25797

991

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE CORRIENTES

ADMINISTRACION FINANCIERA MUNICIPAL

CATALOGADO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto ofrecer a la Provincia de Corrientes instrumental ídoneo para llevar adelante una más eficiente administración financiera en el área de competencia de sus municipios.

La Subsecretaría de Asuntos Municipales de la Provincia es la encargada a través de sus funciones de normatización y coordinación de renovar el sistema administrativo de los municipios correntinos para transformarlo en un instrumento eficientemente operativo en la toma de decisiones y en la asignación de sus recursos financieros.

Dentro del sistema de administración financiera del Estado tomamos al Presupuesto como su columna vertebral, ya que consideramos a éste de vital importancia para poder contar con un adecuado instrumento de implementación de la política económica, de administración y de concreción y ejecución de los planes de gobierno.

El presupuesto como instrumento de gobierno

Gobernar significa adoptar un plan de acción para un período dado; formular una política global y politicos específicas para llevar adelante dicho plan; dirigir la actividad del Estado para la materialización de dichas politicas, y vigilar su cumplimiento. Por lo tanto, gobernar implica esencialmente adoptar decisiones coherentes entre sí procurando coordinar y complementar fines y medios.

Como la mayor parte de las decisiones de gobierno conducen a acciones que tienen cabida en el presupuesto, éste se constituye en uno de los instrumentos más apropiados para apoyar eficientemente la función de gobierno.

El presupuesto como instrumento de planificación

En el presupuesto del sector público tienen cabida las acciones que el gobierno emprende para ejecutar su plan anual.

Si en el presupuesto se incluye una programación suficientemente detallada que permita analizar la correspondencia entre objetivos y metas definidos en el mismo y los objetivos y metas del plan de desarrollo,se convierte el presupuesto por programas en la herramienta más idonea e imprescindible de la planificación.

El presupuesto como instrumento de administración

Una vez fijado el plan de gobierno es necesario llevarlo a la práctica, es decir convertirlo en hechos.

El presupuesto permite realizar el seguimiento de las acciones que se van ejecutando en el ejercicio, de las metas que se van alcanzando en la producción de bienes y servicios y su relación con la ejecución financiera.

El presupuesto debe expresarse de tal forma que las personas responsables del cumplimiento de objetivos concretos y de las acciones correspondientes encuentren en él una verdadera guía de acción que elimina la necesidad de decisiones improvisadas, convirtiéndose de esta forma en un importante instrumento de administración.

EL PROCESO PRESUPUESTARIO

El presupuesto del Gobierno Municipal, tal los conceptos ya señalados hasta el momento, se define como un proceso a través del cual se determinan objetivos en base a prioridades, se estructuran programas o cursos de acción de acuerdo a los recursos disponibles, se lo somete a su discusión y aprobación, se ejecutan dichas acciones y se controlan y evaluan los resultados. Este proceso se cumple no a través de una sola persona o funcionario, sino como resultado de la acción de toda la administración municipal, en forma coordinada, integrada y complementada, en cada una de sus etapas. Constituye en realidad una unidad, en la que se separan etapas por razones prácticas para facilitar su análisis y lograr una adecuada división del trabajo en procura de una mayor especialización. Todas las etapas del ciclo son igualmente importantes y en consecuencia, se hace imprescindible entre ellos la coherencia en las concepciones, métodos y procedimientos utilizados y además someterlos a una permanente revisión y mejoramiento.

La idea de proceso lleva implícito también que cada etapa debe cumplirse en oportunidad, caso contrario se produciría la ruptura del ciclo. Estas etapas son la elaboración, la aprobación, la ejecución, el control y la evaluación, los que deberán cumplirse en forma sistemática conduciendo así al mejoramiento del sistema.

A lo largo de este trabajo, iremos tratando cada uno de ellos en forma separada, para lograr un mayor grado de análisis. Las distintas etapas

o fases que integran el proceso presupuestario se los denomina en su conjunto ciclo presupuestario.

La ejecución cumple un período que coincide con el de vigencia del presupuesto aprobado que generalmente es el año calendario. En cuanto a los otras etapas, su duración es fluctuante y depende de diversas circunstancias.

I - ELABORACION DEL PRESUPUESTO-

El presupuesto en la actualidad es concebido como un plan de acción gubernamental anual en el que se plasman los objetivos globales de mediano y largo plazo. Su elaboración es confiada al Poder Ejecutivo, cuya formulación se realiza de acuerdo a ciertas reglas que permiten estructurarlo, para que responda a esos fines.Dentro del P.E. el encargado tradicionalmente de su elaboración,es la Secretaría de Hacienda o Finanzas,pero en los más recientes conceptos que se tiene sobre el presupuesto como instrumento de política económica, elemento regulador y planificador de la economía,exige que este surja de una integración del gabinete en las áreas política-economía-planificación en dependencia directa con el jefe del P.E., quien determina la política financiera, y los objetivos y metas de un programa de acción para el ejercicio correspondiente.

En el caso de los municipios es el Intendente el que conjuntamente con su Secretario de Hacienda tiene a su cargo esas funciones. Para el análisis de esta etapa vamos a considerar los diferentes pasos a seguir siguiendo un órden secuencial o cronológico.

En primer lugar vamos a considerar la fase correspondiente a la determinación de la política presupuestaria previa y techos financieros. Esta es sin duda una de las más importantes dentro de todo el proceso presupuestario y consiste en la formulación técnica, política y de decisión a todos los niveles de la administración de los métodos, criterios, orientaciones y procedimientos dentro de los cuales se encuadrarán cada uno de los organismos componentes para la elaboración de los respectivos proyectos de presupuesto.

Dentro de esta fase se tiene en cuenta el análisis de la Política Fiscal anterior, la Política de Ingresos, la Política de Gastos, la Política de Precios y Salarios, un análisis histórico de cada uno de estos variables, y una proyección de esos resultados. Estas funciones deberán estar a cargo de la Subsecretaría de Asuntos Municipales teniendo en cuenta las pautas en materia de ingresos, gastos, precios y salarios impartidos por la nación y/o la provincia. El resultado de ese estudio lo transmitirá a cada uno de los Municipios a su cargo, incluyendo en el caso de los ingresos la forma de cálculo y estimación de los más representativos y así mismo los nuevos montos de participación de impuestos u otros aportes para el ejercicio siguiente. De esta forma las Intendencias dispondrán de los elementos de juicio necesarios para la fijación de los topes máximos de créditos presupuestarios por jurisdicción, de acuerdo con la política global y sectorial de prioridades que se haya determinado en el plan municipal si lo hubiere, o en el plan provincial en su defecto. Esta determinación de techos financieros abarca no sólo los límites máximos de recursos financieros que van a recibir por jurisdicción sino que se incluye además directivas respecto a la distribución de los mismos.

En base a dicha política global y sectorial en materia de gastos y recursos se elabora el presupuesto preventivo a nivel de municipios por partidas principales.

Paralelamente la Subsecretaría de Asuntos Municipales redacta las instrucciones normatizando los formularios que van a ser utilizados por los Municipios para volcar lo que se pretende a través de esas directivas en cuanto a gastos en personal, gastos de operación, bienes de capital, plan de trabajos públicos, etc.

Una vez comunicado por escrito a cada una de las municipalidades, los techos financieros (montos máximos por partidas principales), adjudicados, las directivos precisas en materia de personal, gastos e inversiones y los formularios a utilizarse para la presentación de los anteproyectos del presupuesto, se procederá en cada uno de los municipios a la elaboración de los mismos.

Es aquí cuando las municipalidades determinarán meditadamente sus finalidades y funciones y sus objetivos prioritarios, y por consiguiente los medios (recursos humanos, materiales y financieros), necesarios para conseguirlo.

El procedimiento de asignar recursos en base a las prioridades de la acción municipal, puede ser objeto de programación, es necesario, y constituye un gran avance en relación al tratamiento tradicional del presupuesto, en el que se proyectaban los gastos con un criterio totalmente estimativo y sin programación alguna de las necesidades.

Los proyectos de presupuesto de los municipios se elaboran en las planillas que les envía o comunica la Subsecretaría de Asuntos Municipales, siendo su elaboración responsabilidad de los secretarios de cada área de gobierno, con la coordinación de la Secretaría de Hacienda, que actuará como directa responsable ante la Subsecretaría.

En esta etapa es imprescindible la asistencia que le brinde a los municipios la Subsecretaría de Asuntos Municipales, a efecto de solucionar en cada unidad organizacional los inconvenientes que se presenten.

El aspecto más saliente de esta fase es la participación activa de todos los niveles de la administración.

La unidad de presupuesto del Municipio analiza cada anteproyecto, escucha las justificaciones de los directivos que los elevaron, y en caso de exceso en los recursos asignados preventivamente, o de distorsión de las

instrucciones, se sugieren las modificaciones necesarias.

Una vez efectuadas estas correcciones el proyecto de presupuesto de todo el municipio se eleva vía Secretaría de Hacienda a considera - ción del Intendente en reunión de gabinete.

Una vez aceptado el proyecto por el Intendente Municipal, este suscribe la ordenanza correspondiente, que también será normatizada por la Subsecretaría de Asuntos Municipales, y lo remite a ésta última para su aprobación y elevación al Ministerio de Gobierno provincial.

El proyecto de presupuesto generalmente debe presentarse en dos formas : una sintética, con todas las clasificaciones presupuestarias indicándose por el lado de los recursos, el importe estimado a recaudar en cada rubro y por el lado de los gastos, el importe de los créditos o autorizaciones para gastar de las Partidas Principales, que son los que deben tener la aprobación correspondiente.

La otra analítica, con el detalle de esas cifras globales, es decir lo previsto recaudado con la aplicación de cada alicuota de impuesto o tasa; los importes de las partidas parciales por objeto del gasto que integran cada partida principal; la distribución de los cargos en personal, según sus categorías y remuneraciones por organismo. El presupuesto analítico sirve de justificación al documento sintético y permite un profundo estudio sobre su correspondencia.

En relación a la fase de aprobación es de fundamental importancia la claridad con que el documento presupuestario sea presentado, para que pueda ser leído por cualquiera sin necesidad de ser especialista en la materia. El presupuesto sintético es el utilizado para la aprobación y el presupuesto analítico es imprescindible en la fase de ejecución y control.

La etapa de aprobación en la actualidad y de acuerdo a lo que ya hemos mencionado, se produce a través de la sanción de la ordenanza por el Intendente Municipal, luego de su remisión a la Subsecretaría de Asuntos Municipales, la que una vez aprobado lo envía al Ministerio de Gobierno Provincial.

La aprobación del presupuesto da lugar a la apertura de las respectivas cuentas de recursos y de autorizaciones para gastar o invertir en el ejercicio financiero anual, que generalmente, como ya hemos dicho, coincide con el año calendario.

Si la ordenanza de presupuesto no es aprobada o sancionada antes del comienzo del ejercicio, la ley de contabilidad de la provincia que tiene aplicación sobre los municipios, prevee que rijan las autorizaciones del anterior, pero al sólo efecto de mantener la normal prestación de los servicios y la continuación de los trabajos públicos.

Plan para la Formulación de un Presupuesto Municipal

ACTIVIDADES	ORGANISMOS RESPONSABLES
Elaboración de un Plan y CRONOGRAMA DE FORMULACION	Oficina de Presupuesto
Estudio, Discusión y Aprobación del Plan y CRONOGRAMA DE FORMULACION	Secretaría de Hacienda Intendente y Secretarios
Impresión de Documentación para Capacitación y Formulación del Presupuesto.	Oficina de Presupuesto
Capacitación externa en Formulación Presupuestaria	Oficina de Presupuesto - Subsecretaría de Asuntos Municipales.
Elaboración de un Proyecto de Política Presupuestaria Previa en base a análisis, proyección y determinación de alternativas de Política Fiscal, Política Salarial, Política de Ingresos, Política de Gastos.	Secretaría de Hacienda y Subsecretaría de Asuntos Municipales
Fijación de la Política Presupuestaria Municipal y Techos Financieros	Intendente y Secretarios

Preparación de un presupuesto preventivo en el municipio	Oficina de Presupuesto
Preparación de Instrucciones y Directivas para las distintas reparticiones y municipios	Oficina de Presupuesto
Comunicación de las instrucciones y Directivas y entrega de formularios a los responsables de las Secretarías y Municipios	Oficina de Presupuesto
Asesoramiento y Adiestramiento para la Confección de los Anteproyectos de Presupuesto	Oficina de Presupuesto - Subsecretaría de Asuntos Municipales.
Preparación de los Anteproyectos por las reparticiones	Reparticiones
Recepción de los Anteproyectos elaborados por las reparticiones y análisis comparativo de los mismos	Oficina de Presupuesto - Secretaría de Hacienda
Preparación del presupuesto Sintético de Recursos y Gastos de la Municipalidad	Oficina de Presupuesto
Elevación del Proyecto Sintético de Presupuesto al P.E. provincial	Intendencia

Estudio y Aprobación del Proyecto de Presupuesto Sintético del Municipio	Subsecretaría de Asuntos Municipales - Ministerio de Gobierno.
Remisión a la Municipalidad del Proyecto de Presupuesto Aprobado	Subsecretaría de Asuntos Municipales
Confección del Presupuesto Analítico, Sanción y Promulgación de la Ordenanza de Presupuesto de la Municipalidad	Oficina de Presupuesto Intendencia
Remisión y distribución de ejemplares completos al P.E. provincial y a las distintas reparticiones municipales	Intendencia Oficina de Presupuesto

Los Principios Presupuestarios

Para que el presupuesto cumpla con el rol que le fuera encomendado dentro del campo de las Finanzas Públicas y se constituya en una expresión cabal del plan anual de gobierno y una eficaz herramienta de administración y gobierno se hizo necesario a través de la historia la definición de ciertos principios básicos que lo rijan.

Es así como en este desarrollo algunos principios clásicos han sufrido cambios en profundidad y perfección y otros fueron totalmente suplantados o derogados.

Algunos datan de la concepción tradicional del presupuesto y otros responden a una más moderna concepción del mismo.

Los principios presupuestarios se refieren en parte a la forma del presupuesto y a su contenido y también en parte a su ejecución, administración y control entre los poderes del Estado.

A continuación mencionaremos algunos de los principios presupuestarios más importantes.

Universalidad: el presupuesto debe abarcar toda la actividad del gobierno, es decir, todos los recursos que moviliza y los gastos que efectúa deben estar incluídos en él a fin de tener una visión global del accionar del Estado en su gestión anual.

A través de este principio no se pretende limitar la autarquía de algunos organismos sino que sus presupuestos se incluyan también en el presupuesto centralizado a efectos de tener esa visión totalizadora del accionar y manejo de los fondos del sector público.

Unidad: este principio se refiere a que todos los presupuestos de los organismos que constituyen el sector público respondan a una política presupuestaria única definida por la autoridad correspondiente tanto para su elaboración como para su ejecución y control, basándose en una metodología uniforme.

Claridad: este principio requiere que el presupuesto sea expresado en forma detallada y completa, a efectos de que sea comprendido y valorizado en sus reales alcances y que todas las etapas se puedan cumplir con mayor eficacia. Este principio ayuda a utilizar verdaderamente el presupuesto como instrumento de planificación, gobierno y administración tanto al poder ejecutor como al legislador.

Exclusividad: según este principio no debe incluirse en la ley de presupuesto asuntos que no sean específicos de esta materia como por ejemplo, es costumbre incluir disposiciones sobre administración del personal, tributación u otras.

Periodicidad: este principio responde a la necesidad de que el presupuesto deba ser elaborado para un plazo determinado. En nuestro país éste coincide con el año calendario.

La periodicidad del presupuesto se relaciona con una acción dinámica por parte del Estado ya que facilita el análisis de sus objetivos y el replanteo de los mismos en función de una realidad cambiante que se plasma en planes de mediano y corto plazo.

En estos casos la periodicidad no tiene porqué coincidir con la anualidad. El cumplimiento del principio de periodicidad no implicaría un desmembra-

miento temporal de la acción del Estado sino que cada presupuesto significaría un eslabón más en vistas a logros de más largo alcance.

Especificación: se refiere a la forma de presentación del presupuesto y su objetivo es individualizar en forma ordenada y sistemática la fuente de los recursos y el uso de los mismos a través de la naturaleza de los gastos. Para tal fin se utilizan los clasificadores presupuestarios que actuarían de término medio entre las grandes partidas globales o el detalle minucioso de ingresos y gastos.

Flexibilidad: este principio indica la necesidad de que el presupesto no cuente con rigideces que le impidan al poder ejecutor cumplir con los objetivos propuestos. La flexibilidad se daría por el lado de los medios utilizados para obtener dichos logros. Esto no impide notificar también los objetivos durante el desarrollo de la ejecución del presupuesto, pero en este caso, deberán justificarse debidamente y contar finalmente con la anuencia del poder legislador al respecto.

Continuidad: este principio actúa complementoriamente al de periodicidad y tiende a destacar las profundas relaciones de cada período presupuestario con el inmediato pasado y los ejercicios siguientes. Tiende a anular un desarrollo errático del accionar del Estado sin justificar la repetición de los gastos, alcanzando su mayor vigencia con la existencia de un sistema de planificación.

Equilibrio: se refiere a los aspectos financieros del presupuesto y postula este principio el equilibrio entre los recursos esperados y los gastos autorizados para el ejercicio.

Una posición tradicional exigía que se cumpliera la condición de igualdad -

entre ingresos y gastos. En cambio una concepción más moderna de este principio y del presupuesto en sí, no habla de una igualdad que puede ser meramente formal, sino de un equilibrio que puede ser a más largo plazo que el período anual.

Exactitud: este principio se lo llama también de sinceridad y postula no la exactitud matemática, sino el análisis exhaustivo de los objetivos propuestos y de las condiciones vigentes, a fin de determinar con seguridad los medios a elegir. Es decir que las acciones que se prevean deben ser las tecnicamente apropiadas en naturaleza y volumen o cantidad para alcanzar las metas propuestas; que esas metas sean racionales y posibles; y que los recursos humanos, materiales y financieros asignados sean los necesarios para cumplir esas acciones y metas.

El cumplimiento o vigencia de este principio impide la improvisación en las asignaciones financieras del presupuesto y exige la participación en la programación anual de las oficinas técnicas que luego serán ejecutoras de esos programas.

Programación: este principio sostiene que el presupuesto debe tener el contenido y la forma de la programación.

En cuanto al contenido debe contar con todos los elementos que permitan la definición y adopción de los objetivos prioritarios del Estado.

En cuanto a la forma, el presupuesto debe explicitar los objetivos adoptados, las acciones necesarias para lograr esos objetivos, los recursos humanos, materiales, otros recursos y recursos financieros a utilizar para realizar esas acciones y lograr los objetivos propuestos.

Publicidad: este principio postula que a través del presupuesto y su ejecución todos los ciudadanos tengan facilidad para conocer los objetivos del gobierno y la concesión de los mismos.

La difusión del presupuesto se realiza mediante la discusión legislativa, la participación de los diversos sectores en la fijación de objetivos y la elaboración del proyecto de presupuesto, la edición de la ley de presupuesto, la publicación de estados periódicos de ejecución presupuestaria y de los resultados finales obtenidos.

La vigencia de este principio satisface la necesaria responsabilidad que tienen los gobernantes frente a los ciudadanos, pero también se relaciona con la participación de estos últimos en el cumplimiento de los objetivos finales definidos por el Estado.

Las clasificaciones de las cuentas del presupuesto

Las diferentes clasificaciones de las cuentas presupuestarias surgieron como consecuencia de los roles y objetivos que debió cumplir a través del tiempo el presupuesto. No se excluyen unas a otras, pero a medida que fueron apareciendo produjeron su impacto en sus antecesoras mejorándolas y permitiendo su integración, de tal manera que una se sirve de la otra y todas han permitido el perfeccionamiento de este instrumental de planeamiento, gobierno y administración.

Para clasificar las cuentas presupuestarias deben considerarse los siguientes aspectos:

1º) Deben estructurarse de manera que faciliten el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del gobierno. La información que suministre debe permitir determinar la influencia del gasto público en la economía de tal forma de tomar decisiones de gobierno conociendo previamente los efectos que provocan durante el período de ejecución y también las implicancias posteriores.

2º) Deben facilitar la formulación de los programas de gobierno en relación a los objetivos y funciones específicas que deben cumplir. Conforme a ésto se podrá demostrar la composición y el destino que se pretende dar a las rentas fiscales, a efectos de planificar la gestión de gobierno.

3º) Deben contribuir a una expeditiva ejecución del presupuesto. La adminis

tración del presupuesto debe ser lo suficientemente agil como para permitir contar al administrador con los recursos en tiempo y cantidad necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas.

4°) Deben facilitar la contabilidad fiscal.

Las cuentas presupuestarias deben posibilitar la determinación segura, rápida y precisa de los resultados económicos y financieros de las reparticiones y dentro de éstas controlar a los funcionarios a cuyo cargo están las recaudaciones, custodia e inversión de los fondos públicos.

Clasificación Institucional

La actividad del Estado se ejectua a través de instituciones u organismos públicos.

La clasificación institucional muestra las reparticiones administrativas - que realizan las tareas de gobierno y que tienen la responsabilidad de preparar sus presupuestos y participar después durante todo el ciclo presupuestario.

Su estructura es particular en cada Estado, pero se pueden dar los lineamientos fundamentales que permitan a esta clasificación integrarse con las demás y en especial con la de por finalidades y funciones. En este caso propondremos una clasificación tipo para aplicar en los municipios de la provincia.

Se deberá tener en cuenta para definir la clasificación institucional a a-

plicarse en los Municipios de 1°, 2° y 3° categoría, las estructuras orgánicas propuestas por la Ley N° 2498 (Orgánica de las Municipalidades).

Clasificación según el objeto del gasto

Los organismos públicos necesitan para su funcionamiento, adquirir bienes y servicios, y es a través de la clasificación por objeto del gasto que se ordenan las cosas que el gobierno compra. Esta clasificación permite el control contable de los gastos ya que utilizando conceptos de gastos uniformados para los distintos organismos públicos hace que la contabilidad fiscal controle que el dinero se gaste efectivamente con los fines a que se destina.

La clasificación por objeto del gasto es la base del llamado presupuesto tradicional. En este presupuesto los conceptos de gastos se desglosarán ampliamente debido a la desconfianza que prevaleció durante una época entre poderes (Legislativo y Ejecutivo) y para evitar en general el manejo deshonesto del presupuesto.

Pero evidentemente esta clasificación ha tenido una evolución que se tuvo que ir adecuando a la modernización del presupuesto a medida que éste introducía nuevas clasificaciones dentro de su estructura.

La técnica presupuestaria moderna se preocupa no solo de lo que se va a adquirir sino de lo que se va a hacer, es decir, los usos que se le da a lo que se adquiere. Se relaciona de esa manera los recursos aprobados en el

presupuesto con los objetivos trazados y alcanzados, con los gastos según el objeto realizado. De esa manera esta clasificación sin perder su finalidad contable tradicional posibilita alcanzar un control eficiente. Además la clasificación por objeto del gasto hace posible identificar la demanda del sector público de bienes y servicios para los diferentes sectores. Este tipo de información tiene una importancia fundamental en el proceso de programación y planificación.

Clasificación Económica

La clasificación económica de los gastos y de los ingresos del sector público hace posible investigar la influencia de las finanzas públicas sobre el resto de la economía. Esta clasificación muestra la parte de los gastos que se destinan a las operaciones corrientes del gobierno y la parte de los gastos que se destinan a la creación de bienes de capital que permiten ampliar la capacidad instalada de producción de la economía. Muestra el grado en que los servicios del gobierno son prestados directamente mediante la utilización de fondos invertidos por el propio gobierno en bienes y servicios o indirectamente mediante subsidios y préstamos gubernamentales otorgados a otros órganos encargados de prestar el mismo servicio.
Proporcionando las informaciones mencionadas hace posible determinar el impacto de los gastos públicos sobre el nivel y composición del producto nacional y sobre su distribución.

En resumen, se evalúa los efectos económicos del gasto público sobre el desarrollo económico y social, al medir la inversión pública; sobre la estabilidad monetaria, al mostrar el financiamiento y la política de subsidios al nivel de los precios; sobre la ocupación de los factores productivos al medir los volúmenes de mano de obra que remunera el sector público y su demanda sobre bienes y servicios que produce la economía; y por último la influencia del sistema fiscal sobre la distribución del ingreso, al mostrar la incidencia de la tributación y la orientación de los gastos corrientes y de transferencia.

Al interesarse la clasificación económica por medir la naturaleza de los efectos que los gastos producen sobre la economía se hace necesario integrar este sistema de clasificación a uno más amplio que registre las transacciones de los sectores de la economía y no solo los del sector público. Así integrada a un sistema de cuentas de ingreso y producto nacional, se podría estudiar la acción de los órganos gubernamentales en relación con el comportamiento de otras unidades económicas y con el funcionamiento del conjunto de la economía y sus relaciones con el exterior.

Por todo lo expuesto esta clasificación económica es solo útil al nivel superior del gobierno ya que para los niveles administrativos es necesaria una clasificación que facilite sus operaciones administrativas. La clasificación económica es una herramienta de análisis fiscal para los niveles de decisión y de planificación.

Clasificación funcional

Las funciones estatales suelen estar dispersas en los diversos niveles de

gobierno. A veces una institución cumple una o más funciones y en cambio en otras una función puede estar a cargo de varias entidades. Para corregir esta dispersión se agrupan las transacciones según la finalidad particular a que se destinan.

La clasificación funcional muestra, los gastos según los propósitos de la acción gubernamental entendiendose como tales los diferentes servicios proveidos directamente o financiados por organismos públicos.

La clasificación funcional procura dar una idea de las características del sector público, de la amplitud de su esfera de influencia y del volumen de recursos que se asignan a la obtención de cada uno de los grandes propósitos del Estado..Esta clasificación por finalidades y funciones es de gran utilidad para el análisis de los gobernantes, de los parlamentarios, de los partidos políticos y de la opinión pública.

Muestra la orientación de la acción gubernamental en la asignación de sus recursos.

Clasificación Programática

El uso de esta clasificación tiene por finalidad fijar los objetivos que persigue el Estado, explicitar las metas a alcanzar en cada área de gobierno, estableciendo unidades de medida que sea útiles para evaluar los resultados obtenidos durante el desarrollo de la gestión.

Mediante esta clasificación se vinculan los gastos con los resultados esperados expresados en unidades físicas. Se agrupan con esta clasificación los gastos según los programas a realizar y las actividades concretas que deben cumplirse para ejecutar los programas.

Clasificación Institucional de la Municipalidad de:..... (Tentativa a los efectos de este estudio).

Jurisdicción 1	Intendencia
Item 11	Intendencia
Item 12	Ceremonial
Item 13	Información Pública
Jurisdicción 2	Secretaría General
Item 21	Secretaría General
Item 22	Asesoría Letrada
Item 23	Mesa de Entradas
Item 24	Dirección de Personal
Jurisdicción 3	Secretaría de Economía y Hacienda
Item 31	Secretaría de Economía y Hacienda
Item 32	Contaduría General
Item 33	Dirección de Presupuesto
Item 34	Dirección de Rentas
Item 35	Tesorería General
Jurisdicción 4	Secretaría de Obras y Servicios Públicos
Item 41	Secretaría de Obras y Servicios Públicos
Item 42	Dirección de Obras, Parques y Jardines
Item 43	Dirección de Catastro y Edificación
Item 44	Dirección de Tránsito y Limpieza
Jurisdicción 5	Secretaría de Asuntos Sociales
Item 51	Secretaría de Asuntos Sociales
Item 52	Dirección de Sanidad y Saneamiento ambiental
Item 53	Dirección de Promoción y Asistencia a la comunidad
Item 54	Dirección de Cultura
Item 55	Dirección de Deportes y Recreación
Item 56	Dirección de Turismo

Clasificación económica de los recursos

1.- INGRESOS CORRIENTES

1.1. De jurisdicción municipal

1.1.1. Tasas Municipales (detalle)

1.1.2. Otros ingresos de jurisdicción municipal (detalle)

1.2. De otras jurisdicciones

1.2.1. Participación en impuestos provinciales (detalle)

1.2.2. Participación en impuestos nacionales (detalle)

1.2.3. Aportes no reintegrables (detalle)

1.2.4. Otros ingresos de otras jurisdicciones (detalle)

2.- INGRESOS DE CAPITAL

2.1. Uso del crédito (detalle)

2.2. Reembolso de prestamos (detalle)

2.3. Venta de activo fijo (detalle)

2.4. Otros (detalle)

Nomenclador

I. INGRESOS CORRIENTES

Ingreso que el sector público municipal percibe como resultado de sus facultades de imposición, prestación de servicios y enajenación de frutos, liberalidades, coparticipación y aportes no reintegrables efectuados por la Nación, las Provincias u otros entes.

1.1. De jurisdicción Municipal.

Derivados de ordenanzas del Estado Municipal, de las actividades de sus organismos y de las liberalidades.

1.2. De otras jurisdicciones
Provenientes de participaciones en impuestos nacionales y provinciales, de fondo no reintegrables aprotados por distintos sectores y otros ingresos corrientes no contemplados antes y que no sean de jurisdicción municipal.

II. INGRESOS DE CAPITAL
Recursos provenientes del crédito público a mediano o largo plazo, de las ventas de bienes del activo fijo estatal, los reintegros y amortizaciones de préstamos otorgados por el Estado Municipal, y todo ingreso originado en la modificación en el patrimonio municipal.

Clasificación de las erogaciones según su finalidad y su función

Finalidad	Función
1.- Administración General	01. Conducción Ejecutiva
	02. Justicia
	03. Sin discriminar
2.- Sanidad	01. Salud Pública
	02. Agua potable
	03. Desagues sanitarios
	04. Sin discriminar
3.- Servicios especiales urbanos	01. Alumbrado Público
	02. Barrido y limpieza
	03. Recolección y eliminación de residuos
	04. Cementerios

	05. Seguridad contra incendios
	06. Abastecimiento urbano
	07. Sin discriminar
4.- Cultura y Educación	01. Cultura
	02. Educación
	03. Sin discriminar
5.- Desarrollo de la economía	01. Infraestructura vial
	02. Turismo
	03. Finanzas
	04. Sin discriminar
6.- Bienestar Social	01. Promoción, Asistencia Social
	02. Seguridad Social
	03. Vivienda
	04. Información y Esparcimiento
	05. Urbanismo
	06. Sin discriminar
7.- Deuda Pública	01. Deuda Pública
8.- Gastos a clasificar	01. A clasificar por distribución

Clasificación económica de las erogaciones

Sección	Sector
0. Erogaciones corrientes	
	1. Funcionamiento

Sección	Sector
	2. Intereses y Gastos de la deuda
	3. Transferencias
4. Erogaciones de Capital	
	5. Inversión Física
	6. Inversión Financiera
	7. Amortización de la deuda
8. Erogaciones Figurativas	
	9. Contribuciones

Sección 0. Erogaciones corrientes

Gastos de bienes y servicios que se consumen en las actividades del Estado para el cumplimiento de las funciones a su cargo.

Sector 1. Funcionamiento:
Gastos destinados al funcionamiento de los servicios del Estado y de la conservación y reparación de sus bienes de capital.

Sector 2. Intereses y gastos de la deuda:
Pago de intereses y gastos originados en obligaciones por emisión de títulos, bonos, etc. y en deudas con organismos.

Sector 3. Transferencias:
Erogaciones sin contraprestación y cuyos importes no serán reintegrados por los entes receptores.

Sección 4. Erogaciones de Capital:
Gastos en bienes materiales, inmateriales, financieros, amorti-

zación de la deuda pública, etc. que contribuyen a aumentar el patrimonio del Estado.

Sector 5. Inversión Física:
Formación bruta de capital, inclusive las adquisiciones de bienes preexistentes, que incrementan el activo físico del municipio.

Sector 6. Inversión Financiera:
Aportes de capital, prestaciones y reservas que incrementan el activo financiero del Municipio.

Sector 7. Amortización de la Deuda Pública:
Cancelación y reembolso de títulos, bonos, etc. y amortización de deudas con organismos del Estado.

Sección 8. Erogaciones Figurativas

Sector 9. Contribuciones:
Aportes destinados a integrar recursos de organismos desentralizados, cuyas erogaciones figuran también en el presupuesto general.

Clasificación de las erogaciones según su objeto

Partidas Principales	Partidas Parciales
1. Personal	
	1. Planta Permanente
	2. Personal Temporario

3. Salario Familiar
4. Servicios Extraordinarios
5. Asistencia Social al Personal

2. Bienes de Consumo

1. Combustibles y Lubricantes
2. Repuestos
3. Papelería y efectos de Oficina
4. Utiles y material de aseo
5. Materiales de construcción
6. Vestuario y artículos de seguridad para el trabajo
7. Material de Instrucción
8. Materiales y Productos Farmaceuticos
9. Racionamiento y Alimentos
10. Otros

3. Bienes de Capital

1. Maquinarias y Equipo
2. Muebles y Equipos de Oficina
3. Medios de transporte
4. Aparatos e Instrumentos
5. Colecciones y elementos para biblioteca y museos
6. Semovientes
7. Terrenos

4. Servicios

1. Electricidad, gas y agua
2. Transporte y almacenaje
3. Pasajes
4. Comunicaciones
5. Publicidad y Propaganda

6. Seguros y comisiones
7. Alquileres
8. Impuestos, derechos y tasas
9. Gastos judiciales, multas é indemnizaciones
10. Viáticos y movilidad
11. Estudios, investigaciones y asistencia técnica
12. Gastos de imprenta y reproducción
13. Conservación y reparaciones
14. Servicios públicos ejecutados por terceros
15. Otros

5. Intereses y gastos de la Deuda

1. Con Organismos Nacionales
2. Con Organismos Provinciales
3. Con otros Organismos

6. Amortización de la Deuda

1. Con Organismos Nacionales
2. Con Organismos Provinciales
3. Con otros Organismos

7. Valores Financieros

1. Aportes de Capital
2. Préstamos
3. Reservas

8. Transferencias

1. Para financiar erogaciones corrientes
2. Para financiar erogaciones de capital

9. Trabajos Públicos

1. Personal
2. Bienes de Consumo
3. Bienes de Capital
4. Servicios
5. Obras por Contrato

10. Crédito Adicional

1. Para Erogaciones Corrientes
2. Para Erogaciones de Capital

Clasificación programatica (modelo tipificado para el área Municipalidades)

ACTIVIDAD Y PROYECTOS CENTRALES	ACTIVIDADES COMPONENTES
01. CONDUCCION	01. Determinación de objetivos y políticas. 02. Dirección general 03. Supervisión
02. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION	01. Elaboración de diagnósticos 02. Elaboración de planes y programas 03. Control de gestión 04. Organización y métodos 05. Elaboración de estadísticas
03. ADMINISTRACION GENERAL	01. Ordenamiento legal 02. Servicios administrativos centralizados 03. Defusión y publicidad 04. Asesoría jurídico-notarial 05. Registración catastral 06. Procesamiento electrónico de datos

	07. Mantenimiento y maestranza
	08. Coordinación con entes estatales y/o provinciales para la prestación de servicios diversos.
04. ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA Y CONTABLE	01. Formulación y administración presupuestaria
	02. Administración tributaria
	03. Administración de fondos y valores
	04. Registración contable
	05. Auditoría
05. ADMINISTRACION DE PERSONAL	01. Selección, calificación, promoción
	02. Control de personal
	03. Capacitación
06. ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES	01. Programación de compras y suministros
	02. Adquisiciones y suministros
	03. Almacenamiento
	04. Inventario y control
07. PROYECTO CENTRAL	50. Construcción del edificio municipal
	51. Construcciones (obras de ampliación e instalaciones)

PROGRAMAS

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	ACTIVIDADES ESPECICAS Y PROYECTOS
	01. INFRAESTRUCTURA Y CONSERVACION VIAL	01. Conservación de calles y caminos 02. Limpieza y desembanque de cunetas 03. Estudios y proyectos viales 04. Inspecciones 50. Construcción, remodelación y reparación de calles y caminos y cunetas 51. Defensa Peatonal
	02. ALUMBRADO PUBLICO	01. Mantenimiento del alumbrado público 02. Estudios y proyectos del alumbrado público 03. Coordinación 50. Instalación alumbrado público
50. Desarrollo URBANO	03. INFRAESTRUCTURA Y CONSERVACION SANITARIA	03. Estudios y proyectos para la construcción de cloacas. 04. Mantenimiento de la infraestructura sanitaria 05. Inspecciones. 06. Coordinación 50. Construcción de redes de agua potable 51. Construcción de redes cloacales
	04. FORESTACION Y PASEOS PUBLICOS	01. Conservación del arbolado público 02. Conservación de paseos públicos 03. Estudios y proyectos para cons-

		trucción, reparación y ampliación de paseos públicos
		50. Construcción y mejoramiento de paseos públicos.
	05. CEMENTERIOS	01. Administración
		02. Conservación y proyectos para construcción y ampliación
		50. Construcción de nichos
		51. Construcción de obras varias (caminos, escritorios, depósitos, etc.)
	06. CONTROL ORDENAMIENTO URBANO	01. Fiscalización de obras públicas y privadas
		02. Habilitación de Comercios e Industrias
		03. Fiscalización de comercios e Industrias.
	07. REGULACION DEL ABASTECIMIENTO URBANO	01. Control de pesas y medidas
		02. Control de vendedores ambulantes
		03. Ferias municipales
		04. Difusión
	08. TRANSPORTE	50. Construcción estación terminal de ómnibus
51. SANEAMIENTO AMBIENTAL		01. Limpieza de calles, recolección disposición final de basuras y residuos.
		02. Control de afluentes domiciliarios e industriales
		03. Control de ruidos molestos
		04. Control de contaminación atmosférica
		05. Análisis del agua para todo uso humano

		06. Campaña de educación para la preservación del medio ambiente.
		07. Desinfecciones periódicas (desinsectación, desrratización)
		50. Obras e instalaciones
		08. Control de focos infecciosos
52. PRESERVACION DE LA SALUD		01. Medicina laboral
		02. Campaña de vacunación a las personas (colaboración)
		03. Lucha antirrábica
		04. Educación para la salud
		05. Campaña antichagásica (colaboración)
		06. Control bromatológico en establecimientos comerciales, industriales y otros
		07. Control de condiciones sanitarias
		08. Control de aptitud física para la práctica del deporte
		09. Colaboración en campaña diversas
	01. ACCION SOCIAL	01. Servicio social de asesoramiento
		02. Promoción y asistencia comunitaria
		03. Apoyo económico a entidades de bien público y personas
		04. Coordinación con instituciones públicas y privadas
	02. ACCION CIVIL	01. Formación de Juntas vecinales asesoras
		02. Comisiones de trabajo sobre objetivos y realizaciones municipales
		03. Relevamiento de necesidades comunitarias

		04. Curso para la formación de administradores de programas comunitarios
		05. Sistema de defensa civil ante emergencias colectivas
53. ACCION SOCIAL CIVIL Y CULTURAL		01. Cursos y conferencias didáctico-culturales
		02. Museos y bibliotecas
		03. Expresiones culturales: teatro, cine, radio exposiciones, etc.
	03. ACCION CULTURAL	04. Becas y concursos
		05. Festejos y efemérdies
		06. Coordinación con entidades culturales
		07. Inspecciones para la preservación de la moralidad pública
		50. Construcciones y/o remodelaciones para el desarrollo de actividades culturales
54. DEPORTES Y RECREACION		01. Cursos y difusión de actividades deportivas y educación física
		02. Competencias y torneos
		03. Turismo social y campamentos
		04. Actividades recreativas
		50. Obras y equipamiento para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas
		05. Coordinación

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

MODELO DE FORMULARIOS SOBRE REQUERIMIENTOS NORMALES PARA LA FORMULACION DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO 198__

MUNICIPALIDAD DE _____

ANTEPROYECTO PRESUPUESTO 198__

REQUERIMIENTOS RECURSOS HUMANOS

JURISDICCION:

Código	Clase	Categoría o Cargo	Planta de Personal Año anterior	Modificaciones	Proyecto Presupuesto 198 __

MUNICIPALIDAD DE _____

JURISDICCION:

ANTEPROYECTO PRESUPUESTO 198__

PARTIDA PRINCIPAL: "BIENES DE CONSUMO"

REQUERIMIENTOS NORMALES

Parcial	Subparcial	Concepto	Importe	Observaciones

MUNICIPALIDAD DE _____

JURISDICCION:

ANTEPROYECTO PRESUPUESTO 198__

REQUERIMIENTOS NORMALES

PARTIDA PRINCIPAL: SERVICIOS

Parcial	Subparcial	Concepto	Importe	Observaciones

MUNICIPALIDAD DE _____

JURISDICCION: _____

A N T E P R O Y E C T O P R E S U P U E S T O 1 9 8 __

EQUIPAMIENTO PROYECTOS DE INVERSION

PARTIDA PRINCIPAL: "BIENES DE CAPITAL"

PARTIDA PARCIAL :

Renglón (1)	Especificación (2)	Unidad (3)	Adquisiciones Año 198 __			Prioridad	Causas que justifiquen la inversión	Observaciones
			Cant.	Precio Unitario	T o t a l			

MUNICIPALIDAD DE _____

JURISDICCION: _____

A N T E P R O Y E C T O P R E S U P U E S T O 1 9 8 __

EQUIPAMIENTO PROYECTOS DE PRESUPUESTO

(PLAN. COMPLEMENTARIA)

PARTIDA PRINCIPAL: "BIENES DE CAPITAL"

PARTIDA PARCIAL:

Renglón	Especificación	Unidad	Antigüedad del bien	Estado de Conservación del bien	Total Existencias al 31.12.8	Adquisiciones previstas para el año anterior al que se presupuesta		Observaciones
						Cantidad	Importe	

ANTEPROYECTO PRESUPUESTO 198...

MUNICIPALIDAD DE_____

Jurisdicción (Por administración)

Partida Principal: Trabajos Públicos (Por contrato)

CODIGO OBRA	Clasificaciones		DENOMINACION	MONTO TOTAL DE LA OBRA	Fecha iniciación y Fecha finalización prevista.	Porcentaje ejecución al 31/ 2 del año anterior al que se presupuesta.	EROGACIONES			
	En Ejecución	A Iniciar					Inversión real hasta el 1/1 del año anterior al que se presupuesta	Inv.prog.real del 1/1 al 31 /12 del año anterior al que se presupuesta	Inversión Estimada Año 198...	Inversión estimada ejercicios posteriores al que se presupuesta.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

MODELO DE ESTRUCTURA

DE PRESUPUESTO

MUNICIPAL

CUADRO N° 1

MUNICIPALIDAD DE _____

CALCULO DE RECURSOS AÑO 19___

CLASIFICACION ECONOMICA Y POR ORIGEN

Concepto (1)	Total Importe (2)	Afectaciones			Sin Afectación (6)
		Total (3)	(4)	(5)	

Nota: Se incluye columna para recursos afectados cuando los hubiere en algún municipio.

CUADRO N° 2

MUNICIPALIDAD DE _____

E R O G A C I O N E S

CLASIFICACION ECONOMICA Y POR OBJETO DEL GASTO CONSOLIDADO

Sección (1)	Sector (1)	Principal (1)	Parcial (1)	Subparcial (1)	C O N C E P T O (2)	I M P O R T E (3)

CUADRO N° 3

MUNICIPALIDAD DE _____

E R O G A C I O N E S

CLASIFICACION ECONOMICA Y POR OBJETO DEL GASTO POR JURISDICCION

Sección	Sector	Principal	Parcial	Subparcial	Concepto	Total	Jurisdicción 1	Jurisdicción 2	Jurisdicción 3	Jurisdicción 4	

CUADRO N° 4

MUNICIPALIDAD DE _____

E R O G A C I O N E S

CLASIFICACION ECONOMICA Y POR OBJETO DEL GASTO POR ITEM

JURISDICCION _____

Sección	Sector	Principal	Parcial	Subparcial	C O N C E P T O	T O T A L	I t e m	I t e m	I t e m

CUADRO N° 5

MUNICIPALIDAD DE _____

E R O G A C I O N E S

CLASIFICACION POR FINALIDAD Y FUNCION

C O N S O L I D A D O

Finalidad (1)	Función (1)	C O N C E P T O (2)	I M P O R T E (3)

CUADRO N° 6

MUNICIPALIDAD DE _____

E R O G A C I O N E S

CLASIFICACION POR FINALIDAD Y FUNCION POR JURISDICCION

Finalidad	Función	C O N C E P T O	T O T A L	Jurisdicción 1	Jurisdicción 2	

CUADRO N° 7

MUNICIPALIDAD DE _____

PERSONAL POR CATEGORIA Y AGRUPAMIENTO

CONSOLIDADO

Categoría y Agrupamiento	F U N C I O N	Cantidad de cargos

CUADRO N° 8

MUNICIPALIDAD DE _____

PERSONAL POR CATEGORIA Y AGRUPAMIENTO POR JURISDICCION

Categoría y Agrupamiento	F U N C I O N	T o t a l	Jurisdicción 1	Jurisdicción 2	Jurisdicción 3	Jurisdiccción 4

CUADRO N° 9

MUNICIPALIDAD DE _____

PLANTA DE PERSONAL POR CATEGORIA Y AGRUPAMIENTO - POR ITEM

JURISDICCION _____

Categoría y Agrupamiento	F U N C I O N	Total	Item	Item	Item

CUADRO N° 10

MUNICIPALIDAD DE _____

DESCRIPCION DE POLITICAS - OBJETIVOS - PROGRAMAS - ACTIVIDADES

Código	Políticas	Objetivos	Programas	Actividades	D e s c r i p c i ó n

II - LA PROGRAMACION DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA Y SU SEGUIMIENTO

1 - Ejecución Presupuestaria

El sistema de administración financiera municipal se manifiesta en sus virtudes y en sus carencias estructurales y funcionales, durante la etapa de la gestión administrativa gubernamental.

Destacando el carácter vital que las actividades de planeamiento y control tienen para la Administración, es, en la ejecución de las acciones programadas cuando se van materializando concretamente los objetivos de Gobierno y se generan los hechos susceptibles de control, poniéndose en evidencia el nivel de eficiencia operativa y eficacia global del área de apoyo financiero de la gestión.

El proceso de gestión, desde el punto de vista financiero, se inicia con la puesta en vigencia de la ley de presupuesto, posibilitando con sus "autorizaciones" el funcionamiento concurrente del resto de los elementos componentes del sistema de administración financiera.

La ejecución del presupuesto comprende los procesos administrativos de percepción de recursos y efectivización del gasto conforme a niveles autorizados, posibilitando y acompañando la producción de bienes y servicios públicos.

En esta etapa, el presupuesto dimensiona su función instrumental de administración, la que puede ser observada al menos desde dos enfo-

ques particulares: a) en su carácter jurídico, siendo norma atributiva de competencia de los órganos de la Administración, al fijarle sus derechos y obligaciones en materia de gastos e ingresos públicos; y b) como expresión del plan anual de gobierno, constituyéndose en una guía que fija el rumbo de cada institución para la consecución de las metas propuestas.

2 - El Enfoque de la Legalidad

Los actos administrativos están sometidos a normas legales cuyo cumplimiento les da contenido y efectos jurídicos, por lo que es factible individualizar, a los fines analíticos, un área de legalidad o legitimidad de los procesos administrativos-financieros municipal.

La competencia de los órganos específicos, la manera en que se expresarán formalmente los actos administrativos, los procedimientos a emplear, la finalidad de los mismos, son los aspectos del proceso financiero que alimentan el área de regulación jurídica tradicional, tendiente en sus fundamentos a proteger las garantías individuales frente a la potestad del Estado.

Para el nivel municipal, la Constitución Provincial y la Ley Orgánica de Municipalidades fijan el marco político-institucional y las pautas que deberán observar las normas específicas de aplicación en el área financiera, las que se encuentran principalmente agrupadas en las respectivas ordenanzas de contabilidad y Ley de Contabilidad de

la Provincia (de aplicación supletoria) y complementariamente desarrolladas en reglamentos de contabilidad, de contrataciones, disposiciones del Tribunal de Cuentas, etc.

El enfoque de la legalidad de los actos administrativos con incidencia financiera, es el que ha merecido el mayor desarrollo por parte de la Subsecretaría de Asuntos Municipales, en el ejercicio de las funciones de coordinación y asesoramiento que le fija la Ley N° 2498 (Orgánica de Municipalidades). Dicho desarrollo se fundamenta en las actividades que la mencionada Subsecretaría cumple en apoyo de las funciones de control a que están sujetas todas las Municipalidades, y que se encuentran a cargo del Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Así, la Subsecretaría de Asuntos Municipales, a través de la Dirección General de Asuntos Municipales y sus departamentos dependientes: Gestión Presupuestaria, Política Tributaria y Obras y Servicios Públicos, desarrolla acciones de normatización, asesoramiento y control de las municipalidades correntinas, las que comprenden su participación en la fijación de pautas de elaboración y aprobación presupuestaria, difusión de normas e instrucciones respecto a registraciones y libros obligatorios, administración de fondos, contrataciones, administración tributaria, etc., continuando con el control de la ejecución de los presupuestos, principalmente desde el enfoque de la legalidad.

Dichas acciones permiten detectar anomalías que pueden generarse en el proceso del gasto y percepción de recursos, así como concentrar la información mediante la cual es posible interpretar la evolución financiera del municipio.

Precisamente la Finalidad de este trabajo es apuntalar el sistema informativo municipal, complementando el flujo informativo que actualmente se produce, mediante la implementación de instrumentos que enfoquen la problemática administrativa-financiera desde el ángulo de la gestión y realizaciones del Estado.

El enfoque de la legalidad será desarrollado únicamente en sus aspectos condicionantes a la Finalidad del trabajo, sin perjuicio de la necesidad que se ha detectado en este campo de emprender un estudio de mejoramiento y sistematización de sus aspectos instrumentales y funcionales.

3 - El Enfoque de la Gestión

Uno de los aspectos que compromete la eficacia funcional del área de administración financiera municipal, es la dificultad de establecer circuitos informativos destinados a aportar elementos de juicio para la toma de decisiones desde el punto de vista de la gestión gubernamental.

Entre los elementos que dificultan el avance en este campo pueden mencionarse los siguientes, los que deben necesariamente modificarse pa-

ra una mejor implementación de nuevos sistemas de información:

a) Vigencia de procedimientos inadecuados que condicionan la calidad y oportunidad de la información requerida.

b) Estructura organizacional no totalmente preparada para absorber y difundir los programas de modernización (principalmente en su dotación y capacitación de recursos humanos) y en su disposición al cambio.

c) Carencia de una programación previa que explicite con claridad los medios a utilizar y las metas a obtener en la gestión.

Nuestra propuesta constituye un aporte metodológico destinado a modificar la situación c), tan frecuentemente observada en nuestras administraciones municipales. Dado que la introducción y mejoramiento de las técnicas deben producirse en forma gradual, asegurando la maduración y asimilación correspondiente, se desarrollará un modelo simplificado de programación de la ejecución presupuestaria y su seguimiento.

4 - Objetivos del Trabajo

a) Con respecto a la conducción

Brindar los elementos de información necesarios para conducir la gestión presupuestaria, disponiendo las políticas y supervigilando su cumplimiento.

b) Con respecto a la programación

Inducir a las Jurisdicciones y las Unidades de Organización que componen cada municipio a que adopten e institucionalicen el método de la programación para determinar sus objetivos y acciones, si bien es una primera etapa esta programación tendrá sólo expresión financiera.

c) Con respecto a los créditos presupuestarios

Mantener la progresión de la ejecución presupuestaria dentro de un ritmo que permita asegurar que las asignaciones serán racional y ordenadamente utilizadas durante el período y podrán satisfacer en su momento los requerimientos del servicio.

d) Con respecto al financiamiento del Presupuesto

Establecer preventivamente la progresión en que se irán alcanzando las metas fijadas por el Cálculo de Recursos, a fin de tener puntos de comparación en cualquier momento del ejercicio para visualizar el grado de financiamiento efectivo del Presupuesto.

e) Con respecto al control

Posibilitar la detección de los desvíos que presente la realidad con referencia a lo programado y la adopción en tiempo de medidas de corrección.

5 - Aspectos Institucionales

5.1. Campos que abarca

El trabajo que se propone abarca los siguientes campos:

a) El presupuesto de erogaciones, en razón de que éste es, por un lado, la expresión financiera del plan de Gobierno para el ejercicio, y por otro, una limitación de orden legal, de relativa flexibilidad en cuanto a distribución de recursos y de escasa elasticidad con respecto a la variación de las condiciones de la formulación inicial.

b) El cálculo de recursos, por ser ésta la base financiera que dió origen a la autorización presupuestaria y que posibilitará su ejecución.

5.2. Destino del trabajo

El trabajo propuesto es de utilidad para los diversos niveles institucionales que podrán obtener un aprovechamiento adecuado a sus respectivas necesidades siguiendo el esquema que se presenta a continuación:

a) Las Unidades Programáticas o de Organización, ya sean de erogación o de recaudación, programarán su accionar y la incidencia presupuestaria de su gestión. Esta programación, que en el caso

abarcará solamente los aspectos financieros, constituirá un patrón que debe idealmente mantenerse, sin excluir por ello la posibilidad de reprogramar cuando se alteren significativamente las condiciones previstas.

b) Los Secretarios y demás titulares de Jurisdicción considerarán, y en su caso convalidarán, la programación formulada por sus Unidades dependientes. Tendrán posteriormente disponible la información de la gestión a efectos de controlar el desempeño de dichas unidades desde el punto de vista de la ejecución presupuestaria.

c) Las oficinas técnicas tendrán la oportunidad de cumplir su papel asesor de la conducción en materia de gestión presupuestaria. A tal fin elaborarán las bases metodológicas, recolectarán la programación inicial y sus ajustes, comparándola con los datos de ejecución. También deberán realizar estudios, formular proyecciones y preparar informes para las autoridades superiores.

d) El Secretario de Hacienda será el destinatario natural de los informes elaborados por las oficinas técnicas, en su condición de principal responsable de la gestión financiera, pudiendo resolver aquellas situaciones que estén dentro de sus facultades. Informará la marcha del proceso al Intendente y Gabinete, presentando los problemas originados por desvíos significativos con relación a la programación aprobada, formulando las propuestas de ajustes que considere convenientes.

e) El Intendente y su Gabinete recibirán la información proporcionada y adoptarán las políticas y las medidas concretas que consideren adecuadas.

f) La Subsecretaría de Asuntos Municipales, quien recibirá información consolidada a efectos de participar en la coordinación de políticas municipales y provinciales, transmitir instrucciones y supervisar su cumplimiento.

6 - Aspectos Metodológicos

En esta etapa de la programación presupuestaria se utilizan básicamente dos instrumentos: la programación de las erogaciones y la programación de los ingresos. En trabajos conexos podrán plantearse otros instrumentos de programación y control, tales como el seguimiento de avance físico, el presupuesto de caja y la situación del Tesoro, que completarían la base instrumental del sistema de información bajo el enfoque de la gestión.

6.1. Programación de erogaciones

6.1.1. Programación inicial

Consiste en requerir en cada municipio a las diversas jurisdicciones y sus oficinas dependientes, que distribuyan por subperíodos, el crédito asignado por el Presupuesto, conforme a la evolución

real que estiman tendrá la ejecución presupuestaria. En caso de que el ejercicio ya hubiera comenzado, la programación se efectuará sobre los meses que restan ejecutar, partiendo en este supuesto del dato real de lo ejecutado en los meses ya transcurridos.

Esta programación obliga a las Reparticiones a estimar las adquisiciones y contrataciones que tendrán que realizar, vinculándolas como es natural con los bienes y servicios que tienen que producir y con el momento en que dichos insumos deberán estar disponibles.

La programación tiene como tope el límite del crédito presupuestario asignado; pero si una entidad estima que va a requerir un crédito mayor para el cumplimiento de su plan de trabajo, es preferible que lo consigne desde un comienzo, a efectos de conocer anticipadamente los futuros requerimientos y contar así con elementos de juicio que fundamenten las decisiones a adoptar.

La evolución de algunas partidas no depende tanto de la voluntad de las unidades ejecutoras, sino de las decisiones superiores; tal es el caso de la partida de Personal, cuya utilización está regulada por dos variables: la planta existente y el nivel de las remuneraciones, por lo que dicha partida debe ser programada a nivel central.

6.1.2. Normas y formularios

La labor de programación debe ser conducida mediante directivas

precisas por la unidad central de presupuesto de cada Municipalidad, la que requerirá de todas las unidades programáticas-institucionales la información pertinente.

La Subsecretaría de Asuntos Municipales participará en la normatización del proceso para el conjunto de Municipalidades, a los fines de preservar la unidad metodológica y cumplir sus finalidades específicas.

El requerimiento debe ser acompañado de normas precisas sobre el trabajo a realizar, debiendo comprender:

a) Explicación de los propósitos y alcances del trabajo y los formularios a utilizar.

b) Determinación de la etapa del gasto que se utilizará en el relevamiento.

c) Información a proporcionar centralizadamente, p.ej.: crédito inicial, modificaciones producidas hasta el momento, crédito actualizado.

d) Nivel de desagregación a informar, p.ej.: programa, finalidad, partida principal.
Este diferente nivel de desagregación puede generalizarse para algunas partidas, o bien particularizarse en algunas áreas, por ejemplo: si se quisiera conocer con detalle el gasto en alimen-

tación, medicamentos, combustibles, servicios públicos, etc. de una determinada Jurisdicción o Repartición.

e) Hipótesis de variación de precios. A fin de mantener la unidad metodológica debe formularse una hipótesis de variación de precios en los meses a programar, de modo que los montos que consignen las Unidades de Organización queden desde un comienzo actualizados. Si con posterioridad esa hipótesis no se verificara, deberán hacerse los ajustes sobre lo ya programado, sin requerir una nueva información.

f) Información adicional. Las Unidades que estimaran exceder el crédito presupuestario acordado deben explicar los motivos de esa situación en un memorandum separado.

g) Convalidación por parte del titular de la jurisdicción respectiva. Los informes de programación de las Reparticiones deben ser convalidadas por el Secretario o Subsecretario correspondiente. El funcionario superior debe analizar los requerimientos formulados por las Unidades de su dependencia, especialmente de aquellas que solicitan superar el crédito presupuestario, y reajustarlos o aprobarlos conforme a su criterio. Sólo se tomarán en cuenta las solicitudes una vez que hayan pasado esta depuración.

6.1.3. Partida de personal

Para la programación del gasto en Personal se parte de la última

liquidación de haberes, la que es representativa de la planta ocupada y actualizada. Sobre esta base, se proyectan cada uno de los conceptos que integran las remuneraciones, adicionales y contribuciones, haciendo incidir en los meses que correspondan los incrementos salariales que se prevean, siquiera como hipótesis de trabajo. Paralelamente se proyecta el costo de las vacantes existentes, el que se suma al de la planta ocupada, ya que las vacantes pueden ser cubiertas durante el ejercicio. Cuando se plantee la necesidad de economías, el costo estimado de las vacantes puede ofrecer el margen de flexibilidad de la partida de Personal.
En el caso de que hubiera personal contratado, en particular si es personal con funciones muy transitorias, que no cubrirán todo el ejercicio, conviene requerir los datos a las reparticiones que originan esta erogación, a fin de no incurrir en proyecciones erróneas. Igualmente se procede con otros gastos que no son estables, como las horas extras.

6.1.4. Control

Efectuada la programación inicial y asignados definitivamente los créditos, corresponde verificar periódicamente si la evolución real sigue el ritmo previsto o se producen desvíos.
El elemento necesario para el control es el estado de ejecución del Presupuesto. A tal fin, debe tomarse como "ejecutado" la misma etapa o estado de la gestión del gasto que se tomó para la programación, pues de otro modo los datos de programación y ejecución re-

sultarían imposibles de comparar.

Idealmente ese estado de ejecución debe surgir de los registros contables, pero con la condición de que éstos produzcan información con la calidad y oportunidad adecuadas.

Del control que se practique puede surgir que la evolución real siga la marcha prevista o se aleje de ella, en más o menos. Estos desvíos pueden ir acumulándose hasta el punto de invalidar la programación inicial. Sobre todo si ésta hubiera sido hecha a comienzos del ejercicio, o aún antes de su iniciación.

Por otra parte, todo desvío plantea interrogantes: ¿es recuperable? ¿cuándo? Las respuestas no siempre van a poder ser dadas por el control. A cierta altura del ejercicio, pueden haber variado las condiciones de la programación inicial, pueden advertirse errores por la poca práctica anterior y/o pueden presentarse nuevos riesgos para cumplir el programa presupuestario, sea por exceso, sea por defecto. Por ello resultará conveniente en algún momento del ejercicio inducir una reprogramación para el resto del período, lo que dará estimaciones más reales sobre lo que ocurriría en la última parte del año.

6.2. Programación de ingresos

6.2.1. Programación inicial

Consiste en estimar la evolución del cumplimiento del Cálculo de Recursos a lo largo del ejercicio, por períodos mensuales y por

rubro, a fin de tener puntos de comparación para evaluar periódicamente los resultados de la recaudación efectiva.

Dentro de los ingresos que se producen por gestión municipal, los de imposición son más fácilmente programables.

Cuando se trata de impuesto con montos predeterminados, sean fijos o proporcionales al valor, en los que el sujeto pasivo está identificado y al que se le liquida el impuesto, la programación debe tomar en cuenta las fechas de vencimiento, en las cuales se darán los picos de la recaudación. Asimismo es necesario estimar la conducta del contribuyente (pagos anticipados, porcentaje de cumplimiento, etc.) en función de estadísticas de años anteriores.

En cambio, en los impuestos cuyo monto se determina en base a declaración o determinación de la actividad económica, se debe atender, para su programación, a una variable más, cual es el nivel de la actividad gravada. En este caso deben emplearse para la programación inicial las mismas hipótesis utilizadas para la formulación del Cálculo de Recursos.

Para la programación de los ingresos originados en la demanda de servicios y que comprende diversas tasas, será conveniente recurrir a la colaboración de los organismos ante los cuales se efectúan esas demandas, los que sin duda contribuirán con su experiencia a determinar la estacionalidad de tales ingresos.

En cuanto a los ingresos de capital no existe base técnica alguna que pueda utilizarse para su programación. La decisión de oportunidad corresponde a las autoridades superiores, que deberán estimar en qué momento del ejercicio será necesario contar con esos re-

cursos y tomar en tiempo las medidas para que se efectivicen. El hecho de no ser técnicamente programables no los excluye de la programación de ingresos, ya que de otro modo no podrían conciliarse los montos de erogaciones y recursos, y tampoco podría determinarse el momento de un eventual déficit. Concretamente es la Secretaría de Hacienda quien debe informar al organismo técnico encargado de la programación, los períodos mensuales en que se efectivizarán los ingresos de capital y su monto.

Un problema distinto presentan los recursos que dependen de decisiones provinciales y aún nacionales. En primer lugar la coparticipación nacional que, regulada por normas de distribución, se remesa diariamente a la Provincia: su estacionalidad está relacionada con las fechas de vencimiento de los impuestos nacionales, notas, anticipos, etc., y la consecuente respuesta del contribuyente, lo que la hace dificilmente predecible.

Para su programación, la Subsecretaría de Asuntos Municipales podría fijar pautas en base a estimaciones de los organismos competentes de la Provincia y de la Nación. Si no se obtuviera el dato, el organismo municipal deberá formular sus propias hipótesis, aún con riesgo de errores.

Los aportes y remesas provinciales también deberían ser objeto de gestiones para asegurar su recepción en monto y oportunidad. En la imposibilidad de obtener ese dato, corresponde incluir el recurso como "a percibir" en el período mensual en que se estima será necesario, a fin de que su eventual ausencia quede evidenciada.

6.2.2. Normas y formularios

La Municipalidad debe definir cuál será el organismo técnico encargado de dirigir el trabajo de programación de recursos, reunir toda la información y formular el programa, como asimismo realizar las tomas de estado para el control de ejecución.

Sin embargo, la responsabilidad no radica solamente en dicha Unidad, ya que cada Repartición que recaude o promueva los ingresos fiscales debe integrar su parte en la preparación de la información.

6.2.3. Control

El control consiste en la verificación del estado de la recaudación en cada uno de los rubros y su comparación con la programación.

Los datos de recaudación efectiva deben ser reunidos y consolidados a fin de preparar los estados correspondientes.

Los datos deberán ser aportados por todos los organismos constituídos en bocas de ingreso, en forma tal que los estados de recaudación sean compatibles con la programación inicial de ingresos y con el cálculo de recursos del Presupuesto.

Resulta de suma importancia en estos controles periódicos hacer una investigación sobre los desvíos, del mes y/o del acumulado, sus causas y repercusiones. Una recaudación por debajo de la programada seguramente efectará las disponibilidades de la Tesorería y compro-

meterá el financiamiento del Presupuesto.

Un desvío por encima de lo programado merece asimismo una investigación: puede tratarse de un adelanto en la recaudación que no tendría influencia en el resultado final, o puede haber un mayor rendimiento efectivo que permitiría anticipar un resultado superior al previsto.

Como la recaudación no es un fin en sí mismo, sino que se orienta a financiar entre otras cosas la prestación de servicios y la inversión, toda posibilidad de contar con mayores recursos debe ser analizada oportunamente, a fin de dar la aplicación debida a esos excedentes.

6.2.4. Evaluación e informes

El control, o sea la verificación del avance comparado con lo programado, da motivo a la formación de un juicio de valor, o sea una evaluación. Esta es función, en principio, de la oficina de presupuesto de cada Municipalidad, como unidad de apoyo a la conducción del área administrativa-financiera. Posteriormente en el nivel de la Subsecretaría de Asuntos Municipales se prepararán los informes evaluatorios sobre la gestión financiera del conjunto de municipalidades.

La evaluación importa sopesar el desvío que detecte el control, para valorizarlo en función del grado de incumplimiento del plan presupuestario programado. Para ello hay que formar criterios que no pueden darse en forma teórica, porque están muy ligados a

la política de la administración provincial y municipal.

Con todo, se darán seguidamente algunas bases para formar esos criterios, ejemplificando cuando sea necesario sobre hechos posibles.

Desde el punto de vista de la programación de la ejecución del presupuesto financiero o tradicional, un desvío es la utilización del crédito en más o en menos con respecto a las previsiones. En el caso de que se hubiera utilizado mayor porcentaje del previsto, ese ritmo más acelerado puede proyectarse hasta el término del ejercicio y, en consecuencia, resultar insuficientes los créditos presupuestarios, creando un problema de difícil solución al final del año. El mayor gasto puede provenir de una política expresa en el sentido de haberse acelerado el ritmo de algunas compras o de que las estimaciones fueron insuficientes: en el primer supuesto, no afecta al resto del período; en el segundo, puede efectuarlo gravemente.

Si la utilización fuera en menos de lo previsto, bien puede ser que se estuvieran haciendo economías, o también que se hayan postergado algunas compras o contrataciones, las que recaerán en el resto del ejercicio, con mayor incidencia por la variación de los precios.

En ambos casos, pues, corresponde investigar las causas del desvío para después evaluar la situación.

Descartando situaciones límites, los criterios para caracterizar la trascendencia o no de un desvío deben ser delineados e informados por la unidad que en la práctica lleve a cabo la evaluación.

Dichos criterios tienen que tomar en cuenta el grado de desarro-

llo de la práctica de la programación para establecer un menor o mayor rigorismo en el control. Igualmente deben tenerse presentes los efectos que podría ocasionar un desvío para calificarlo o no de significativo.

Hasta este punto, el análisis ha consistido en detectar los desvíos que presente la ejecución real respecto a lo programado, y cuantificarlos, sea en razón de su magnitud, sea en razón de su proyección sobre el resto del ejercicio. Para la evaluación, hay que confrontar estas situaciones de anormalidad con las previsiones de la política de gobierno en la materia.

La política fiscal del Gobierno, cualquiera sea el nivel institucional de que se trate, queda plasmada en el presupuesto: inversión, prestación de servicios públicos, ocupación, presión tributaria, equilibrio financiero, etc., son aspectos de esa política. El seguimiento de la ejecución presupuestaria irá dando pautas del grado de su cumplimiento, como también de los resultados de políticas específicas o sectoriales, tales como: educación, salud, bienestar social, obras de infraestructura y otras similares, y sus respectivos costos predeterminados.

La evaluación no es, pues, una comparación en términos cuantitativos entre lo programado recaudar o gastos y lo efectivamente recaudado o gastado, sino que una vez identificadas esas relaciones cuantitativas, hay que valorizarlas en función de las políticas presupuestarias. A la luz de las mismas, una menor ejecución en ciertas transferencias puede no ser significativa, en tanto que en otras transferencias de carácter social sí. Una menor ejecución en

partidas de bienes de consumo no preocupará tanto como una menor ejecución en ciertos trabajos públicos. Cualquiera sea el caso, el análisis deberá orientarse a relevar la visión macro-económica de la que el aspecto presupuestario constituye sólo un capítulo. La evaluación debe concretarse en informes de estado, que se hacen a posteriori de cada control, en tres niveles de análisis: uno para cada Secretario, revisando el comportamiento agregado de la jurisdicción y la participación de cada Unidad de su dependencia; otro, para el Secretario de Hacienda e Intendente, de carácter glogal, analizando las repercusiones sobre el plan de gobierno y mencionando el comportamiento asumido por cada una de las Jurisdicciones; y otro para el Gobierno Provincial analizando la situación de cada Municipalidad y su repercusión sobre las políticas provinciales generales y específicas del área municipal.

PROGRAMACION DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE 198...
(Gasto Mensual)

MUNICIPALIDAD DE _____

Carácter:

Jurisdicción:

Finalidad:

Función:

Unidad Programática/Institucional

MESES / PARTIDA	ENERO		FEBRERO		MARZO		.....		DICIEMBRE		Crédito Original		Modificaciones mes (+/-)		Crédito Vigente	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	.....		Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%

Fecha:

Firma del Responsable:

V°B° del titular de la Secretaría o Subsecretaría:

MUNICIPALIDAD DE_____

PROGRAMACION DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE 198...
(Gasto Mensual Acumulado)

Carácter: Jurisdicción:

Finalidad: Función:

Unidad Programática/Institucional

MESES / PARTIDA	ENERO		FEBRERO		MARZO		.....		DICIEMBRE		Crédito Original		Modificaciones mes (+/-)		Crédito Vigente	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	.....		Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%

Fecha:

Firma del Responsable:

V°B° del titular de la Secretaría o Subsecretaría:

MUNICIPALIDAD DE _____

PROGRAMACION DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE 198...

Consolidado información del / / 8...

V.Progr./Inst. ó Jurisd. / Partida	TOTAL		UNIDAD/JURISD N°		.....	UNIDAD/JURISD N°		.....
	Monto	%	Monto	%	.....	Monto	%	.....
Crédito Original Modificaciones (+/ Crédito Vigente								

ESTADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO AL / 18...

Consolidado por jurisdicción/ Unidad de Organización o Programa

Unidades de Organización / Partidas	TOTAL DE JURISDICCION				UNIDAD DE ORGANIZACION N°1				UNIDAD DE ORGANIZACION N°			
	Ejecutado		Previs-to	Desvío	Ejecutado		Previs-to	Desvío	Ejecutado		Previs-to	Desvío
	Monto	%		%	Monto	%		%	Monto	%		%
TOTALES												

ESTADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO AL / 18...

Consolidado por Municipalidad/Unidad Programática o Sector

Unidades Programáticas / Partidas	Total de la Municipalidad				Unidad Programática N°1				Unidad Programática N°"n"			
	Ejecutado		Previsto	Desvío	Ejecutado		Previsto	Desvío	Ejecutado		Previsto	Desvío
	Monto	%	%	%	Monto	%	%	%	Monto	%	%	%
TOTALES												

PROGRAMACION DE LOS RECURSOS AÑO 198...

(en miles de pesos)

CONCEPTO	CALCULO ORIGINAL	RECAUDADO HASTA MAYO	A RECAUDAR POR MES CUMPLIDO							TOTAL ACUMULADO A DICIEMBRE
			Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.	

OBSERVACIONES:

ESTADO DE LA RECAUDACION AL / 81

Rentas Generales

RUBROS DE INGRESOS	TOTAL ANUAL PREVISTO	Recaudo en el mes		Acumulado desde 1/1 80 ...		Programado		Desvios		UNIDAD RESPONSABLE DE LA RECAUDACION
		Monto	%	Monto	%	Mes	Acumulado	Mes	Acumulado	

NORMAS: Los porcentajes de las columnas 2, 3 y 4 están referidos al monto de la columna 1 (100%)
Los porcentajes de las columnas 4 provienen de la programación inicial
Los porcentajes de la columna 5 (desvíos) se obtienes, respectivamente para el mes y el acumulado, dividiendo el porcentaje de la columna 2 por el porcentaje dela columna 4, menos 1,x100 , o sea: $\left(\frac{p2}{p4} - 1\right) \times 100$

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

AREA MODERNIZACION DEL ESTADO

El presente trabajo fue realizado por los técnicos Lic. Norma Battaglini y Lic. Nilda Andrae, quienes tomaron como antecedentes los estudios efectuados por el C.F.I. en el tema.

Enero de 1981

84