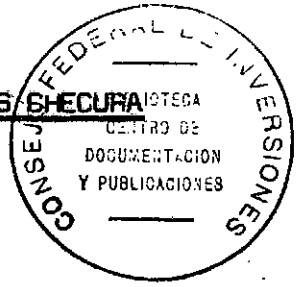


11939

CATALOGADO

INFORME SOBRE LA ACTUACION DEL CONSULTOR CONTADOR CARLOS
EN LA PROVINCIA DE RIO NEGRO



A - Labor cumplida

La misión se cumplió entre los días 4 y 16 de setiembre de 1972 y estuvo dirigida a los puntos 1 a 5 del Anexo 1 del contrato según el siguiente detalle:

- 1 - Política presupuestaria previa y determinación de techo financiero.
Sobre este punto la labor se redujo al análisis de la marcha de comisiones de trabajo y dar recomendaciones generales a las mismas ya que, en la visita realizada con anterioridad por el Contador Marcos Makon se había establecido la metodología del trabajo y el cronograma para desarrollar el mismo.
- 2 - Sensibilización de funcionarios provinciales.
Se llevó a cabo aprovechando las etapas 3 y 5 del trabajo. Tanto en las explicaciones básicas, anteriores a la apertura programática preliminar, cuanto en el adiestramiento en el uso de los formularios de descripciones y metas se logró el concurso no solo del nivel directivo, sino también de la mayoría de los Subsecretarios a quienes se impuso de las ventajas, que, para todo nivel, tiene el conocimiento y manejo del instrumento que pretende incrementarse.
- 3 - Apertura programática preliminar.
Durante la semana comprendida entre los días 4 y 9 de setiembre la actividad fundamental estuvo orientada a la explicitación de las definiciones básicas a nivel de cada Repartición con el fin de lograr la apertura previa de las categorías presupuestarias.
El procedimiento empleado consistió en la entrega del material preparado conteniendo esas definiciones básicas, la explicación teórica de los conceptos y la discusión con los responsables a fin de // identificar los objetivos perseguidos por cada Repartición, analizar su organización y los principales problemas de su funcionamiento. Las reuniones se llevaron a cabo separadamente con cada una de las Reparticiones, agrupando solo las más pequeñas a fin de que las discusiones resultaran más positivas y los responsables pudiesen plantear todas las dudas surgidas de la aplicación del nuevo sistema.
La revisión de estas aperturas preliminares comenzó en la semana siguiente a medida que iban siendo presentadas. Llegó a discutirse internamente (con los Sectorialistas) alrededor del 70% del total de aperturas, no siendo posible la discusión con las Reparticiones salvo en cinco casos.

0
B.41303
C18a

N.2111

4 - Redacción de formularios instructivos.

Se llevó a cabo durante la primera semana de la misión, en la cual se se procedió también a la explicación de los mismos.

No se diseñaron formularios para requerimientos de recursos sino solamente aquellos destinados a aperturas, descripciones, cuadros de metas y tareas, es decir los que hacen a la programación de las acciones previa a la determinación de los techos financieros.

5 - Adiestramiento en formularios e instructivos.

Durante la semana comprendida entre los días 11 al 16 de setiembre se llevaron a cabo reuniones de carácter más global, agrupando varias Reparticiones, para la explicación de los nuevos formularios y del contenido de las descripciones.

Se distribuyeron en las mismas los formularios, instructivos y explicaciones básicas sobre el contenido e importancia de las descripciones.

B - Problemas especiales

Una preocupación fundamental durante la misión desarrollada fue la de lograr la integración entre las oficinas de Planeamiento y Presupuesto a fin de aprovechar los avances logrados por la primera, sobre todo en el campo del diagnóstico y evaluación de los problemas sectoriales.

A tal fin se programaron y llevaron a cabo reuniones plenarias con todo el grupo técnico de Planeamiento y varias conversaciones con el Director de esa Repartición. El resultado fue la participación de los técnicos sectoriales en la descripción de los programas y proyectos relevantes, amén de su intervención en la definición de objetivos y reorientación del gasto, ya prevista en el plan de trabajo elaborado bajo el asesoramiento del Contador Marcos Makón.

C - Evaluación

De acuerdo al cronograma de trabajo arriba mencionado, las etapas se han venido cumpliendo en los plazos previstos y aún algunas de ellas se han adelantado en su ejecución. No obstante algunas definiciones de política presupuestaria previa no estaban, al 16-9, en condiciones de ser tomadas por no contarse con toda la información necesaria. Algunas de las comisiones formadas para el estudio del presupuesto de continuación, los // probables recursos, la orientación del gasto, etc. no habían finalizado aún con sus trabajos. Pero, el hecho de que estos se encontraran en pleno proceso hacía presumir que, con algunos días de retraso respecto del cronograma, se podían esperar resultados positivos.

A juicio del consultor, una visión general del avance logrado permite abrigar expectativas optimistas respecto de los objetivos buscados. El

apoyo dado al Presupuesto por Programas por el nivel político, el general entusiasmo que la idea ha despertado en la Administración, la seriedad con que se ha encarado el proceso a nivel de los organismos técnicos responsables, dan lugar a esta visión optimista.

Solo el problema gremial planteado por los profesionales, que se tradujo en una quita de colaboración, aparecía como hecho negativo para alcanzar en tiempo los objetivos fijados. No obstante, las características de la Administración, pequeña y casi familiar, atenúan singularmente los efectos de este tipo de medidas.

Quedan así importantes aspectos que deben ser solucionados sobre la marcha del proceso. Los problemas de registración y control del futuro presupuesto y la ubicación en su verdadero nivel de ciertas expectativas exageradas creadas en torno a sus ventajas, que llevan a esperar la solución de todos los problemas a través del Presupuesto por Programas, aparecen como los puntos fundamentales sobre los cuales deberá trabajarse.

SEGUNDO INFORME SOBRE LA ACTUACION DEL CONSULTOR CONTADOR CARLOS CHECURA EN LA PROVINCIA DE RIO NEGRO

Período: 16 al 27 de octubre de 1972.

EXPEDIENTE N° 5122
Agreyado N°
16 NOV 1972
FECHA

A. Labor cumplida:

En esta segunda etapa de la misión de asesoramiento a la Provincia de Río Negro la labor del consultor estuvo orientada a los siguientes puntos del Plan de Trabajo aprobado como Anexo 1 del contrato:

3- Apertura Programática preliminar.

Atento a que la huelga de profesionales de la Administración Pública mantuvo a la misma casi paralizada en el intervalo comprendido/ entre la finalización de la primera etapa de la misión y el comienzo de la / que aquí se informa, se continuó con la discusión a nivel interno y con las/ reparticiones hasta cubrir la totalidad de las aperturas propuestas.

4- Redacción de formularios e instructivos.

Se procedió a la preparación de los formularios para requerimiento de / recursos, los que fueron impresos pero no se distribuyeron en razón de no // haberse determinado los techos financieros, cuya discusión se inició a nivel del Gabinete Provincial el 26 de octubre, sin contar aún con directivas del/ orden nacional sobre el tema.

6- Elaboración del anteproyecto de presupuesto.

No obstante la carencia de una definición acerca de los techos financieros, las reparticiones procedieron a describir las acciones / programadas para 1973 en base al supuesto, sin duda realista, de que los recursos destinados durante el presente ejercicio para cada jurisdicción no // mostrarían una mejora sustancial que permitiera para el próximo ejercicio un nivel de trabajo muy distinto del actual.

Aquí la labor del consultor y de los miembros de la Dirección de Presupuesto, estuvo orientada a precisar, desde el punto de vista de la técnica presupuestaria, el contenido y la forma de las descripciones y a la búsqueda de unidades significativas para cuantificar las metas y los // volúmenes de trabajo proyectados.

Fue ésta, sin lugar a dudas, la labor que demandó la // casi totalidad del tiempo destinado a la segunda etapa de la misión de aseso-ramiento, ya que debieron realizarse reuniones con cada uno de los responsa-bles de los programas y las actividades más importantes.

Dichas reuniones fueron proyectadas y realizadas en primer lugar en los locales de las reparticiones, estableciéndose que las consultas / posteriores debían realizarse en la Dirección de Presupuesto, lugar en el que se trabajó los últimos tres días de la misión.

B. Evaluación:

Lo mencionado en el punto A.3-, es decir, la huelga mantenida por los profesionales de la Administración Pública influyó negativa- / mente en el cumplimiento de los plazos previstos en el cronograma de trabajo.

No obstante, a la fecha de finalización de esta segunda / etapa de la misión se había cubierto un área significativa del proceso. Las aperturas preliminares habían sido analizadas en su totalidad. Las descripcio- / nes de programas y actividades estaban siendo completadas y se habían anali- zado ya las correspondientes a Poder Judicial, Gobernación y Asuntos Sociales en su totalidad, lo mismo que algunas reparticiones de Gobierno (40 %), Eco- / nomía (30 %), Obras Públicas (20 %) quedando pendientes, en cuanto a los Or- / ganismos Descentralizados, Vialidad e Instituto de Vivienda.

Dado el ritmo impreso al trabajo y de producirse las de- / cisiones políticas necesarias, puede esperarse que el Proyecto de Presupues- / to se halle concluido para la primera quincena del mes de diciembre, fecha / que, a juicio del consultor, debe considerarse adecuada evaluando el tiempo / y la circunstancia dentro de las cuales se ha desarrollado el trabajo.

TERCER INFORME SOBRE LA ACTUACION DEL CONSULTOR CONTADOR CARLOS CHECURA EN LA PROVINCIA DE RIO NEGRO

Periodo 15 al 30 de noviembre de 1972.-

A. Labor cumplida:

Estuvo orientada fundamentalmente a los puntos 6 y 7 del plan de trabajo inserto en el Anexo 1 del contrato:

6- Elaboración del anteproyecto de presupuesto.

Según se destacó en el informe mensual de progreso correspondiente al mes de octubre, la tarea básica de asesoramiento en lo que hace al anteproyecto de presupuesto, está orientada al logro de contenido y forma de programación en las descripciones de programas y actividades y a la búsqueda de unidades significativas para lograr la adecuada cuantificación de objetivos y tareas.

Se continuó entonces en esta línea de trabajo revisando las descripciones elaboradas por las Reparticiones, observando los aspectos que se consideraban inadecuados y devolviéndolas para su modificación.

Este hecho motivó, a su vez, la realización de nuevas reuniones para explicar aspectos no suficientemente comprendidos y para lograr definiciones en cuanto al plan de trabajo.

Lo que hace a la cuantificación de objetivos y tareas se ha visto dificultado por la indefinición de los techos financieros no obstante se ha trabajado sobre la base de las cifras acordadas provisoriamente por el Gabinete Provincial pero no se ha llegado aún a un porcentaje satisfactorio en cuanto al número de acciones que, a juicio del consultor, es posible cuantificar.

7- Elaboración del documento presupuestario.

Aprovechando el material ya revisado y aprobado se comenzó con esta etapa del plan de trabajo, definiendo el contenido y la forma de presentación de los documentos sintético y analítico procediendo

4
///-

al control de la labor de dactilografiado.

B- Otras Tareas.

El consultor fue invitado por las autoridades de Gobierno y Hacienda de la Provincia, a exponer sobre la experiencia que se está llevando a cabo en la misma, en la reunión de intendentes provinciales llevada a cabo en Cipolletti, los días 28 y 29 de noviembre próximo pasado.

Se aprovechó esta oportunidad para destacar la importancia de la programación de las acciones del Sector Público en todos los niveles y de la coordinación de la labor que la Provincia y los Municipios desarrollan.

Merecen destacarse la atención y el interés puestos de manifiesto por las autoridades comunales durante la exposición y en las conversaciones mantenidas a posteriori.

C- Evaluación

La ausencia de directivas nacionales para la confección del Presupuesto 1973, ha conspirado contra la correcta secuencia en la preparación del mismo. No ha sido posible distribuir para su llenado los formularios de recursos humanos y materiales y de créditos presupuestarios, pues no se conocen aún las cifras definitivas asignadas a los programas.

El Gabinete Provincial ha procedido, no obstante, a efectuar la distribución de los créditos del presupuesto de continuación, es decir, el necesario para proseguir las acciones ya encaradas durante 1972 y permitir el funcionamiento de los organismos en un ritmo similar al de este ejercicio.

Estas cifras, que dadas las circunstancias actuales se supone no diferirán en mucho de las definitivas, han permitido que se planteen en cada Jurisdicción la discusión acerca de los programas y actividades que efectivamente podrán llevarse a cabo, destacándose como muy positivo el hecho de que estas discusiones se plantearon en términos de objetivos a alcanzar y

///-

de acciones a desarrollar para su logro, empleándose por primera vez un lenguaje acorde con la planificación y atendiéndose a ésta y no a meras cifras a manejar por los Organismos.

De todas maneras la indefinición aún subsiste y, dado lo avanzado del ejercicio, todo hace prever la escasa posibilidad de contar con el presupuesto en marcha a partir del 1 de enero, con su secuela de inconvenientes para los pasos posteriores.

Cabe destacar que la demora en esta etapa ha impedido avanzar en la programación de la ejecución a lo que dedicará la última etapa de la misión de asesoramiento.

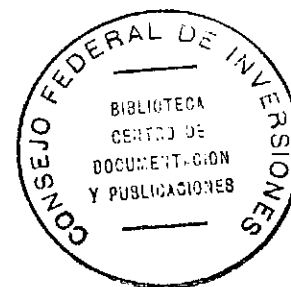
La situación al 30 de noviembre destaca los siguientes puntos:

Se han revisado la casi totalidad de las descripciones de programas y actividades (faltan programas de Vialidad, Instituto de la Vivienda y Casa de Río Negro en la Capital Federal), se encuentran aprobados y listos para su inclusión en el documento presupuestario alrededor del 70% de ellos- (Un 30% ya están dactilografiados en su versión definitiva). Los restantes están siendo objeto de modificaciones, algunas por observaciones formuladas por la Dirección de Presupuesto y otras porque las asignaciones presupuestarias han hecho variar lo programado.

Los cuadros de metas y tareas están siendo revisados por el problema de escasa cuantificación ya señalado y sólo un 20 % de los mismos se encuentra en condiciones de ser volcado al documento presupuestario. Los demás cuadros integrantes del mismo aún no han sido enviados para su llenado.-

11939

01



**INFORME FINAL SOBRE LA ACTUACION DEL
CONSULTOR CONTADOR CARLOS CHECURA EN
LA PROVINCIA DE RIO NEGRO**

*Inf. mensual de profeso conesp. al último
período de su actuación.*

CORDOBA, ENERO DE 1973

A - ANTECEDENTES

A-1 CONTRATO

El Consultor fue contratado para asesorar a la Dirección de Presupuesto de la Provincia de Río Negro en las tareas de / formulación del Presupuesto por Programas 1973 por Resolución N° 72340 de fecha 4 de setiembre de 1972.

A-2 PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo (Anexo I del Contrato) comprendía los siguientes puntos:

Asesoramiento en:

1. Política presupuestaria y determinación de techos financieros.
2. Sensibilización de los funcionarios provinciales.
3. Apertura programática preliminar.
4. Redacción de formularios e instructivos.
5. Adiestramiento en formularios e instructivos.
6. Elaboración de anteproyecto de presupuesto.
7. Elaboración del documento presupuestario.
8. Programación de la ejecución.

B - EJECUCION

B-1 PLAZO

De acuerdo a lo estipulado en la cláusula cuarta del contrato, la labor de asesoramiento se realizó en cuatro etapas / que abarcaron los siguientes períodos de 1972:

Primera etapa: 4 al 16 de setiembre

Segunda etapa: 16 al 27 de octubre

Tercera etapa: 15 al 30 de noviembre

Cuarta etapa: 1 al 22 de diciembre

B-2 LABOR CUMPLIDA

En los informes mensuales de progreso ya elevados a consideración del Consejo Federal de Inversiones se detalló la labor desarrollada por el Consultor en las tres primeras etapas de la misión de asesoramiento a su cargo. En virtud de ello el presente abarcará una reseña de lo ya descrito y / se centrará con mayor detalle en la labor desarrollada durante la cuarta y última etapa del trabajo.

Esta síntesis de lo anterior se realiza con el solo objeto / de que el último informe de progreso contenga, a la vez, una visión global que permita extraer conclusiones útiles sobre el trabajo desarrollado.

Se analizará separadamente cada uno de los puntos del plan de trabajo inserto como Anexo 1 del Contrato.

1) Política presupuestaria previa y determinación de techos financieros

Como se expresó en oportunidad de elevar el primer informe mensual de progreso, la provincia contaba para este punto, al iniciarse la misión, con un plan de trabajo, su correspondiente metodología e inclusive un cronograma para llevarlo a cabo; todo ello elaborado en oportunidad de la visita efectuada por el Contador Marcos Makón para iniciar la labor presupuestaria.

Sobre esta base la labor del Consultor se redujo a analizar la marcha de las comisiones y dar algunas recomendaciones de carácter general para el mejor desarrollo de sus tareas. Cabe hacer notar que ni el cronograma se cumplió con exactitud, ni fue posible emplear la metodología diseñada en su totalidad ya que debieron realizarse adaptaciones sobre la marcha y se sacrificó exactitud para lograr celeridad cuando las circunstancias así lo requerían.

El trabajo en equipos no resultó, por otra parte, totalmente satisfactorio y la experiencia de la Dirección de Presupuesto debió suplir, en algunos casos, el análisis más riguroso de las situaciones que la metodología prevía.

2) Sensibilización de funcionarios provinciales

En este punto conviene, para un mejor análisis, efectuar una distinción entre los funcionarios de nivel político por un lado, y / los de nivel directivo y ejecutivo por otro.

El nivel político (Gobernador, Ministros y Subsecretarios) mostró con hechos positivos su intención de apoyar la modernización que pretendía introducirse en la Administración. La firma por parte / del Gabinete del Decreto disponiendo la aplicación del Presupuesto por Programas y la presencia de los Subsecretarios en las reuniones donde se explicitaba la técnica y se discutían sus modalidades de aplicación así lo demuestran. Sin embargo, el momento político que vive el país impidió, sin dudas, una concreción de estas intenciones en la toma de algunas decisiones, innecesariamente demoradas, durante el proceso.

En lo que hace al nivel directivo y ejecutivo su participación / fue amplia y más que aceptable en el proceso. Se llegó a ellos a través de la explicitación de las definiciones básicas, de la discusión de las aperturas programáticas y del adiestramiento en formularios e instructivos.

Las consabidas excepciones no alcanzaron a entorpecer la marcha / del Presupuesto y llegó a notarse en muchos casos auténtico entusiasmo por la aplicación de una herramienta que los ayude a mejorar su Administración.



3) Apertura programática preliminar

Constituye sin duda uno de los puntos que requieren la mayor aplicación de tiempo de exposición de conocimientos y experiencia adquirida si se desea que realmente sea el propio interesado el que defina su programa o actividad. Esta fue la tónica que guió el trabajo aun cuando también mostró excepciones debido a la relación estrecha, en casi todos los aspectos positiva, entre sectorialistas y responsables de categorías presupuestarias.

Se preparó e imprimió material suficiente para llegar con las definiciones básicas y los conceptos fundamentales a todos los interesados, se celebraron reuniones con cada uno de ellos, se analizaron los aspectos organizativos y de funcionamiento considerados importantes, se observaron los errores de concepto y se discutieron las posturas para llegar a soluciones prácticas que al tiempo de respetar la técnica no constituyeron impedimentos para el manejo administrativo.

4) Redacción de formularios e instructivos

Se fueron ejecutando por etapas, en la medida de los requerimientos. Durante la primera semana de la misión de asesoramiento (4 / al 9 de setiembre) se diseñaron e imprimieron aquellos destinados a aperturas, descripciones, cuadros de metas y tareas. En el segundo período (16 al 27 de octubre) se prepararon e imprimieron los correspondientes a recursos. Se utilizaron como base modelos aplicados en Córdoba y Tucumán tratando de buscar un término me-

ello ya sea en lo que hace a número de formularios como en lo que concierne a información solicitada en los mismos.

No se logró el ideal, sin duda, pero no aparecieron formularios/ inútiles, ni tampoco quedó información juzgada importante sin / ser suministrada a Presupuesto.

5) Adiestramiento en formularios e instructivos

Los formularios surgieron de la discusión interna entre el asesor y los integrantes de la Dirección de Presupuesto, de manera/ tal que la etapa de adiestramiento a este nivel se cubrió perfec/ tamente. En cuanto al resto de la Administración se celebraron / reuniones globales (fundamentalmente entre los días 11 y 16 de / setiembre) donde se explicitó el contenido de cada formulario, / la forma de llenarlo, los plazos de presentación, etcétera.

Al discutir particularmente con cada repartición sus aperturas,/ sus descripciones, objetivos y metas, se fue completando el progr/ ama y formulando ejemplos para una mayor comprensión.

En términos generales no existieron problemas de importancia en/ lo que hace a este punto.

6) Elaboración del anteproyecto de Presupuesto

El hecho de lograr que las descripciones de programas, activida- / des y proyectos tengan el contenido y la forma de la programa- /

ción constituye el mayor obstáculo en un medio no acostumbrado a programar sus acciones y propenso a seguir la rutina administrativa, como lo es sin duda el sector público.

Aquí debieron realizarse repetidas reuniones con cada uno de los responsables de programas y actividades más importantes a fin de que volcasen al Presupuesto su plan de acción o de trabajo para el ejercicio.

Se logró un nivel aceptable. Es cierto que, como en el caso de las aperturas programáticas los sectorialistas tomaron a su cargo en más de un caso, la redacción definitiva; pero ello no sucedió en las reparticiones más importantes (desde el punto de vista de la programación) ni su generalización llegó al nivel de convertirse en observable.

Las cuantificaciones de metas y tareas revelaron un nivel aceptable para un primer año donde no existen datos ni pautas que permitan calcularlos. Sin embargo esta pobreza de cifras constituye un elemento altamente negativo, para un verdadero control de avance por lo cual se dejó específicamente indicado al finalizar la misión que se llevaron a cabo los esfuerzos para lograr aumentar el número de datos disponibles.

7) Elaboración del documento presupuestario

Este punto del plan de trabajo requirió del asesor la definición del contenido y la forma de los documentos presupuestarios y el control de la preparación de los mismos.

Se tomaron como base las experiencias de las dos provincias que están utilizando el presupuesto por programas, adaptándolas a / la modalidad de trabajo de Río Negro.

En la práctica se trabajó en el documento analítico, con el máximo de detalle, para luego extraer del mismo los datos necesarios para el documento sintético a través de un simple desglose de páginas.

8) Programación de la ejecución

La realización de las tareas comprendidas en este punto correspondió a la última etapa de la misión de asesoramiento.

El hecho de que el presupuesto no estuviese aprobado aún y a / que la Dirección de Presupuesto se encontrase abocada a la discusión de las cifras del mismo, obligó al asesor a preparar instrucciones por escrito para los aspectos de programación de la / ejecución y de control de la misma.

En ambos aspectos se trató de preparar un esquema simple, cuya / aplicación no conspirase contra la aceptación del nuevo esquema de trabajo por parte de la Administración.

La programación se llevaría a cabo trimestralmente detallando / el avance que desde los puntos de vista físico y financiero se / prevé lograr en cada uno de los meses que componen el período.

Se dejaron preparados los formularios para requerir los datos / necesarios así como la mecánica para realizar los ajustes y lograr un plan de ejecución efectivamente realizable.

En lo que hace al control de avance se trabajó también en sus / dos aspectos: físico y financiero. Se elaboraron para el primer aspecto los formularios a utilizar y los procedimientos necesarios para que la Dirección de Presupuesto cuente con la información suficiente y pueda procesarla en tiempo y forma.

Para el segundo aspecto se completó el trabajo que había iniciado el contador Marcos Makón, discutiéndose formularios y procedimientos con Contaduría General de la Provincia hasta llegar a un subsistema de información considerado aceptable.

Reunidos los informes de avance físico y financiero en la Dirección de Presupuesto, este organismo será el encargado de su análisis y de la preparación de un documento mensual para consideración de las autoridades políticas y para que cada responsable de programas y actividades pueda tomar las medidas correctivas/ que garanticen una ejecución acorde a lo programado.

C - EVALUACION Y CONCLUSIONES

La demora del nivel nacional en dar las definiciones necesarias para que las provincias elaboren sus presupuestos ha impedido / que, al tiempo de finalizar la misión de asesoramiento en la / Provincia de Río Negro, se pudiese contar con todos los elementos de juicio para evaluar, desde el punto de vista del consultor, los resultados de la misma.

Se pretende, no obstante, señalar aquí los hechos juzgados positivos que se han advertido durante el propio proceso, sin que / se pretenda con ello atribuirlos a la bondad del asesoramiento / prestado, y señalar también los aspectos considerados negativos tratando de encontrar los mecanismos que impidan su repetición / en trabajos de este tipo.

Siguiendo, a manera de ordenamiento, los puntos del Plan de Trabajo (Anexo I del Contrato) resulta destacable la manera en que se encaró y llevó a cabo el punto 1 - Política presupuestaria / previa y determinación de los techos financieros.

Ya se señalaron con anterioridad las deficiencias en el funcionamiento de las comisiones a lo que se podría agregar la carencia de una política presupuestaria global, sin embargo, el hecho que interesa reseñar es la forma en que se llevaron a cabo / las discusiones, sobre todo para asignar techos a nivel de cada una de las reparticiones componentes de los ministerios.

Aquí se puso énfasis en las acciones a llevar a cabo, previamente costeadas por sus ejecutores, de manera tal que, pese a no /

haberse manejado aún con programas y actividades y aún con las fallas lógicas hasta en el lenguaje, la discusión se llevó a / nivel de hacer o dejar de hacer cosas y más aún de alcanzar / ciertas metas o resignar un porcentaje de ellas en la medida / en que las asignaciones no posibilitaran el desarrollo de las / acciones programadas.

Grata impresión dejó también el nivel de sensibilización alcan- zado por los responsables de programas, fundamentalmente, y de actividades que se puso de manifiesto en la apertura programá- tica preliminar, ampliamente discutida buscando reflejar con- / cretamente los objetivos perseguidos y las acciones a realizar.

En lo que respecta al punto 6 - Elaboración del anteproyecto / de presupuesto - no resultó totalmente satisfactoria la forma / de llevar a cabo las descripciones ya que en muchos casos, se- bre todo las de actividades, no estuvieron en manos de los e- / fectivamente responsables de su ejecución. Una o dos personas / por cada programa, y a veces por cada repartición, eran los en- cargados de describir todas las acciones que se llevarían a ca- bo, resultado de esto es la pobreza con que aparecerán esas / descripciones que, pese a estar frente a la primera experien- / cia podían haber sido sustancialmente mejoradas.

Las limitaciones de tiempo y de personal de la Dirección de / Presupuesto impedirán un mayor control sobre el problema seña- lado.

Cabe aquí introducir una reflexión de carácter general a tomar muy en cuenta en misiones de este tipo. Sabido es que el presu-

puesto (mucho menos aún si es por programas) no es ni puede ser responsabilidad de un solo organismo dentro del Sector Público, sino de la totalidad de éste.

No debe circunscribirse entonces la contratación de un experto/ al asesoramiento a la Dirección de Presupuesto ya que, contra- / tos de este tipo, podrían limitar sus facultades impidiéndole / un trabajo efectivo. No es este específicamente el caso que se / presentó en la Provincia de Río Negro donde puede señalarse sí / una apertura tal vez tardía del asesoramiento hacia organismos / tan importantes como Contaduría General, pero no imputables ex- / clusivamente al hecho de que la cláusula primera del contrato / señalara como obligación el asesoramiento a la Dirección de Pre- / supuesto y sí debido en parte a que este organismo se hallaba / con falencias de personal que hacían necesaria una atención es- / pecial por parte del consultor y en parte a que, al provenir é- / ste de una Oficina de Presupuesto, debió esforzarse para superar / el encañillamiento que este hecho le producía.

Merece un párrafo final la actuación que cumplió en el proceso / la Asesoría de Desarrollo ya que fue preocupación fundamental / del consultor lograr su integración al sistema de programación / puesto en marcha.

Existió sin duda una salubre preocupación tanto en los nive- / les directivos como en los profesionales integrantes del orga- / nismo por aportar su esfuerzo y conocimientos a las diversas e- / etapas del proceso. No fue, sin duda, elevadamente positivo ese / aporte pero ello se debió fundamentalmente a que la propia Ase-

sería se hallaba en un trabajo de organización y definiciones previas en cuanto a su propia estructura y funciones que hacía imposible su utilización como organismo gestor de planes/ y programas.

D - PERSPECTIVAS

Salvados algunos problemas de cuantificación el documento presupuestario a lograrse puede estimarse altamente satisfactorio tomando en consideración el lapso de tiempo en el cual se trabajó y lo que representa la innovación impuesta. Pero esto, / sin duda, es sólo el comienzo de la aplicación de una herramienta que necesita su confrontación con la realidad, el control de su ejecución y la evaluación posterior para rendir sus frutos.

Se han dejado preparados los esquemas para programar la ejecución y para controlarla, pero esto tampoco es suficiente, ya / que es más importante contar con el personal que las lleve a / cabo. No existe en la Provincia un organismo encargado del Control de Gestión (aún cuando nominalmente pueda figurar) y es, / por lo tanto, la Dirección de Presupuesto la encargada de los / dos aspectos señalados. Plan de ejecución y Control de ejecución.

Si bien este organismo cuenta con personal idóneo que ha demostrado capacidad y adaptabilidad a las funciones que le fueron / encomendadas, es a todas luces insuficiente para llevar eficazmente a cabo las labores encomendadas. No puede olvidarse que / es la Dirección de Presupuesto la que deberá coordinar y dirigir la etapa de ejecución y programar el nuevo presupuesto. Si a esto le agregamos la recolección y el procesamiento de todos los datos sobre ejecución, su compatibilización y la producción de informes resulta imperioso reforzar su dotación para / no correr el riesgo de que se terminen descuidando uno o varios aspectos esenciales del proceso.

Se han creado expectativas muy favorables al cambio. Se ha trabajado, salvo contadas excepciones, con seriedad y responsabilidad por parte de toda la administración. Resulta, pues, imperioso no descuidar las etapas siguientes porque un fracaso en cualquiera de ellas puede significar un retroceso de años en la implementación de un sistema integrado de planificación.-