeno de la globalización resulta diferente a otros procesos de internacionalización anteriores.
2. El nuevo escenario de actuación estratégica de la ciudades está condicionado por el proceso de reforma del Estado argentino, que se inscribe en el marco del agotamiento del patrón de “centralidad estatal” vigente durante décadas, que articulaba el conjunto de relaciones económicas, sociales, políticas e institucionales. La crisis de este modelo disminuyó la función del Estado nacional y su capacidad de orientación-regulación del conjunto social.

Por esto –actualmente- el Estado necesita mejorar su gestión para alcanzar legitimidad social y recuperar protagonismo institucional, y ello demanda cambios en el rol de estado y en la articulación Estado-Sociedad-Economía.

La reforma del estado es un proceso multidimensional que comprende a la totalidad del universo público, su estructura institucional, el régimen político, las relaciones intergubernamentales, la relaciones con la sociedad y sus representantes.

La consolidación de este nuevo patrón de desarrollo necesita del mayor consenso social y sectorial respecto de las políticas a implementar, es en este sentido que las aplicaciones (programas) que transparentan este accionar merecen la consideración del investigador. La herramienta en este caso es el programa aplicativo RAFAM que al mantener informados en cuanto a patrimonio, planeamiento presupuestario, ejecución y control del presupuesto provincial a todos los sectores interesados en el accionar del Gobierno en este campo.

En el presente proyecto se describió particularmente al programa RAFAM, que ocupó gran parte de nuestros recursos de investigación.

De las entrevistas con personas que están o estuvieron a cargo de su ejecución y/ o mantenimiento, pudimos tomar conciencia de la excelencia y potencia del programa , tanto en su desarrollo como su implementación.

La solvencia política, profesional y técnica mostrada tanto por las Autoridades como por el departamento de Sistemas del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, ha quedado plasmada, no sólo en el éxito del proyecto sino en la aceptación casi unánime del programa en todos los niveles que van desde las autoridades de los municipios hasta usuarios del propio sistema, que continuamente descubren nuevas posibilidades de uso.

También es altamente favorable la recepción y acogida del desarrollo, por el público en general, que lo percibe como un avance en la dirección de acelerar sus trámites, aumentar la eficiencia con que el municipio le presta servicio, y de mostrarle transparencia en la gestión política.

Al punto, en que ha resultado difícil para el grupo de investigadores encontrar opiniones en disidencia (lo que las convirtió en interesantes para incluir en el trabajo)

En nuestra opinión, los pocos comentarios que encuentran dificultades en el uso del sistema están teñidos de desconocimiento de los objetivos globales del aplicativo y sólo ponen énfasis en las restricciones que les imponen, a algunos usuarios, el uso de nuevos procedimientos, respondiendo dichas restricciones, las más de las veces, a incrementos en la seguridad del sistema global.

Y es sabido también que en el marco político habitual de organizaciones complejas y dinámicas, es común el intento de enmascarar algunas deficiencias o errores de gestión, en dificultades técnicas. O que se haga uso político, de la crítica a un sistema informático, que a todas luces aparece como contundente y exitoso.

Luego del análisis, teniendo en cuenta la legislación, los procedimientos, la opiniones de los contribuyentes, medios y responsables; enmarcado en la situación social-económica descripta y la opinión de distintos actores, por ejemplo periódico MercedesYa (25/11/06), informes y publicaciones en sus páginas referidas a las municipalidades de Carmen de Patagones, Mercedes, Morón, Quilmes, Avellaneda etc.se concluye.

El uso del programa RAFAM por parte de las municipalidades de la Pcia. de Buenos Aires puede otorgar los siguientes beneficios:

- 1) Centraliza todas las operaciones de los municipios en un único ámbito administrativo municipal.
- 2) Reduce la complejidad administrativa propia de la administración pública introduciendo la simplificación en las actividades de operación, control y transparencia del accionar económico-financiero municipal.
- 3) Introduce patrones de comparación y análisis de operaciones.
- 4) Fácil acceso a resultados por parte de los actores debidamente autorizados.  
Respecto del aplicativo RAFAM en si
- 5) Aplicación con nivel de seguridad aceptable que permite adecuar las estrategias financiera de las municipalidades.
- 6) Diseño amigable de pantallas que permite la utilización y obtención de resultados con una capacitación mínima
- 7) Amplio horario, se pueden realizar consultas a cualquier hora y en cualquier día del año (salvo el primero de enero)

Las desventajas que a nuestro juicio tiene el sistema son:

- 1) La centralización de las operaciones puede convertirse en un problema ante actualizaciones y reconfiguraciones del sistema ya que puede impedirse que se publique o cargue alguna información que pueda perturbar la gestión política.
- 2) Si no se posee equipos con memorias RAM suficientes el equipo puede trabajar con extrema lentitud.
- 3) Imposibilidad de iniciar una sesión simultánea en distintas computadoras.
- 4) Inelasticidad para reasignación de partidas

El equipo de investigación agradece a todos los que nos aportaron sus ideas y/ o experiencia (Autoridades, Intendentes, usuarios) que permitió el desarrollo del trabajo , pero particularmente quiere dar la gracias a Autoridades y grupo de Sistemas del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires que nos recibió cálidamente, y apoyó , incluso instalando en dos netbooks de los investigadores versiones restringidas del programa para que pudiéramos investigar por cuenta propia, así como también agradecer al Sr Rector, y el Sr Decano del Dpto. de Cs. Ecs. de UNLAM por su intervención y apoyo, que impulsó y favoreció nuestro trabajo.

## **2- PRODUCCIÓN CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA:**

### **2.1. PUBLICACIONES:**

No se produjeron publicaciones escritas sobre el trabajo, si el tema fue incorporado a los contenidos de la materia 2415 Sistemas de Información (programa RAFAM) que se dicta dentro de la curricula de las carreras de ciencias económicas de la UNLaM.

El presente trabajo será publicado con referato en

#### **2-1-4- Congresos Internacionales, Nacionales, Simposios, Jornadas, otros**

- A) Jornadas de actualización en Aplicaciones Informáticas  
Reforma Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM)**  
5 y 6 de mayo 2009 – UNLaM – San Justo – La Matanza –Pcia. de Buenos Aires - Argentina

### **PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA**

#### **JORNADA DE ACTUALIZACIÓN EN APLICACIONES INFORMÁTICAS**

#### **Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal R A F A M**

#### **ORGANIZA**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

**FECHA: martes 5 y miércoles 6 de Mayo 2009 de 10 a 19**

**LUGAR: Patio de las Américas – Florencio Varela 1903 – San Justo**

**Martes 5 de Mayo del 2009**



08:00 – 08:45

**Acreditaciones**

08:45 – 10:00

PALABRAS DE BIENVENIDA POR PARTE DE AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD Y EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS:

Lic. **DANIEL MARTINEZ** (Rector UNLaM),

CP **ALBERTO LONGO** (Decano del Departamento de Ciencias Económicas)

CP **JORGE DEVESA** (Coordinador de la carrera de Contador Público).

**Coordinador** Lic RAIMUNDO SILLITTI (Director Proyecto - La Articulación de Políticas de Administración Pública)

10:00 – 12:00

**1º Panel:**

Lic. **ROBERTO MATIAS FIGUEROA** (Asesor Subsecretaría de Política Económica)  
Ministerio de Economía de la Pcia. de Buenos Aires

Lic. **RAÚL ROBERTO PEREIRA** (Coordinador Comisión Asesora en Informática)  
Subsecretaría de Política y Coordinación Fiscal

**Coordinador** Lic **RAIMUNDO SILLITTI** (Director Proyecto - La Articulación de Políticas de Administración Pública y Titular Materia Sistemas de Información de Cs Ec)

12:00 – 12:15

**Break-coffee**

12:15 – 13:00

Exposición de material creado por miembros del Dpto. de Cs.Ec.

13:00 – 15:00

**Break para almuerzo**

15:00 – 17:00

**2º Panel:**

**RAQUEL C. KISMER DE OLMOS**, Licenciada en Economía,  
Secretaria de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior.

**MARCELO FERNANDEZ**: Presidente de la Confederación General Económica de la República Argentina.

**MATIAS KULFAS**: Lic. en Economía, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía.

17:00 – 17:15

**Break-coffee**

17:15 – 19:00

**3º Panel:**

**ALFREDO ATANASOF** : Diputado Nacional - Presidente de la Sección Argentina del Parlamento del MERCOSUR. Secretario General de la Confederación de Empleados Municipales Argentinos.

**JULIO PEREYRA**: Intendente de Florencio Varela - Presidente de la Federación Argentina de Municipios.

19:00

**Cierre de actividades del día**

**Miércoles 6 de Mayo 2009**

09:00 – 11:00

**4º Panel:**

**DANIEL CRAVACUORE** - Director de la Unidad de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales de la Universidad de Quilmes

**MIEMBROS DE LA UNIVERSIDAD** (de Tres de Febrero)

**MIEMBROS DE LA UNIVERSIDAD** (de UTN)

**MIEMBROS DE LA UNIVERSIDAD** (de San Martín)

11:00 – 11:15

**Break-coffee**

11:15 – 13:00

**Conferencias simultaneas**

Auditorio José Martí

Modulo: Ingreso Público – Inversión Pública

A CARGO DE DOCENTES DE LA CASA

Aula Magna

Modulo: Tesorería - Contrataciones

A CARGO DE DOCENTES DE LA CASA

13:00 – 15:00

**Break para almuerzo**

15:00 – 17:00

**Conferencias simultaneas**

Auditorio José Martí

Modulo: Presupuesto

A CARGO DE PERSONAL DE LA SubSecr. Política Econ. Min. Ec. Pcia. Bs.As.

Aula Magna

Modulo: Bienes Físicos - Personal

A CARGO DE PERSONAL (a designar)

17:00 – 17:15

**Break-coffee**

17:15 – 17:45

**Conclusiones**

17:45 – 18:15

**Cierre**

**FERNANDO ESPINOZA** – Intendente del Partido de la Matanza, Pcia. de Buenos Aires. Coordinador del Capítulo Argentino del Comité de Municipios del Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE LA MATANZA**

19:00 **Actividades de cierre – Entrega de Certificados**

**COMITÉ EJECUTIVO**

Lic Daniel Martínez  
CP Alberto Longo  
CP Jorge Devesa  
CP Liliana Mallo

**COMITÉ ORGANIZADOR**

Lic. Raimundo Sillitti  
Lic. Ernesto Salvatto  
Lic. Alejandro Ceccone  
Ing. Armando Tutau  
CP. Norma Perez Camino  
Lic. Lina Rossi

**B) III Jornada de Actualización en Administración  
Creación de Valor en las Organizaciones**

18 de Noviembre 2009 Sede Universidad Nacional de Luján Pcia. de Buenos Aires - Argentina

Lic Raimundo Sillitti (expositor)

Tema La reforma del Estado el programa RAFAM



**2-2- ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS** (Presentar certificaciones que avalen las actividades).

**INSTITUCIONES VINCULADAS DURANTE EL DESARROLLO DEL TRABAJO**

Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires  
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires  
Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires  
Gobierno Municipal del Partido de La Matanza  
Gobierno Municipal del Partido de General San Martín

Gobierno Municipal del Partido de Vicente López  
Gobierno Municipal del Partido de Avellaneda  
Gobierno Municipal del Partido de Lanús  
Gobierno Municipal del Partido de Morón  
Gobierno Municipal del Partido de Lomas de Zamora  
Cámaras de Industria y Comercio

***6.- Vinculación de resultados obtenidos con las actividades docentes.***

Los resultados obtenidos servirán para elaborar aplicaciones informáticas de uso general. Mejorar la aplicación de políticas a través de una mejora en la capacidad de gestión, mejora de los índices de medición administrativa en la gestión municipal. Adicionalmente servirá para la elaboración y mejora de programas de materias como Contabilidad Pública y Administración Pública, además de preparar a los docentes para proyectar cursos específicos.

## ANEXO

Trabajo presentado para la exposición  
dentro de las Jornadas de Reforma  
Financiera en el Ámbito Municipal

### RAFAM



**REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA EN EL AMBITO  
MUNICIPAL**

 Universidad Nacional de la Matanza  
Dpto. Ciencias Económicas  
Año 2009

**RAFAM**

JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN EN APLICACIONES INFORMATICAS  
Reforma de la Administración Financiera del Ámbito Municipal – RAFAM  
5 y 6 Mayo de 2009 – Sede UNLaM – Florencio Varela 1901 San Justo – La Matanza  
Provincia de Buenos Aires - Argentina