



**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA GUBERNAMENTAL – 4º COHORTE**

Trabajo Final

**“Panorama Económico-Financiero de Argentina,  
ejemplificado en la Municipalidad de Necochea”**

Iñaki Bilbao

**2024**

# ÍNDICE

Introducción.....	2
Administración municipal como base para el cambio.....	3
La “cosa” pública.....	4
El comienzo del fin.....	6
El cambio.....	8
Conclusiones.....	11
Bibliografía.....	12

## **Introducción**

Al momento de plantear un trabajo final, generalmente se elige un tema específico y se desarrollan en particular los conceptos estudiados. En este caso, el trabajo surge de un planteo inverso. Se realiza el enfoque general de este trabajo, partiendo de la premisa que cuando se habla de Especialización en Administración Financiera Gubernamental en Argentina, se entiende que se debe empezar de cero, planteando lo básico, aprender lo fundamental, establecer y aplicar mínimos. Ese es el punto de partida por donde comenzar. En resumen, en una etapa aun distante a profundizar y desarrollar un tema específico, sino más cercana a establecer y estructurar cuestiones generales fundamentales.

El sector público en la Argentina es muy frágil, y su estudio y desarrollo muy reciente. Se ha iniciado el camino de implementar cuestiones básicas, el cual, se puede decir que es un camino lento y en el que se ha perdido mucho tiempo. Existe cierta inmadurez en relación a la “cosa” pública, cierta debilidad al reflejar e interpretar el rol del Estado, y cierta desconexión con el interés y el comportamiento ciudadano para con el sector público, incluso se puede percibir una excesiva tolerancia con la corrupción. Es deducible imaginar que estas cuestiones, como en cualquier ámbito, hacen estragos también en todos los niveles de la administración pública.

Si bien se ven indicios desde todos los actores a querer cambiar la débil administración pública, en lo práctico, suelen quedar en luchas solitarias de ciertos agentes sociales o ciertos políticos, y no termina de lograr que el tema tome la importancia y la trascendencia que tiene. No se logra poner en la agenda, como prioritario y urgente, el establecimiento de una reforma general que encamine el sector público para que, con un camino claro y determinado, se sienten las bases confiables para el ansiado desarrollo sostenido.

A lo largo de este trabajo, se irá haciendo referencia con ejemplos concretos, a la Municipalidad de Necochea. Se tratará de exponer cómo se refleja en el día a día la gran problemática general del débil sector público, en el mencionado ámbito laboral.

## Administración municipal como base para el cambio

Extrapolando el tema planteado a la administración municipal, se observa como principal problema o característica del “viejo” modelo, la **soberbia**. Manifestándose ésta, en una clara centralización de poder muy verticalista. Siendo la “sumisión” y la “obediencia debida” de los empleados para con la planta política la moneda corriente a la hora de entablar la relación laboral. Y a su vez, la arrogancia de los políticos para manifestar la jerarquía dentro del organigrama municipal. Se remarca esto como aspecto general, porque esta característica atraviesa de forma trasversal a la administración municipal. Se puede percibir cierta confusión de los actores en cuanto a la función que les corresponde, distorsionando muchas veces el objetivo, y el fin en sí mismo, de la función pública. La **soberbia**, nunca puede ser la carta de presentación de las personas que se presentaron, y fueron elegidas, para administrar y gestionar los recursos municipales, o sea, para garantizar el desarrollo de la sociedad. Dicho de otra forma, claramente están mal representados los conceptos de *Administración Pública* y *Funcionarios* cuando la soberbia es protagonista en el desempeño de estas labores. Y así mismo preocupante, cuando no alarma ni se castiga esta actitud. Distorsiones como ésta, generan que empleados que deberían cumplir un papel técnico, asesorando, informando, fundamentando, acompañando, y en su caso, oponiéndose a decisiones cotidianas de su trabajo; no desarrollen esta tarea, sino que terminen siendo operarios que asienten y ejecutan todas las “órdenes” del “jefe supremo”. Así se desvirtúa la naturaleza y el fin último de cada puesto de trabajo (entendiendo cada uno de estos puestos como pieza clave que componen un todo).

En Argentina, centrando el análisis exclusivamente en el ámbito municipal, se podría afirmar que muchas veces los avances de la sociedad son anteriores a los avances de los gobiernos. Observando en perspectiva, a lo largo de los últimos años ha habido avances, y se podría aseverar que la gente es cada vez menos tolerante al mal manejo de los fondos públicos, interroga más a los agentes públicos y se compromete cada vez más de una u otra forma en la gestión de la “cosa” pública. Sin embargo, por detrás de este avance, y hasta podría decirse con reticencia, avanzan los gobiernos. Aun en la “nueva política” se siguen observando los instrumentadores de la “vieja política”. Siguen presentes ciertos aires de caudillismo, amparados por las aun oxidadas y obsoletas maquinarias de una institucionalización argentina en camino a renovarse, abrirse, adaptarse. Débiles estructuras municipales, principalmente desde el enfoque técnico y profesional. Ausencia de concursos para acceder a puestos estratégicos de la administración que garanticen al menos cierto grado de responsabilidad y aptitud; gobiernos que gestionan desde el primer día, y como regla general, insistiendo la imputación de un gasto corriente mediante un instrumento que se le otorga para casos excepcionales; no comprender el presupuesto como la herramienta principal para la gestión; y a su vez, organismos de contralor, como pueden ser los órganos legislativos o tribunales de cuentas, normalizando con su inacción todas estas irregularidades. Estas realidades, en definitiva, no parecieran representar a una institucionalización a la altura de los nuevos tiempos, de las nuevas exigencias y las prácticas públicas saludables que se mencionan en el informe CEPAL.

En resumen, se podría decir que las sociedades van avanzando hacia gobiernos más abiertos, más participativos, implicándose en la planificación y desarrollo de sus políticas. Exigiendo y generando estructuras y herramientas que garanticen cada vez más estabilidad, gobernabilidad y sostenibilidad. Y de la mano, se va sofisticando el estudio de la Administración Pública, dándole un papel cada vez más importante y relevante en la sociedad. Desarrollando modelos y programas, herramientas que garanticen mayor eficacia y eficiencia del sistema.

## La “cosa” pública

El Estado sería el conjunto de organizaciones políticas, jurídicas, administrativas y humanas, que se materializan con las instituciones que conforman el Sector Público, en sus distintos niveles. Es el Sector Público, mediante sus políticas públicas (económicas, sociales, legales, etcétera) quien actúa en un mercado mixto (y con fallos de mercado). El rol económico del Estado sería decidir “¿qué?”, “¿cómo?” y “¿para qué?” (¿qué bienes producir, en qué cantidades, con qué medios, para quienes?). Debe tomar decisiones que busquen el bienestar general de la población, con la equidad como principio básico. Todo esto, con eficiencia y buscando la estabilidad en términos macroeconómicos (nivel de empleo, nivel de precios, solidez, crecimiento).

En este contexto de toma de decisiones con los objetivos antes planteados, el Estado determina cuales son los bienes y servicios que entiende debe garantizar para alcanzar el desarrollo y la concreción de sus objetivos (los que generan sus políticas públicas). El Estado va a definir (o debería definir) sus decisiones económicas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad. Entendiendo entonces, que es la sociedad quien determina esa estructura de necesidades (preferencias), dependiendo de los valores, la cultura, la historia y la idiosincrasia. Por eso Jarach define que, no hay necesidades públicas por naturaleza, sino que hay necesidades que el Estado, en distintos momentos, asume como propias y decide satisfacerlas.

Legalmente se establece, a que ámbito corresponde qué actividad. Es así, como por ejemplo los Gobiernos Municipales son en la República Argentina quienes aparecen como responsables directos de la gestión de Residuos Sólidos Urbanos en respuesta a una necesidad colectiva que originó, en su momento, el **servicio público** de recolección de residuos.

Retomando el tema, volviendo a resaltar la fragilidad del sector público, existe una gran diferencia entre como gasta un individuo su dinero, y en como decide gastar un gobierno el dinero de los ciudadanos. Si se analiza la gestión del uso del dinero de los ciudadanos para el gasto en el servicio de recolección de residuos, y sus malos resultados tanto para el servicio como para las arcas públicas, ¿por qué los ciudadanos siguen eligiendo a los mismos representantes una y otra vez? Si la eficiencia entre la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y el gasto de su dinero, se logra a través de los presupuestos públicos que desarrollan los representantes votados por ellos, ¿de quién es la responsabilidad de la ineficiencia? O, mejor dicho, ¿solo son responsables políticos y empresarios corruptos y/o ineficientes? La reflexión es aún mayor, haciendo un mea culpa general, sea cual sea el rol de cada actor. Seguramente el grado de responsabilidad vaya de menor a mayor en relación a la implicancia que tengan en el proceso.

Para dar fundamento a la pregunta del párrafo anterior, se debe hacer hincapié en la importancia y la magnitud de las malas gestiones del servicio de recolección de residuos en las arcas de la Municipalidad de Necochea. Vale esta aclaración, ya que en términos generales es difícil tomar decisiones colectivas, ya que cada persona tiene, por ejemplo, una opinión diferente sobre la cantidad que debe gastarse en bienes públicos (basados en sus gustos, rentas, impuestos). Pero en el caso concreto del análisis, no se está ante esta problemática normal a la hora de interpretar la opinión pública. Es difícil suponer que, el endeudamiento desmesurado y

estratégicamente prolongado (elección del nivel de gasto público), sumado a la mala prestación del servicio en general (utilidad), represente el deseo colectivo de la ciudad de Necochea.

En relación a esto, Stiglitz habla de la importancia de imponer restricciones a los gobiernos en sus intervenciones. Ya sea limitaciones de la financiación mediante déficit, o a los grupos de presión para tratar de inducir a los representantes a actuar en pro de sus intereses. En el primer caso se hubiesen evitado los niveles de endeudamiento actuales de la Municipalidad de Necochea (autorizados por el Concejo Deliberante), y en el segundo caso se limitaría las extorsiones acometidas por las empresas concesionarias logrando infundados y exagerados beneficios propios.

A juzgar por la deuda con la empresa y el nivel de satisfacción de la ciudadanía con el servicio, se deduce a las claras lo inadecuado del modelo de gestión que lleva adelante la Municipalidad de Necochea. No es un tema de los últimos años, si no que se arrastra gestión tras gestión, del color político que sea, y bajo cualquier contexto. La relación contractual es un mero formalismo, donde no se respetan las pautas y las obligaciones acordadas. De esta manera, ambos agentes se encuentran desde hace años en un círculo vicioso, donde lo único que queda en claro es que la deuda pública aumenta años tras año. No se depuran las responsabilidades, ni se asumen costos políticos ni penales por las malas gestiones. No se judicializa la cuestión, y los nombres se repiten de un lado y del otro a lo largo de los años y las gestiones. Se terminan en simples acuerdos respaldados por todas las fuerzas políticas (quizá por eso de que la “mala gestión”, por llamarla de una manera inocente, compromete a todos los colores políticos), acuerdos en los que el único perjudicado es el Estado Municipal, por ende, los vecinos.

## El comienzo del fin

Se propone entonces, extender un planteo básico y fundamental, que se interpreta podría ser el punto de partida para pensar el *Estado* que se quiere, desde esa conceptualización de ese estado, se podría discutir, elaborar, proponer y ejecutar cualquier política del sector público. Se debe poner la hoja en blanco y refundar la sociedad para que los caminos que se elijan lleven a los lugares que los motivaron. Para esto, el análisis de la pregunta que se propone debe ser urgente, y previo a cualquier propuesta o idea de gestión pública:

*¿Qué piensa hacer la sociedad con el nivel de **corrupción** que de manera transversal la atraviesa?*

De norte a sur, de este a oeste, de esquina a esquina, la corrupción es el óxido que corroe sistemáticamente aquello que se quiera construir. Por acción u omisión, la tolerancia que se tiene una sociedad ante la corrupción hace estéril cualquier propósito o tarea, por supuesto también, en el sector público. De nada vale empezar por analizar y proponer cambios en el sector público, si estos cambios no incluyen el cambio fundamental, la erradicación de la corrupción. Aún sigue siendo una deuda pendiente, luego de 40 años de recuperada la democracia, asumir y establecer el compromiso para combatir la corrupción. Aún se debe esta Argentina en desarrollo, una política y un acuerdo, aunque sea de mínimos, entre todas las formaciones políticas, para sentar las bases con el fin de empezar de una vez por todas a perseguir, castigar y combatir la corrupción. Aún le falta, a esta joven sociedad, tocar fondo y empezar a avergonzarse y asquearse de convivir con ella.

De nada sirve analizar un modelo deseable de Recolección de Residuos (o de urbanización, o de fomento a actividades deportivas, o de impulso al tejido industrial local, o de promoción turística), si la sociedad donde se implantan es presa de la corrupción, porque así ningún modelo se puede llevar a la práctica como tal. Lo que se terminaría viendo, es como sobrevive, o como se va adaptando ese modelo, a las reglas de juego marcadas por un sistema corrupto.

Probablemente, como sucede en todos los países desarrollados, llegará el momento que la sociedad, a través de distintos organismos civiles, se nucleará para desarrollar un proyecto que recoja los presupuestos mínimos para evitar, combatir, perseguir y castigar la corrupción en todos los espectros sociales del País. Obligando a los partidos políticos a dar todas las herramientas y mecanismos necesarios para dar curso al proyecto. Siendo los partidos políticos meros servidores del reclamo popular que se manifestará a través de sus organizaciones sociales y civiles.

Independientemente de la posibilidad de avanzar en soluciones concretas como la macroeconomía, nada puede ser sostenido y confiable en el tiempo, si no se sustenta y afirma sobre reglas claras e indiscutidas de honestidad y transparencia. Sólo con estos cimientos firmes, la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de cuestiones específicas, será duradero y constructivo.

Así es como, al problema de base antes mencionado, se suman cuestiones económicas como la inflación que corroe y degrada toda estructura de desarrollo. La inflación es la suma generalizada de los precios de los bienes y servicios de un país, que se produce en un periodo determinado, normalmente un año, cuya consecuencia es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda que sufren los ciudadanos en ese periodo.

Una economía con alto nivel inflacionario, como la que a lo largo de los años afecta a la Argentina, en líneas generales supone una pérdida importante del poder adquisitivo de su moneda, genera una gran incertidumbre que provoca una importante disminución de la inversión a medio y largo plazo ya que los inversores requieren situaciones estables y seguras a efectos de decidir, salvo aquellas inversiones especulativas (especuladores financieros que están dispuestos a asumir altos riesgos para obtener altas ganancias en poco tiempo), las cuales tienen consecuencias negativas. La misma inflación, acarrea la consecuencia de ser altamente regresiva ya que su impacto negativo afecta principalmente a quienes poseen menos recursos económicos ya que destinan la totalidad de sus ingresos al consumo. La alta inflación tiene un gran impacto y consecuencias en la programación y planificación presupuestaria, en la evaluación de la ejecución de lo proyectado.

A continuación, se tratará de resumir el impacto de la inflación en la Municipalidad de Necochea, concretamente en las cuentas del municipio, enfatizando la dificultad para planificar y proyectar recursos y gastos con las limitaciones e incertidumbre que ocasiona una variable externa.

La proyección de los recursos municipales, aquellos provenientes de la coparticipación de tributos de origen nacional y provincial, surge de estimaciones e informes que recibe el municipio del estado provincial que se hacen teniendo en cuenta la proyección de la inflación (entre otras variables) en ámbitos ajenos al municipio, y los recursos propios (aquellos que corresponden a tasas y derechos municipales) se proyectan en base a las ordenanzas fiscales e impositivas que se aprueben en el ejercicio anterior, siendo fijados los valores para regir durante todo el ejercicio fiscal, sin cláusulas de ajuste por inflación por impedimentos legales.

Los gastos se proyectan, considerando un índice de inflación proyectado también, teniendo un alto impacto en el equilibrio fiscal cuando se producen desvíos por variaciones en la inflación real, a veces como consecuencia de bruscas variaciones en el tipo de cambio, que provocan graves consecuencias e implican incumplimientos de las metas planificadas para el ejercicio.

En definitiva, en una economía con una baja inflación (como en la mayoría de los países de Latinoamérica) puede planificarse y evaluarse la ejecución presupuestaria sin los efectos distorsivos que produce un proceso inflacionario sostenido.

## **El cambio**

Volviendo un poco a los cambios, sobre todo de paradigmas, haciendo nuevamente hincapié en el principal cambio que es el rechazo a la corrupción, y el convencimiento de dirigir los esfuerzos a combatirla, erradicarla y, en su caso, castigarla. Y con ese nuevo escenario, cambio o reforma en la administración pública se podrán sentar las bases para un desarrollo sostenible.

La Administración Pública se debe enfocar en la realización de acciones que, con el uso de medios y recursos, se debe orientar a la obtención de determinados fines, calificados como públicos. Y como premisa, se debe subrayar que, para el logro de esos fines, el desarrollo de las sociedades exige estar sentados en principios claros de la economicidad, eficiencia y eficacia. Y en este contexto, es donde los objetivos chocan con la realidad. La adaptación de la estructura de la administración pública argentina, en general, va muy por detrás de las propias exigencias de la sociedad. En 1991 con la primera reforma del Sector Público Nacional, se buscó diseñar y ejecutar un programa para la Administración Financiera del Gobierno, con la finalidad de que esta área institucional se modernice y sea eficiente en su operatoria, ofreciendo simultáneamente al ciudadano la mayor transparencia posible en lo que hace al manejo de los recursos públicos. Los objetivos buscaban lograr que la gestión del área se realice con economicidad, eficiencia y efectividad; generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones; interrelacionar los sistemas de administración financiera con los de control interno y externo con la finalidad de facilitar la eficacia de éstos y realizar la gestión de los recursos públicos en un marco de absoluta transparencia.

Posteriormente, a partir del año 2000 en la Provincia de Buenos Aires se impulsó una reforma integral de la administración financiera y de los recursos reales en el ámbito de los municipios bonaerenses. Es así que surge el Decreto Provincial N° 2980/00, el cual define la Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM) incluyendo los postulados básicos desarrollados por el Estado Nacional desde el año 1992, con la sanción de la Ley N° 24.156 mencionada en el párrafo anterior. La estrategia de implementación de la mencionada reforma implicó el desarrollo y puesta en funcionamiento del Sistema Informático RAFAM, un software que cuenta con todas las funcionalidades necesarias para soportar en forma transparente, ordenada y consistente con las normas vigentes, los procesos críticos de gestión financiera y contable en un municipio, a través de sus módulos, uno por cada sistema definido en el modelo conceptual y otro estrictamente informático.

Se puede decir que las 2 grandes reformas mencionadas anteriormente, la nacional y la provincial (municipal), instalaron resultados exitosos como el aumento del caudal y automaticidad en los procesos y salidas de información, seguridad y transparencia en la gestión financiera y contable, mejora en los procesos de control, reducción de tiempo y recursos utilizados, posibilidad de programar y evaluar el presupuesto en forma participativa y descentralizada, homogeneidad de información en todos los municipios, entre otros. Pero, aún falta y siguen siendo los pilares sobre los que hoy se debe seguir construyendo y enfocarse en los paradigmas nuevos, a saber:

administración pública productiva, enfoque sistémico (conjunto interrelacionado de partes), descentralización, flujo de información horizontal, estructuras planas y flexibles.

La reforma debe buscar una reorganización de las estructuras administrativas, la redefinición de los procesos, circuitos y procedimientos administrativos y el replanteo de la relación estado-sociedad civil-mercado. Objetivos básicos del nuevo modelo de administración financiera:

- 1) Fortalecimiento institucional del municipio.
- 2) Mejora en la prestación de los servicios públicos.
- 3) Control y saneamiento de las cuentas públicas.
- 4) Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- 5) Elevar la eficacia en la obtención de los recursos públicos.
- 6) Aumentar la productividad del gasto.
- 7) Facilitar la labor de los órganos de control externo.
- 8) Gestionar en un marco de absoluta transparencia.
- 9) Perfeccionar los mecanismos de coordinación fiscal entre la provincia y los municipios.

En este sentido, y adentrando concretamente en la Municipalidad de Necochea, se describirá la problemática que afecta el buen cumplimiento de todos los puntos anteriores. Dando especial importancia al trabajo que se desarrolla en el área de la Contaduría General, se podría agregar al punto 7, el control interno como labor propia del área. En tal sentido, se podía identificar que la organización y la estructura de esta área concreta, en el municipio mencionado, responde a la vieja administración. En esta área clave y neurálgica en el funcionamiento de la municipalidad, no se ha planteado nunca un estudio y proyección de la misma, basándose en carga laboral, objetivos y funciones concretas. No se han estudiado y establecido parámetros de dotación tanto de recursos humanos como de recursos materiales y de espacio físico acordes, para el logro de los objetivos. El personal asignado, tanto la cantidad como la formación, responde a planteamientos de mediados del siglo pasado, que nunca se han replanteado, actualizado o reformulados. El perfil del personal objetivo, y la capacitación ofrecida, no responde a un perfil técnico y profesional. De esta manera, el desarrollo de las tareas no se ajusta a las exigencias propias de la época y de la realidad de un municipio de estas características. Tampoco responde esta realidad a una administración pública nacional que, en teoría, se encuadra en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental. Bajo las condiciones y la realidad estructural actual, la producción y los servicios prestados por la Contaduría General no serían satisfactorios en cuanto para las necesidades que ayuden a cumplir los puntos enumerados anteriormente.

En el municipio en general, se cuenta con estructuras y organigramas que no son fruto de estudios para lograr una administración eficiente y eficaz. Hace poco se está trabajando el concepto de presupuesto como parte fundamental para entender la gestión pública. El Presupuesto es la expresión financiera de los recursos y gastos que se utilizarán en un ejercicio financiero en el ámbito público. Bajo la concepción productiva, el presupuesto combina aspectos financieros y reales. Busca expresar el presupuesto como un proceso productivo donde el Estado utiliza recursos para aplicarlos a la obtención de bienes y servicios, los cuales constituyen la razón de ser del organismo público. Y es en este marco donde se debe actuar, antes, durante y después de cada acción de la administración.

En la diaria de la administración pública, detrás de cada trámite, de cada acto, existen distintas relaciones que se deben plantear previamente y encuadrar dentro de un presupuesto estudiado y aprobado. Este presupuesto debe marcar la hoja de ruta de la administración pública, entendiendo su planteamiento como el equilibrio entre recursos y gastos. La siguiente, es la relación entre insumos, productos, servicios y procesos de producción o procesos de prestación de servicios que debe buscar una buena administración pública:

- \* Insumos → recursos reales → recursos financieros → ECONOMICIDAD
- \* Proceso de producción → recursos de producción → EFICIENCIA
- \* Productos → bienes y servicios → EFICACIA

## **Conclusiones**

En resumidas cuentas, para empezar a revertir las problemáticas que se plantean a diario en la gestión en la Municipalidad de Necochea, se podría plantear como eje fundamental, el estudio y la elaboración de una reestructuración y un nuevo organigrama, fundamentados para responder a objetivos y proyecciones deseadas de cada una de las áreas. De esta manera, el perfil de los empleados municipales objetivo, debe responder a los requerimientos establecidos para cada área específica dentro de esa estructura deseada. Optimizando los recursos, en este caso humanos, se puede encaminar la municipalidad hacia una gestión y una administración pública profesional, eficiente y transparente, cualidades esenciales para lograr los objetivos del desarrollo sostenible.

Para fortalecer estos cambios y mejorar la calidad de la administración pública, hay muchos puntos que deberían ajustarse, por ejemplo, es necesario contar con esquemas de compensación que permitan atraer a los mejores empleados y promover el esfuerzo, así como también adaptar las estructuras salariales para vincular la remuneración y el desarrollo de carrera con las competencias, habilidades y niveles de esfuerzo de los burócratas.

Asimismo, la administración pública debe mejorar sus procesos a través del uso de nuevas tecnologías y herramientas informáticas. De esta manera, se agilizarían procedimientos administrativos, se reducirían tiempos que afectan a los ciudadanos, se eliminarían regulaciones que generen costos innecesarios, etcétera.

Luego existen muchos puntos concretos a mejorar, en los procedimientos simples de trabajo, pero lo primordial para dar paso a la reforma pendiente, es una estructura eficiente dotada de personal eficiente.

## **Bibliografía**

- \* Ensayo sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública – Carlos Cermelo y Mariano Pérez Rojas.
  
- \* Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano – CEPAL
  
- \* El Estado como problema y solución - Peter Evans.
  
- \* Economía del Sector Público 2000. Cap. 6, 7 y 9 – Joseph Stiglitz.
  
- \* Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental.
  
- \* Estados de Situación Económico – Financieros. Municipalidad de Necochea - RAFAM.
  
- \* Cuentas de Ahorro-Inversión Financiera. Municipalidad de Necochea - RAFAM.
  
- \* Estado de Ejecución de Recursos y Gastos. Municipalidad de Necochea – RAFAM.
  
- \* Material de clases.