

MARÍA ISABEL TANÓ DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

26632

ESTUDIO PARA PERFECCIONAR EL SISTEMA
DE PROGRAMACION, EJECUCION Y CONTROL
PRESUPUESTARIOS EN LA PROVINCIA DE
RIO NEGRO

AÑO 1981

Tabla de Contenido

Etapa I - ANALISIS CRITICO DEL PRESUPUESTO DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO años 1980 y anterior	Pag. 1
A - <u>Estudio previo a nivel global</u>	
- Pautas básicas que orientan el diagnóstico.	
- Contenido programático de los presupuestos años 1979 y 1980.	
- Características orgánico - funcionales de la Di- rección General de Presupuesto.	
- Organización y funcionamiento de los subsistemas que requiere la instrumentación del presupuesto por programas y actividades a nivel central	
B - <u>Diagnóstico a nivel sectorial</u>	
i) Consejo Provincial de Salud Pública	
ii) Instituto de Planificación y Promoción de la Vi- vienda.	
iii) Departamento Provincial de Aguas	
iiii) Dirección Provincial de Vialidad	
iiiii) Consejo Provincial de Educación.	
C - CONCLUSIONES	

Etapa II - METODOLOGIA Y PROPUESTA DE ACCION PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Pag. 63

- Especificación de los programas, sub-programas que se llevan a cabo con la participación activa de las unidades sectoriales
- Identificación de la unidad organizacional responsable respecto de cada programa, sub-programa y actividad.
- Determinación de las actividades que se cumplen para la efectivización de cada programa y sub-programa.
- Identificación de las unidades útiles para medir en términos de cantidad, calidad y costo cada actividad y programa productor de bienes y servicios.
- Análisis técnico de la información en formulario a suministrar.

CONSIDERACIONES FINALES RESPECTO DE LA ETAPA II

Etapa III - ESQUEMA METODOLOGICO Y PROPUESTA PARA LA EJECUCION
DE LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA DE LA PROVINCIA
Año 1981

Pag.97

- Preparación de formularios e instructivos para su confección por las unidades sectoriales.
- Sistematización de registros de costos para cada programa, subprograma y actividad.
- Desarrollo y establecimiento de normas de evaluación de la labor realizada por las unidades sectoriales en terminos de avance físico y financiero.
- Análisis de coherencia intersectorial.

Etapa IV - MANUAL DE UNIDADES DE MEDICION DE RESULTADOS - 142

Etapa V - ADIESTRAMIENTO Y ASESORAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO DE LOS ESQUEMAS PROPUESTOS

Pag.
156

ETAPA I - ANALISIS CRITICO DEL PRESUPUESTO DE LA PROVINCIA
DE RIO NEGRO - años 1980 y anterior

A.) ESTUDIO PREVIO A NIVEL GLOBAL

PAUTAS BASICAS QUE ORIENTAN EL DIAGNOSTICO

El presupuesto que refleje las erogaciones según las necesidades de la comunidad que se programe satisfacer, ordena en forma secuencial: Finalidades, funciones, programas, actividades y proyectos. Para su mejor análisis resulta necesario precisar el concepto de "programa presupuestario", que es el instrumento para el cumplimiento de las funciones del Estado, por el cual se explicitan objetivos cuantificables o no, que se cumplirán a través de la utilización de recursos humanos, materiales y financieros. El programa, que demostrará el costo global, y de resultar posible el costo unitario de producción de los bienes ó servicios, identificará al responsable de su ejecución.

Cada programa se constituirá a la vez en unidad de asignación, unidad de responsabilidad, unidad de ejecución y unidad de registración contable.

La diferencia sustancial entre programa y actividad es que el programa ofrece un producto final (bien ó servicio) de los requeridos para satisfacer las necesidades de la comunidad, en cambio cada actividad da como resultado un producto intermedio necesario para formar dicho producto final.

En otros términos cada programa surgirá de la integración de un conjunto de actividades y su producto final se constituirá por los resultados intermedios resultantes de tales ac-

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

tividades.

La formulación presupuestaria sobre la base de programas debe contener los siguientes elementos básicos:

- 1 - Finalidad
- 2 - Función
- 3 - Jurisdicción
- 4 - Programa (su denominación)
- 5 - Estimación de la erogación a asignar para el ejercicio
- 6 - Financiamiento
- 7 - Unidad ejecutora
- 8 - Responsable
- 9 - Descripción del programa
 - a) Objetivo
 - b) Unidades de medidas aplicables
 - c) Demanda cuantificada
 - d) Meta del período presupuestario
 - e) Insumos del programa
 - f) Resultados de ejercicios anteriores, especificando los desvíos respecto de lo programado.

MARÍA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

CONTENIDO PROGRAMÁTICO DE LOS PRESUPUESTOS AÑOS 1979 Y 1980

Analizados los presupuestos de la Provincia de Río Negro correspondientes a los ejercicios 1979 (Ley n° 1369) y 1980 (Ley n° 1447) se observa que se cumplen especificaciones de 1 a 7 de las pautas antes señaladas.- Respecto de lo consignado en el punto 9 de las mismas, cabe informar que se determinan los insumos requeridos por el programa mediante agrupamientos de las erogaciones siguiendo las clasificaciones económicas y por objeto de los gastos a nivel de partida parcial, además de especificarse los "Recursos humanos" afectados a cada programa abierto. Se señala que la apertura por programas, utilizada en los ejercicios bajo análisis, no cubre los requisitos necesarios para cumplimentar las funciones que la teoría adjudica a esa categoría presupuestaria.

Así y en atención al criterio de homogeneidad que debe presidir toda clasificación, resulta conveniente la transformación de la categoría de "Programa" cuando las erogaciones no guarden directa relación con los productos finales que deben caracterizarlos (Vgr. "Créditos Especiales"). Además se observa que la apertura de los programas en muchos casos, ofrece relación unívoca con la clasificación institucional tradicional, por cuya razón la denominación de tales programas no expresa claramente su objetivo ni el producto final esperado.

Paralelamente se observa un número excesivo de programas abiertos (que no reúnen las características técnicas de tales), lo que acarrea inflexibilidad operativa durante la ejecución presupuestaria. Ello obliga a numerosos reajustes para encuadrar las erogaciones en el marco legal pertinente.

MARÍA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

En los documentos presupuestarios examinados los programas no explicitan los rendimientos esperados. No se consignan por lo tanto unidades de medida, demanda existente, ni metas aún cuando en la etapa de recopilación de datos para la formulación del proyecto de presupuesto se requiere a los organismos parte de tal información y también las instrucciones emitidas por la Dirección General de Presupuesto sobre ejecución presupuestaria prevén la recepción trimestral de informes sobre el estado de avance de las acciones.

La elaboración de los anteproyectos de presupuesto se realiza en función de disponibilidades crediticias globales. En efecto los programas de trabajo cuya ejecución se prevé se subordinan a los techos financieros preestablecidos. Dichos techos financieros toman como base el presupuesto de continuidad de los programas y acciones tradicionales ajustado según la hipótesis de inflación prevista. A la suma resultante se adiciona el monto estimado de los proyectos nuevos que se admite incorporar.

La asignación de créditos máximos se efectúa siguiendo el criterio institucional. Los presupuestos años 1980 y anteriores, son estimaciones destinadas a cubrir en forma preponderante los requisitos financieros del documento presupuestario provincial. El esquema incremental en que se basan generalmente los presupuestos que siguen a esos lineamientos, parte de supuestos simplificados para la elaboración de las cifras, en base a ciertas rigideces existentes, que es justo considerar. Las más evidentes son: a) Límites dados por la capacidad tributaria de las fuentes provinciales de financiamiento. b) Límites establecidos a los ingresos originados en Jurisdicción Nacional.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

c) Alto monto relativo de las erogaciones destinadas a mantener la continuidad de funciones que se consideran inmutables, por lo menos en cuanto a nivel mínimo del gasto. d) Ingresos con afectación específica. Cuando los presupuestos muestran rigideces de tales características, y el porcentaje relativo del total del presupuesto que las mismas comprometen es alto, es común que cobren fuerza argumentos tales como: Para que gastar tiempo, esfuerzo y otros medios para programar si las acciones a cumplir por el sector público provincial habrán de mantener un grado de limitación similar al actual?

Y así es común el retroceso técnico que significa volver a atribuir mayor importancia a "cuanto gastar" en lugar de valcrar acuciosamente "el que hacer" y "su costo". Por ello el monto de las erogaciones a realizar y la suma de los recursos con que cubrirlos absorben la atención y por ende la forma de presentación del presupuesto, minimizando la necesidad de mostrar lo más claramente posible las cosas que se realizarán.

Por otra parte, la presupuestación con marcado acento en lo financiero parte de ciertas premisas que en forma simplificada responden a los siguientes supuestos, entre otros:

a) Que las funciones que cubre el sector público provincial satisfacen, sin necesidad de nuevos análisis, los servicios requeridos por su población.

b) Que las tecnologías y medios en uso corresponden a porcesos de racionalidad máxima.

c) Que los in-

crecimientos vegetativos siguen tendencias similares a las pautas de crecimiento conocidas a través de datos históricos.

d) Que el nivel general de precios esperado no ofrecerá marcadas diferencias sectoriales o que por lo menos las diferencias se compensarán globalmente.

Así la falta de investigación previa, - base de una correcta programación -, opaca la posibilidad de descubrir a tiempo obstáculos y cuellos de botella estructurales. Tampoco permite poner de manifiesto superposición de funciones, o acciones necesarias y que sin embargo nadie cumple.

6 En otros términos, los criterios para presupuestar se basan en análisis financieros históricos respecto del comportamiento global de cada sector sin discriminación detallada de sus acciones e insumos. Este aserto es válido aún para gastos en personal, erogación sobre la que se centra el foco de atención en razón de su inflexibilidad y alto grado de gravitación relativos. No obstante lo cual, al ofrecerse como información solamente a nivel de remuneración, imprescindible para determinar su impacto financiero, no permite el análisis de la función que cumple cada funcionario y agente, dato que permitiría evaluar su grado de adecuación a las metas propuestas, las que no aparecen convenientemente clarificadas.

La programación presupuestaria tiene como meta otorgar claridad y precisión a la explicación de las cosas que hará el gobierno, a sus propósitos mediatos e inmediatos, así como a las

acciones que se lleven a cabo para su logro, lo cual no excluye el análisis de los insumos que requiera el proceso anual. Para ello recopila información sobre necesidades (demanda), formas de satisfacerlas, medios que se requieren, costos de ejecución (históricos y/o predeterminados), y ofrece estados que interrelacionan lo antedicho. La tarea descrita es técnico-administrativa y corresponde sea neutra para su conveniente uso por la autoridad política. Esta última podrá así decidir sobre bases objetivas y racionales en la medida y amplitud del grado de conocimiento que sea capaz de suministrarle la programación.

Las decisiones sobre el gasto y el sistema tributario provincial y sus consecuencias socio-económicas son indudablemente políticas, pero es administrativa la responsabilidad de elaborar estados globales y analíticos de lo realizado y sus resultados, así como producir proyecciones técnicamente válidas para apoyo de esas decisiones.

La programación busca consolidar con datos objetivos la racionalidad de las decisiones, y si admitimos que resulta necesaria para decidir, también acordaremos que contiene los mejores elementos de juicio para juzgar:

1) La adecuación de la asignación de recursos a cada sector del gobierno provincial para ejecutar acciones concretas, en tiempo y costo predeterminados, a fin de satisfacer necesidades explicitadas.

2) El grado de obtención de las metas programadas al término del plazo de ejecución y en cada una de las fechas intermedias de evaluación parcial, que se fijan al efecto. Ello servirá para constatar la eficacia de las ac-

ciones dispuestas o para adoptar los recaudos y modificaciones que quepan sobre la marcha, si las acciones dispuestas no producen los resultados esperados o si acontecimientos aleatorios modifican el presupuesto de origen.

La técnica y la disciplina que imponen la programación presupuestaria, obligan a la producción y revaluación permanente de los datos con que se expresa. Ello aleja la posibilidad de las angustiosas búsquedas "de último momento" de los datos que requiere un presupuesto racional para dar fundamento a sus cifras. Por otra parte la programación, como labor permanente, ofrece los datos para controlar y evaluar las acciones en los puntos que se entienda convenientes, para reencauzar las acciones en tiempo oportuno, en lugar de las evaluaciones de rutina ya cerrados los periodos presupuestarios. Si no se programa, los datos necesarios para reordenar procesos no se hallan comunmente disponibles como "rutina de trabajo." Los mismos aparecen como respuesta a pedidos excepcionales, con urgencias normalmente incompatibles con la precisión requerida. Esos pedidos esporádicos, fruto de necesidades inmediatas, difícilmente pueden reemplazar la producción meditada, sistemática y acuciosa de información que, a través de la programación, va descubriendo las formas de su autoperfeccionamiento.

La precisión perseguida por la programación permitirá reducir las cifras de los créditos adicionales globales, los que en otra forma deben atender, además de hechos imprevisibles, la falta de perfeccionamiento de las estimaciones.

Dicha precisión disminuye en forma correlativa la necesidad

de reajustes a los presupuestos, con el consiguiente ahorro del tiempo y esfuerzos que los mismos demandan tanto para los organismos sectoriales como a nivel central.

Otro aspecto de relevancia es la importancia que adquiere la participación en la preparación y ejecución de los presupuestos elaborados según las técnicas de programación.

Los presupuestos incrementales pueden elaborarse centralmente en gran medida, en cambio los basados en la programación deben ser el fruto del trabajo conjunto de los organismos sectoriales y de la Dirección General de Presupuesto. A los primeros les compete la labor de estimar el costo de producción de las metas a su cargo, y a la segunda la evaluación y compatibilización de los requerimientos totales.

9

La ventaja del mayor grado de participación que adquieren los organismos sectoriales en la programación presupuestaria es su correlativo compromiso para ejecutar lo programado. Ello tiene indudable gravitación para el perfeccionamiento del ciclo que integran: programación, ejecución, control y evaluación en materia presupuestaria.

No puede negarse que resulta fuente de insatisfacción, para quienes contribuyen a la programación presupuestaria, el tener que ceñirse a la postre a techos financieros fijados a veces con abstracción de los resultados de su trabajo. Creemos que ello no debe ser óbice para perfeccionar la técnica. Antes bien, conocimiento exhaustivo de la demanda, acciones a cumplir y su costo son los elementos en que se basa cualquier intento racional de

MARÍA ISABEL TANÓS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

modificación de rutina. Su abandono implica renunciar a la exposición y defensa de peticiones de créditos estructurados con ajuste a las decisiones políticas conocidas y conformadas por el costo comprobable de las acciones probadas.

Cuando el presupuesto es fruto de la programación, está en condiciones de ofrecer opciones técnicas de invalorable importancia para las definiciones políticas. Por otra parte la formulación de los lineamientos políticos en materia: Educativa, Asistencial y Sanitaria, de Viviendas, de Desarrollo industrial, etc. requiere afianzar la coherencia de las necesidades y reconocer las demandas interrelacionadas de medios financieros, organización administrativa y técnica, tiempos, tecnologías, etc. requeridos para su satisfacción. Ofrecer bases para su armonización o detectar sus contradicciones o falencias es también trabajo propio de la programación.

La programación anual es responsable por el ofrecimiento de modelos integrados para cubrir tales necesidades.

En las épocas en que las economías en el sector público se hacen más acuciantes, es cuando las necesidades de análisis y correcta evaluación resultan de mayor apremio. Así las estimaciones para gastar resultarán difíciles de defender si no pueden justificarse mediante necesidades probadas, con descripción de acciones y procedimientos para satisfacerlas que resulten concretos, eficaces y económicos y al mismo tiempo ofrezcan bases claras para su control.

Este aserto válido para los organismos sectoriales de eje-

MARÍA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

ción también lo es para el nivel político.

La práctica de la programación hace posible el análisis del rendimiento esperado y de ejecución, a los efectos de medir la rentabilidad de los recursos empleados en las diversas áreas del gobierno provincial. Al tiempo que produce "standards" para comparar dependencias similares, también pone de manifiesto la conveniencia relativa de alternativas de ejecución diversas.

Resta dar satisfacción al interrogante sobre posibilidades de la Provincia de Río Negro de implementación del sistema programático.

En opinión de la suscripta la Provincia está en condiciones y debe realizar los esfuerzos que restan para perfeccionar su sistema presupuestario.

Son bases para este criterio:

- a) Las razones técnicas antes expuestas
- b) Los grados de conocimiento de la teoría de programación y preparación para el desarrollo de las tareas respectivas, captados en los distintos sectores de ejecución.
- c) Las disposiciones legales que respaldan la programación presupuestaria a nivel Nacional y en la Provincia de Río Negro (Decreto n° 706 de agosto de 1972)

CARACTERISTICAS ORGANICO - FUNCIONALES DE LA DIRECCION GENERAL
DE PRESUPUESTO

La Dirección General de Presupuesto, integrante del Ministerio de Economía y Hacienda concentra los anteproyectos que suministran los organismos sectoriales con el fin de elaborar el proyecto presupuestario provincial. Compete a la citada Dirección el proceso de programación, elaboración, coordinación de la ejecución y evaluación del presupuesto provincial. A esos efectos desarrolla las siguientes funciones:

- 1 - Preparar los lineamientos de la política presupuestaria previa.
- 2 - Programar la proyección y asignación de los recursos.
- 3 - Intervenir en la fijación de los techos financieros.
- 4 - Establecer criterios para evaluar los distintos sectores que cubren las proyecciones fijando las pautas conforme a las cuales se hará la selección de cada uno de los programas presupuestarios.
- 5 - Preparar los lineamientos y proyectos de normas que hacen a la política salarial del sector público.
- 6 - Dirigir, coordinar y supervisar las acciones que se desarrollan en los departamentos a su cargo.

Para cumplir con las funciones encomendadas cuenta actualmente con la estructura que se agrega a continuación:

ORGANIGRAMA JERARQUICO ACTUAL DE LA REPARTICIPACION

MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA

REPARTICION: DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO					
Clase Presup.	JURISDIC. U de O.	Departamento	División	Sección	Oficina
Nivel	Dirección General				
		POLITICA SALARIAL	COSTOS Y ANALISIS	—————	SEGUIMIENTO DE LI- QUIDACIONES
			INFORMES	—————	RECOPIACION DE DO- CUMENTACION
		PROGRAMACION PRESU- PUESTARIA	RECURSOS	ESTADISTICA	SEGUIMIENTO DE RECUR- SOS NACIONALES Y RE- GALIAS
			EROGACIONES		ESTIMACIONES Y PRO- YECCIONES
	DIRECCION GENERAL	ADMINISTRACION PRE- SUPUESTARIA	COORDINACION DE LA EJECUCION	CERTIFICACION DE OBRAS	
			EVALUACION	RECTIFICACION DE LA EJECUCION	
		PRESUP. MUNICIPAL	PROGRAMACION		
			POLITICA SALARIAL		
		COORDINACION ADMI- NISTRATIVA	—————	—————	MECANOGRAFIADO TRAMITACION Y CONTRO DE EXPEDIENTES SERVICIOS

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Se transcriben a continuación las misiones y funciones y/o actividades de los cinco departamentos que constituyen esta Dirección General:

DEPARTAMENTO POLITICA SALARIAL

Misión: Coordinar, proyectar y elaborar las normas que fijan las remuneraciones al personal del sector público provincial y municipal. Intervenir como parte integrante en la comisión técnica asesora de política salarial.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recopilar y analizar los distintos estatutos y escalafones que regulan y reglamentan la actividad de los agentes del Estado Provincial.
- 2) Mantener actualizado el archivo de Leyes, Decretos, etc., pertenecientes a las distintas provincias y al Estado Nacional relativos al tema.
- 3) Elevar a la Dirección General, propuestas de adecuación de normas legales en materia salarial.
- 4) Proyectar las estimaciones de los gastos en personal. Supervisar los cálculos determinando la incidencia de los incrementos a otorgarse con motivo de la aplicación de la política salarial.
- 5) Elaborar los proyectos de normas.
- 6) Preparar y controlar los informes elevados mensualmente a la Secretaría de Estado de Hacienda de la Nación.
- 7) Proponer políticas de personal a aplicar en el ejercicio presupuestario.

División Costos y Análisis:

Misión: Proyectar la incidencia de las remuneraciones de los escalafones que componen el personal de la Administración

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

pública provincial, analizando las posibilidades de aplicación de la política salarial anual.

Funciones y/o actividades:

- 1) Diseño de formularios y hojas de trabajo.
- 2) Proveer costo por escalafones
- 3) Determinar la incidencia presupuestaria y financiera de las mejoras a otorgar.

Oficina: Seguimiento de Liquidaciones:

Misión: Recopilar la información proveniente del C.E.P.E.I. y de las delegaciones contables dependientes de la Contaduría General de la Provincia con el objeto de brindar mensualmente el monto liquidado en personal.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recopilar la documentación
- 2) Homogeneizar la información
- 3) Proveer los coeficientes de adicionales
- 4) Llevar cronológicamente las liquidaciones por jurisdicción.

División Informes:

Misión: Analizar y preparar los informes que origina la aplicación de la política personal y salarial.

Funciones y/o actividades:

- 1) Compatibilizar la información que permite confeccionar las plantas de personal de cada jurisdicción administrativa.
- 2) Evaluar y procesar la información atinente a política salarial.

- 3) Preparar los informes sobre adscripciones, reubicaciones, designaciones.

Oficina: Recopilación de documentación

Misión: Llevar el archivo de normas referidas a escalas de remuneraciones vigentes en el ámbito Provincial y Municipal.

Funciones y/o actividades:

- 1) Archivo de los informes producido por la comisión técnica asesora de política salarial.
- 2) Archivo de la documentación referida a remuneraciones y escalafones Nacionales, Provinciales y/o Municipales.
- 3) Sistematizar por escalafones las remuneraciones procedentes de las distintas provincias.
- 4) Actualización de normas.

DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

Misión: Programar, coordina y asesora a las distintas jurisdicciones con el objeto de determinar la asignación de recursos humanos materiales y financieros para alcanzar las metas fijadas en el plan anual de gobierno.

Funciones y/o actividades:

- 1) Presentar a la Dirección General los lineamientos de política presupuestaria previa.
- 2) Colaborar en la formulación de los programas.
- 3) Proponer normas técnicas de preparación y presentación.
- 4) Confeccionar instrucciones y formularios.
- 5) Estructurar las bases y tendencias que definirán el

cálculo de ingresos de jurisdicción provincial.

- 6) Determinar el equilibrio financiero entre el monto de los gastos programados y el volumen de los ingresos calculados.

División Recursos:

Misión: Confección del cálculo de recursos.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recopilar y analizar las normas legales que fijan ingresos para la jurisdicción provincial.
- 2) Estudiar y analizar convenio con organismos nacionales, provinciales y/o municipales que tengan incidencias financieras.
- 3) Presentar la estructura de los ingresos.
- 4) Presentar el cálculo de recursos de la Administración Central, Organismos Descentralizados y autofinanciados.

Sección Estadística

Misión: Apoyar a las divisiones recursos y erogaciones en la determinación de tendencias y porcentajes

Funciones y/o actividades:

- 1) Estudio comparativo de recursos
- 2) Estudio comparativo de erogaciones
- 3) Deflacionar y actualizar cifras.

MARÍA ISABEL TANÓ DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- 4) Confección de cuadros comparativos de personal
- 5) Análisis de los sectores económicos: su incidencia dentro del total del gasto.

Oficina: Seguimiento de recursos nacionales y regalías.

Misión: Proveer de la información necesaria para determinar niveles y recaudación de la coparticipación federal y regalías petrolíferas y gasíferas.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recopilar y archivar los estados diarios y mensuales de la Tesorería General..
- 2) Recopilar y archivar la información emitida por la Dirección General de Rentas..
- 3) Llevar actualizado el registro de deducciones de coparticipación y regalías.

División Erogaciones

Misión: Presentar los cuadros de erogaciones de cada jurisdicción administrativa.

Funciones y/o actividades:

- 1) Proponer asignación de crédito de acuerdo a las evaluaciones realizadas y de acuerdo a las metas programadas.
- 2) Agrupamiento de los gastos de acuerdo a su destino..
- 3) Comparación de gastos que permitan fijar la política presupuestaria previa.

MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Sección: Estadística

Oficina de Estimaciones y Proyecciones

Misión: Apoyar a los distintos departamentos en la obtención de datos y cálculos.

Funciones y/o actividades:

- 1) Determinación de grado de ejecución en ingresos y gastos.
- 2) Determinación de la incidencia relativa en cada partida principal.
- 3) Consolidación de cifras.
- 4) Consolidación de recursos humanos.
- 5) Cálculo de variaciones absolutas y relativas.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA

Misión: Coordinar, evaluar la ejecución presupuestaria, proponiendo las medidas correctivas a través de la Dirección General a las autoridades administrativas correspondientes, con el objeto de lograr mayor eficiencia en la utilización del gasto y uso de los recursos..

Funciones y/o actividades:

- 1) Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas presupuestadas.
- 2) Controlar el empleo de los recursos asignados a cada unidad ejecutora.

DIANA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- 3) Analizar y especificar las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas.
- 4) Proponer las medidas correctivas que deben observarse para dar solución a los problemas planteados
- 5) Preparar informes globales de la ejecución presupuestaria a requerimiento del Ejecutivo Provincial y Organismos Nacionales.

División Coordinación de la Ejecución:

Misión: Determinar el grado de cumplimiento de los recursos y gastos, compatibilizando el flujo de los ingresos necesarios para atender los egresos emergentes de la ejecución de los objetivos anuales de gobierno.

Funciones y/o actividades:

- 1) Preparar mensualmente un registro sintético de la evolución de la recaudación.
- 2) Analizar los ingresos referente a coparticipación Federal y aportes del Tesoro Nacional.
- 3) Recopilar y archivar los estados mensuales de ejecución presupuestaria.
- 4) Preparar trimestralmente el informe a elevar al Ministerio del Interior.
- 5) Controlar mensualmente junto con el departamento de política salarial, los gastos en personal y las economías producidas.
- 6) Supervisar la ejecución financiera del plan de trabajos públicos.
- 7) Llevar el control de ejecución del plan de trabajos públicos.

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

División Evaluación

Misión: Verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar su cumplimiento cualitativa y cuantitativamente y al mismo tiempo determinar las correcciones necesarias con el fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales.

Funciones y/o actividades:

- 1) Análisis de los resultados de los programas presupuestarios de cada jurisdicción Administrativa.
- 2) Análisis de los resultados y efectos que produce el gasto público.
- 3) Provisión de la información sobre la evaluación de la ejecución presupuestaria..
- 4) Análisis de las tendencias.
- 5) Análisis de las medidas correctivas o de ajuste propuestas por el departamento..

División Coordinación de la Ejecución:

Sección: Certificación de Obras

Misión: Brindar información analítica sobre la ejecución financiera del plan de trabajos públicos.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recopilar información sobre la ejecución de trabajos públicos.
- 2) Clasificación

MARÍA ISABEL TANÓS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- 3) Producir informe para conocimiento de las autoridades de la Secretaría de Estado de Hacienda.
- 4) Archivo

División Evaluación:

Sección: Rectificación de la Ejecución

Misión: Elaborar los decretos modificatorios del presupuesto que permitirán ajustar la ejecución del mismo a las previsiones originales.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recopilar y archivar las solicitudes de transferencias de créditos.
- 2) Informar los expedientes relativos a modificaciones presupuestarias.
- 3) Confección de proyectos y decretos modificatorios del presupuesto.
- 4) Registro de las modificaciones presupuestarias.
- 5) Registro y control del crédito adicional.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS MUNICIPALES

Misión: Atención y coordinación de la programación y administración presupuestaria de los Municipios y Comisiones de Fomento Provinciales. Elaboración de los proyectos de normas de remuneraciones de los agentes municipales.

Funciones y/o actividades:

MARÍA ISABEL TANÓS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- 1) Elaborar pautas uniformes de programación presupuestaria para los municipios..
- 2) Elaborar las tendencias y proyecciones de los recursos de cada jurisdicción.
- 3) Confeccionar normas aplicables a la administración presupuestaria Municipal.
- 4) Elaborar criterios de educación de la política salarial.
- 5) Preparar circulares de asesoramiento en base a las instrucciones recibidas del orden Nacional.

División Programación

Misión: Coordinación, apoyo y elaboración de normas básicas para la confección de los presupuestos Municipales.

Funciones y/o actividades:

- 1) Diseño de formularios y hojas de trabajo con sus respectivas instrucciones.
- 2) Elaboración de proyectos de normas de administración presupuestaria.
- 3) Planificar la estructura de los proyectos de presupuestos municipales.
- 4) Preparar circulares de información

División Política Salarial

Misión: Confección de los proyectos de normas que fijan las remuneraciones de los agentes municipales.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Funciones y/o actividades:

- 1) Estudio y diseño de formulario para la determinación de los gastos en personal.
- 2) Estudio y proposición de normas de educación salarial.
- 3) Estudio y proposición de normas legales de educación salarial a las vigentes en la Administración Provincial.

DEPARTAMENTO COORDINACION ADMINISTRATIVA

Misión: Coordinar las acciones que sirven de apoyo en las actividades desarrolladas por la dirección general y los departamentos integrantes de la misma.

Funciones y/o actividades:

- 1) Recepcionar, derivar y archivar los trabajos realizados por la dirección y sus departamentos.
- 2) Llevar el registro patrimonial.
- 3) Coordinar y distribuir las tareas de mecanografiado
- 4) Realizar la provisión de bienes e impresión de formularios.
- 5) Supervisar y controlar las tareas de las oficinas a su cargo.

Se incorpora a continuación el modelo de instrucciones y formularios usados por la Dirección General de Presupuesto para solicitar a los diferentes organismos integrantes de la administración pública provincial, la elaboración de los anteproyectos necesarios para la formulación del presupuesto 1980.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

FORMULARIOS PARA LA CONFECCION DEL

PROYECTO DE PRESUPUESTO 1980

- 1) Índice de categorías presupuestarias.
- 2) Cálculo de recursos.
- 3) Erogaciones - Consolidado.
- 4) Erogaciones - programa.
- 5) Índice de proyectos.
- 6) Plan de Trabajos Públicos.
- 7) Recursos Humanos - Consolidado.
- 8) Recursos Humanos - Programa.
- 9) Personal Plan de Trabajos Públicos.

I N S T R U C C I O N E S

- PLANILLA 1 -

- Indice de Categorías Presupuestarias

De no operarse modificaciones se transcribirán las denominaciones y códigos aprobados por la Ley 1.369.

En caso de producirse supresión de algún programa se colocará, solamente el código y en la columna de - Categoría Presupuestaria se indicará: "SUPRIMIDO".

Para nuevos programas se dejará en blanco la columna de Código, completándose el resto con las denominaciones propuestas.

INDICE CATEGORIAS PRESUPUESTARIAS

JURISDICCION :

CODIGO	CATEGORIA PRESUPUESTARIA	DENOMINACION	UNIDAD EJECUTORA

I N S T R U C C I O N E S

- Planilla 2 -

- Cálculo de Recursos

Columna 1: CONCEPTO:

Se detallará en la forma más desagregada posible la denominación de cada recurso evitando los conceptos generales, tales como "Ingresos Varios" "Otros", etc.

Columna 2 y 3:

Corresponde informar los datos según la ejecución presupuestaria al 30.9.79.

Columna 4:

Se completa dividiendo el importe de la columna 3 sobre columna 2, indicando dos decimales, ejemplo: 0.83.

Columna 5:

La estimación deberá realizarse sobre la base de las normas vigentes considerando los ingresos reales que se producirán hasta el 31.12.79, - aún cuando superen los importes presupuestados al 30 de Setiembre.

Columna 6:

Se obtiene dividiendo la columna 5 sobre la columna 2, indicando dos decimales, ejemplo: - 1.13.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Columna 7: Cálculo Presupuesto 1980:

Se calculará sobre la base de las instrucciones impartidas; debiéndose acompañar copia de la norma vigente, como asimismo propuesta de modificaciones que estudia el organismo, para su puesta en vigencia en el próximo ejercicio.

Columna 8:

Se obtiene de dividir los importes de la columna 7 sobre los importes de la columna 5, indicando dos decimales, ejemplo: 1.24.

I N S T R U C C I O N E S

- PLANILLA 3 y 4 -

- Erogaciones

Se completará una por programa re-
sumiéndose luego en la planilla "Consolidado".

Aquellas jurisdicciones que tengan
un solo programa completarán únicamente la planilla "Con-
solidado".

Columnas 1, 2 y 3: Estado al 30.9.79

Se informará de a-
cuerdo a los datos de ejecución presupuestaria, indican-
do en la columna 3: Porcentaje (%), el resultado de divi-
dir la columna "Liquidado" sobre "Definitivo" con dos de-
cimales, ejemplo: 0.75, 0.94, etc..

Columna 4: Estimado a ejecutar al 31.12.79

El importe a
consignar en esta columna no podrá ser superior al cré-
dito definitivo vigente a la fecha de elevar la informa-
ción solicitada.

Columna 5: Porcentaje (%)

Se informará el resultado de
dividir la columna "Estimado ejecutar al 31.12.79" sobre
"Definitivo", con dos decimales, ejemplo: 0.85, 0.97, etc..

Columna 6: "Proyecto de presupuesto 1980 - solicitado".

La suma de las partidas principales

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

de la jurisdicción, excluido personal, deberá ser un 10% inferior al total consignado en la columna 4 - Estimado ejecutar al 31.12.79.

Columna 7: "Proyecto presupuesto 1980 - Variación Importe".

Se indicará en valores absolutos la diferencia entre la columna "Solicitado 1980" y "Ejecutar al 31.12.79".

Columna 8: "Proyecto presupuesto 1980 - Porcentaje (%)"

Se indicará el resultado de dividir la columna "Solicitado" sobre "Estimado ejecutar - al 31.12.79", con dos decimales, ejemplo: 0.90, 0.85, etc.

I N S T R U C C I O N E S

- PLANILLA 5 -

- Índice de Proyectos

Columna 1 y 2: Finalidad y Función:

Se tomará en cuenta para su elaboración el clasificador de gastos vigente (decreto 39/78).

Columna 3: Código:

La numeración de los proyectos se hará en forma correlativa, sin saltar números y comenzando por el 01.

Columna 4:

Se indicará el origen de los recursos con los cuales se financia el proyecto, - ejemplo: Coparticipación Vial, "FONAVI", Regalías Hidroeléctricas, Rentas Generales, "FEDEI", etc.

OBSERVACIONES:

En planilla separada se informará el índice de proyectos incluidos en el segundo agrupamiento de las directivas particulares (Anexo II - Plan de Trabajos Públicos.

INDICE DE PROYECTOS

PROGRAMA N°:
DENOMINACION:
UNIDAD EJECUTORA:

(en millones de \$)

Fina- lidad	Fun- ción	Cód- i go	Financiación	DETALLE	Importe

I N S T R U C C I O N E S

- PLANILLA 6 -

- Plan de Trabajos Públicos

1. Se completará una planilla por proyecto.
2. Columna "Código": Se numerarán correlativamente - las obras comenzando por el número 01.
3. Columna "Concepto": Se indicará la denominación - de cada obra, evitando abreviaturas.
4. Columna "Tipo": Según sea la forma de ejecución de la obra se colocará:

- A: Administración
- C: Contrato
- D: Delegada a Municipio

5. Columna "Ejecución - inicia/termina": Corresponde indicar mes y año estimado de comienzo y terminación de la obra.
6. Columna "Ubicación": Se mencionará la localidad - donde se ejecuta y a continuación el Nro. de Departamento al cual pertenece dicha localidad, según - el siguiente esquema:

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. Adolfo Alsina | 7. 9 de Julio |
| 2. Avellaneda | 8. Norquincó. |
| 3. San C. Bariloche | 9. Pichi Mahuida |
| 4. El Cuy | 10. Pilcaniyeu |
| 5. General Conesa | 11. San Antonio Oeste |
| 6. General Roca | 12. Valcheta |

13. 25 de Mayo

MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

7. Columna "Financiación": se indicará el origen de los recursos con los cuales se financia cada obra ejemplo: "Coparticipación Vial" "FONAVI", Regalías Hidroeléctricas", Rentas Generales, "FEDEI" etc.

CONVENIOS Y/O CONTRATOS

JURISDICCION:

EXPTE.	DETALLE	VIGENCIA		Partida	REAJUSTE		LIQUIDACION MENSUAL
		DESDE	HASTA		PERIODO	INDICE	

I N S T R U C C I O N E S

- PLANILLA 7 y 8 -

- Recursos Humanos

Se completará una por programa,
resumiéndose luego en el Consolidado.

Para aquellas jurisdicciones que
tengan un solo programa deberá completarse únicamen-
te la planilla "Consolidado".

Columnas: "Código y Clase".

<u>Código</u>	<u>Clase</u>
1	Autoridades Superiores
2	Personal Superior (Categoría 24, 23 y 22 Subdirector)
3	Personal de Conducción (categoría 22 a 19)
4	Personal de Ejecución (categoría 18 a cadetes
5	Personal de seguridad
6	Personal docente
7	Personal Vial
7.1	Personal Superior
7.2.	Personal Profesional
7.3.	Personal Administrativo
7.4.	Personal Técnico
7.5.	Personal Servicio y Maestranza
8	Personal Banco de la Provincia.

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- 8.1 Autoridades Superiores
- 8.2 Personal Administrativo
- 8.3. Personal Servicio y Maestranza
- 9. Profesional Asistencial
- 10. Poder Judicial
- 10.1. Personal Superior
- 10.2. Personal Administrativo y Técnico
- 10.3. Personal de Servicios

Columna: Categoría o Cargo

Se completará de acuerdo al detalle de cargos que figura en la ley salarial anual (ley 1.355/79.

Columna: Planta Personal 1979

Se consignará la estructura de cargos vigente al 30.9.79, indicando en los casos que corresponda, el número de decretos que aprobaron modificaciones a la misma..

Columna: Modificaciones (adscripto-cadetes-títulos)

Se indicarán los movimientos que se produzcan por cada una de dichas situaciones conforme con las directivas impartidas por la Dirección General de Personal para la modificación del Decreto de revista..

Columna: Proyecto presupuesto 1980

Se obtendrá partiendo de la planta de personal de 1979 con las modificaciones detalladas en columnas sucesivas.

MARIA ISABEL TANUS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Las vacantes se consignarán única-
mente para incorporar personal.

RECURSOS HUMANOS

Programa N°:
Denominación:
Unidad Ejecutora:

C O D I G O	CLASE	CATEGORIA O CARGO	Planta Perso- nal 1979	MODIFICACIONES			PROYECTO PRESUPUES 1980
				adscript	cadetes	títulos	

I N S T R U C C I O N E S

- PLANILLA 9 -

- Personal Plan de Trabajos Públicos

Cada jurisdicción hará un listado completo de todo el personal cuyas remuneraciones se abonan con la partida de Trabajos Públicos..

Columna 1 y 2: Fecha de alta y resolución número..

Se indicará el día, mes y año en que se incorpora el agente, como así también el número de resolución por el cual se dispone dicha medida.

Columna 3: "Programa Nº, Proyecto, Obra".

Se indicará la remuneración del presupuesto de 1979.

Columna 4: "Localidad".

Se indicará la localidad donde presta servicios cada agente.

Columna 7: "Categoría equiparada".

Se indicará la categoría de la ley 801 equivalente según sea el monto de la remuneración asignada a cada persona..

Columna 8: "Total".

Se utilizará para indicar el total de agentes en cada hoja y en la última se indicará, además del total de esa hoja, el total general de la Jurisdicción.

DESCRIPCION DE ACCIONES

Programa n°:
Denominación:
Unidad Ejecutora:

A) Descripción de acciones a desarrollar con el límite del gasto total:

CUANTIFICACION:

Detalle	Unidad de Medida	Presupuesto 1979		Presupuesto 1980
		Ejec.al 30.9	Estimado al 31.12	

DESCRIPCION DE ACCIONES

Programa n° :
 Denominación:
 Unidad Ejecutora:

B) Descripción de acciones que deben postergarse por insuficiencias presupuestarias

CUANTIFICACION:

Detalle	Unidad de Medida	Ejecutado 1979	Proyectado 1980	COSTO	
				Partida	Importe

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

PLANILLA XII - Cronograma trimestral de utilización del crédito

Se detallará por partida principal la evolución trimestral de los créditos presupuestarios.

A tal efecto se programará su utilización de acuerdo a las afectaciones preventivas que se ordenen en cada jurisdicción.

u

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS QUE REQUIERE
LA INSTRUMENTACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES
A NIVEL CENTRAL

El Ministerio de Economía centraliza el procesamiento por computación de la liquidación de haberes al personal que presta servicios en la provincia.

Dicha liquidación aparece discriminada por dependencia pagadora.

Por lo tanto resulta viable extraer del sistema de información en uso los datos sobre gastos en personal, con la periodicidad que se estime conveniente.

En su caso, sin introducir modificaciones sustanciales, es posible agregar a las codificaciones existentes nuevo dígito que permita la identificación de las actividades constitutivas del "centro de costo".

La Contaduría General de la Provincia ha estructurado un sistema idóneo para el ofrecimiento de los cargos patrimoniales por programas y actividades, estableciendo pautas de actualización periódica. Dicho sistema constituye la base para la determinación de las amortizaciones, o sea el costo periódico por el uso de los bienes que integran el patrimonio provincial.

10

DIAGNOSTICO A NIVEL SECTORIAL

El relevamiento efectuado en los organismos seleccionados por la Secretaría de Hacienda de la Provincia de Río Negro, a través de su Dirección General de Presupuesto, tuvo los siguientes propósitos fundamentales además de evaluar "in situ" la información existente en cada uno de esos organismos para desarrollar el plan de trabajo objeto de esta asistencia técnica.

Explicar los objetivos de la tarea a realizar mediante reuniones desarrolladas con los responsables de cada organismo sectorial.

Motivar la participación de dichos responsables en los aspectos que el proceso les requiere.

Analizar con los mismos los alcances de una nueva forma de programación y seguimientos de la gestión presupuestaria.

1) Consejo Provincial de Salud Pública

En esta institución el señor Director General de Administración Contador Sancho, compartió el criterio de que el sector tiene un mayor desarrollo relativo para mejorar el presupuesto, ya que viene perfeccionando desde tiempo atrás algunos de los elementos necesarios para conformar con eficiencia los programas y actividades presupuestarias.

En efecto, las especialidades médicas, en grado siempre creciente de autolimitación de su campo de actividad, para dotar de mayor profundidad a los estudios y aplicaciones particu-

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

lares, establecen ventajas para el análisis sobre otras, por cuanto las divisiones de trabajo convenientes a la presentación por programas y actividades se llevan a cabo espontáneamente, dando lugar a natural atribución de responsabilidades y más fácil hallazgo de unidades de medida.

La concentración por especialidades médicas ofrece, por otra parte, la división básica para el estudio de costos de las prestaciones.

Estas aseveraciones se ratifican con el contenido de las "Estadísticas Hospitalarias" que resumen los servicios prestados durante el 1er. semestre 1980 - que fueran suministradas a la suscripta por el funcionario arriba mencionado.

El resultado del diagnóstico respecto de los sistemas que complementan y alimentan al presupuestario para producir costos, es el siguiente:

Personal: Su incidencia se logra a través de las Planillas de liquidación de haberes que produce el C E P E I, las que reflejan la discriminación por cada establecimiento dependiente del Sector.

Suministro de bienes de consumo: El sistema de aprovisionamiento es mixto. Se efectúan compras centralizadas, con distribución documentada y adquisiciones directas por cada establecimiento. Su peso en el costo puede resultar de la registración según actividades, de la documentación de uso habitual.

Patrimonial: Las disposiciones sobre bienes, de dotación fi-

ja contenidas en el Decreto n° 1230/79, establecen nuevas bases legales para la administración patrimonial y dan origen al ordenamiento que requiere la determinación periódica del costo por el uso de tales bienes - amortización.

El cómputo de gastos por consumo de energía, servicios de comunicaciones, etc. surge de la facturación respectiva.

Sistema estadístico: El sector se beneficia con un eficaz y amplio grado de desarrollo de informaciones con relación a la oferta y prestación cierta de servicios de la especialidad.

Su confección responde a necesidades técnicas del sector, por lo que los datos que necesita el sistema presupuestario, no constituyen cargas de trabajo adicional

ii) Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda
(I.P.P.V.)

Impuesto el Contador De Sanz de los objetivos de esta etapa, informó que el organismo es el responsable de la ejecución del programa de "Planificación, promoción y construcción de Viviendas". Realiza su cometido en su mayor grado mediante obras por contrato, por el sistema de ajuste alzado.

La labor ordinaria del organismo se conforma técnicamente con elementos que cumplen también a satisfacción los requerimientos necesarios para mejorar la programación, registro y evaluación de la gestión presupuestal.

MARÍA ISABEL TANÓS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Como sistema de trabajo normal el I.P.P.V. produce datos de ejecución física mensual, respecto de su programa de línea. Por otra parte, respecto de las actividades de conducción y administración no surgirían dificultades para establecer sus insumos y determinar su costo global.

iii) Departamento Provincial de Aguas

05

El Director General de Administración Contador Héctor Bortolotto, informó que se cuenta con los elementos básicos requeridos para la modernización de su sistema presupuestario, aún cuando la información no se produce en tiempo oportuno para la mejor adopción de decisiones, por dificultades actuales para su procesamiento. En efecto las registraciones financieras y de avance físico se hacen mensualmente y el número de personal con que se cuenta a esos efectos no cubre las necesidades.

Por otra parte la inminente transferencia de servicios que se realiza a la Provincia de Río Negro por Obras Sanitarias de la Nación y Agua y Energía Eléctrica, absorbe al presente el tiempo de que pudiera disponerse para llevar a cabo la reformulación del sistema presupuestario, además de introducir nuevas variables que afectan la programación.

Por lo antedicho no se considera oportuno requerir al Departamento Provincial de Aguas participación activa en el mismo grado en que se desarrolla el resto de los sectores seleccionados. No obstante lo cual se convino con el responsable entrevistado, que se lo mantendría informado en todas las fases del asesoramiento, dejando a la libre de las autoridades de ese organismo cumplir con lo que se requiera y comunicar los resulta-

dos.

iiii) Dirección Provincial de Vialidad

El funcionario entrevistado en esta Dirección fué el Contador Suarez.

Compete a este organismo según la Ley Provincial nº 1447 - la ejecución del programa 2.0511.0: "Ampliación y mejoramiento de la infraestructura vial", que comprende tres proyectos, 01 : Construcción de caminos primarios, secundarios y obras viales municipales -; 02: Conservación de la red vial - y 03: Estudios y proyectos de obras viales.

Por la índole de sus funciones específicas desarrolla sus actividades a base de los elementos de información que requieren las técnicas presupuestarias modernas.

Su sistema patrimonial se basa en relevamientos físicos mensuales a cargo de los responsables de la tenencia de bienes de uso.

Para operar normalmente, produce costos predeterminados a fin de estimar el valor de las obras que licita. La ejecución de los proyectos adjudicados lleva implícita la determinación y control del costo real.

La incidencia de los insumos puede obtenerse de la documentación y registros que constituyen su rutina, a saber:

Obras por Contrato: Etapas previas al trámite licitatorio que dan razón al cálculo del presupuesto oficial, así como el cos-

to real de ejecución, mediante la suma de los certificados de obra y variaciones de costos aprobados.

Obras por Administración: Se confeccionan órdenes de trabajo donde se vuelcan los distintos componentes del costo. Se pueden obtener los insumos por orden:

a) Erogaciones en Personal = tiempo empleado x remuneración (por hora ó por día)

+
b) Nómina de materiales consumidos por orden de trabajo cumplida x costo real ó costo promedio de existencias.

+
c) Cargo por uso del equipo. Este organismo además del cálculo normal de la amortización agrega el costo de inmovilización de las maquinarias.

A lo antedicho puede adicionarse el importe que resulte del prorrateo de los gastos generales originados en las actividades centrales.

Con referencia a los servicios de conducción y de apoyo administrativo, del diagnóstico efectuado no surgen dificultades para la aplicación de las exigencias técnicas del presupuesto por programas y actividades. Tampoco se preven problemas en los servicios auxiliares de Carpintería, Mecánica, etc., para obtener los integrantes de su costo operacional.

En virtud de lo expuesto se considera muy satisfactorio el sistema interno de informaciones existente, así como el

accionar del resto de los sistemas complementarios al de presupuesto, por ende perfeccionar la comunicación sobre programación, avance de la ejecución, control y evaluación, se estiman factibles con escasas adiciones para su operatoria habitual.

iiii) Consejo Provincial de Educación.

Es el organismo de mayor complejidad a los fines perseguidos por esta asistencia técnica, por el número y heterogeneidad de los programas y actividades de los que resulta responsable, la dispersa localización de sus unidades productoras de servicios, así como el monto relativo de sus erogaciones y número de agente docentes y no docentes que ocupa.

Es importante considerar que las tareas requeridas para la modernización de su presupuesto resultan extrañas a la mayor parte de las labores docentes. Por ello conseguir resultados en la forma y tiempo requeridos implica un grado de dificultad superior al observado en los organismos citados anteriormente.

No obstante ello, los indicadores que se refieren a la real prestación de los servicios sí resultan de las estadísticas de uso habitual a los requerimientos docentes. Se cuenta con información centralizada de gastos en Personal y su distribución por establecimiento y se descuenta la colaboración de la Dirección General de Administración, cuya titular Contadora Martínez nos atendió en dicha institución.

c) CONCLUSIONES

La operatoria de elaboración mencionada a fojas ...⁴., incide en el tipo de información solicitada para la estructuración de los anteproyectos.

Los formularios diseñados no solicitan la información necesaria para la descripción completa de los programas, ni requieren datos para analizar costos.

Por otra parte en el documento presupuestario no se consig- nan unidades de medida a nivel de programa o actividad.

Entre los formularios suministrados a los sectores para la confección de los anteproyectos de presupuesto no aparecen requeridas acciones alternativas para el cumplimiento de programas y actividades.

De la descripción de la misión y funciones suministrada por la Dirección General de Presupuesto se deduce que la realización de las funciones de su competencia ha sido prevista adecuadamente. No obstante la dotación del personal que surge del presupuesto 1980, programa nº 1.0306.0 - 17 cargos en total - no arroja mayor información respecto del carácter técnico ni de la carga de trabajo que se desarrolla..

En razón de ello se estima conveniente dar énfasis a la necesidad de prestar el mayor apoyo posible a las labores de análisis sectorial, incorporando el personal técnico que resulte necesario (sectorialistas con capacitación en análisis de costo - beneficio).

Los resultados obtenidos en las reuniones realizadas se consideran satisfactorios. La receptividad fue amplia y, en algunos casos los propios organismos asumieron iniciativa con sugerencias u ofrecimientos de resultados de su gestión ordinaria que tienden a perfeccionar el sistema presupuestario.

Hubo anuencia respecto de que una mejor información, suficientemente elaborada, es útil internamente para la formulación, control y evaluación de las metas, así como para demostrar externamente la eficacia y eficiencia de la gestión y para suministrar datos de mayor ponderación para apoyo de sus requerimientos presupuestarios.

Respecto del Consejo Provincial de Educación, el sistema de información debe conciliar la necesidad de sencillez que requiere el sector, con la obtención de información relevante para los fines propuestos. Los elementos surgidos del diagnóstico aconsejan instrumentar formularios para determinar costos menos complejos que los modelos que permiten el resto de los organismos seleccionados.

Por último, y con relación al grado de utilidad que ofrecen los sistemas de información de los organismos aludidos, en relación con nuestros objetivos, puede manifestarse que, en términos generales; se cuenta con los elementos necesarios, no obstante que la particularidad de cada organismo condicione el grado de elaboración y desagregación de los datos existentes.

010

MARIA ISABEL TANÚS DE PERE.
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Etapa II - METODOLOGIA Y PROPUESTA DE ACCION PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

La propuesta de acción para mejorar la programación y producir avances en la ejecución y control de las acciones se basa en las particularidades con que aparecen reflejados los programas presupuestarios en los documentos correspondientes a los ejercicios 1979 y 1980 (ver fs. 3 & 41 informe Etapa I), y su comparación con los elementos básicos que debieran contener. A tales elementos de juicio se sumó el grado de conocimiento que arrojó el diagnóstico desde el punto de vista legal y operativo de los sistemas complementarios de Patrimonio y de Pago de haberes al Personal (ver fs. 53 del informe Etapa I), así como el nivel de perfeccionamiento logrado por los sistemas de información y/estadístico. en algunos casos.

Con la Dirección General de Presupuesto Provincial se convino, en origen, desarrollar el plan de trabajo con los siguientes organismos sectoriales: Consejo Provincial de Salud Pública - Consejo Provincial de Educación - Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda. - Dirección Provincial de Vialidad y Departamento Provincial de Aguas. Este último como se informara (ver fs 57 informe Etapa I) expresó su dificultad para participar por absorber su actividad la transferencia de servicios en que se encuentra involucrado.

Circunstancias producidas en la Provincia a posterior

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

y que fueron ajenas a la suscripta, obligaron a desarrollar integralmente el plan de trabajos, previsto para la II Etapa (que expiró el 19/3/81), solamente, para el Consejo Provincial de Salud Pública.

Durante el lapso comprendido entre el 19 de marzo y el 19 de mayo de 1981 se completó lo conducente a los objetivos previstos en la II etapa en: el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V.), el Consejo Provincial de Educación y la Dirección Provincial de Vialidad.

En los mencionados organismos se cumplió integralmente el plan de labor que sirve de guía, a saber:

- Especificar los programas y sub-programas que se llevan a cabo. (1) y (4) del formulario elaborado para cada Sector.
- Identificar las unidades de la organización responsables de cada programa, sub-programa y actividad. (3) (5) y (8) del formulario elaborado para cada Sector.
- Determinar las actividades que se cumplen para la efectivización de cada programa y sub-programa (7) del formulario elaborado para cada Sector.
- Identificar las unidades útiles para medir en términos de cantidad, calidad y costo cada actividad y programa o sub-programa, productor de bienes o servicios. (2) (6) y (9) del formulario elaborado para cada Sector.

La asistencia técnica se desarrolló con alto grado de participación por los funcionarios de cada uno de los organismos mencionados.

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

La preparación para este tipo de análisis que se observa es fruto de capacitaciones previas, lo que ayudó a obtener muy satisfactoria dedicación durante esta etapa.

La suscripta entiende que se ha logrado el objetivo de actuar como factor de estímulo y/u orientación respecto de los análisis sectoriales en los aspectos antes expuestos, en lugar de haber ofrecido no deseables elaboraciones técnicas unilaterales, que pudieran resultar extrañas al medio en que habrán de ser aplicadas.

En efecto, los resultados de que da razón este informe, lo mismo que los obtenidos en el Consejo Provincial de Salud Pública, ya expuestos el 19 de marzo de 1981, surgen del trabajo conjunto realizado por funcionarios administrativos en algunos casos, ó técnicos y administrativos en otros, integrando equipo con la suscripta y efectuado en presencia del representante designado por la Dirección General de Presupuesto Provincial.

Hubo acuerdo en la enunciación de programas y sub-programas así como para la determinación de las actividades que se realizan para su efectivización.

Las unidades de medida que se consignan son de uso corriente en algunos casos ó resultan familiares en otros, para el sector del gobierno provincial que debe usarlas. Los términos a que se acudió para su definición resultaron del intercambio de opiniones que se generara en esas reuniones.

Consejo Provincial de Salud Pública
=====

El documento presupuestario aprobado por la Provincia de Río Negro para 1980, consigna para este organismo la apertura de un programa de "Atención Médica Integrada" - unidad ejecutora: centros asistenciales y de "Actividades centrales del Consejo Provincial de Salud Pública - Unidad ejecutora: Consejo Provincial de Salud Pública".

Agrega como información: a) cuadro de recursos humanos y b) cuadro de créditos presupuestarios siguiendo la clasificación económica y por objeto de gasto, tanto para el programa como para la Actividad central arriba mencionada. Luego ofrece un estado consolidado que resume las autorizaciones para gastar del organismo sectorial.

Con ajuste a la línea metodológica propuesta y contando con la activa colaboración del organismo, a través de la Sra, Directora de Información, Planeamiento y Control de Gestión, Carmen María P. de Goyena, y las valiosas guías que en el aspecto médico suministraron el Sr. Director de Atención Médica, Dr. Elias Freliaro y la Doctora Alicia M.C. de Lo Russo se arribó en este organismo a la propuesta de que da lugar este informe.

Ello fué además resultado del análisis en común de

MARÍA ISABEL TANÓS DE PEPE
CÓNTADORA PÚBLICA NACIONAL

la operatoria del organismo y de la información que ofrece la valiosa documentación estadística existente.

Los mismos pusieron de manifiesto la existencia de un programa complejo, productor de varios servicios finales netamente diferenciados. Frente a lo expuesto se puede apelar a dos opciones técnicas para la presentación programática de este sector:

- 1) Abrir tantos programas como productos finales, suficientemente diferenciados resultan de la acción del mismo.
- 2) Mantener un solo programa abierto, que agrupe los varios subprogramas que comprende. Estos últimos sí habrán de distinguir productos finales diversos, heterogéneos, por sus metas, actividades, insumos y costos de operación.

En ambos casos su aplicación nos conducirá a estructurar unidades programáticas con fisonomías particulares, capaces de aportar información apta para mejorar el análisis de: servicio a ofrecer, meta, modalidad del servicio, costo global, costo unitario, y elementos para valorar el grado de coherencia interna total.

En el grupo de trabajo antedicho hubo acuerdo en utilizar la alternativa -2- por asegurar flexibilidad operativa, de particular importancia frente al límite crediticio con que se maneja el sector.

A tal efecto con los funcionarios técnicos del Consejo Provincial de Salud Pública, se estimó conveniente:

MARÍA ISABEL TANÍS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

a) cambiar el nombre del antiguo programa de "Atención Médica Integrada", por el de "Atención Médica y Sanitaria", que refleja con mayor claridad la multiplicidad de servicios que incluye, y actuará consolidando estimaciones.

b) A partir del programa de "Atención Médica y Sanitaria" crear tantos sub-programas como productos finales distintos resultan del accionar del sector.

En otros términos y aplicando la norma técnica respectiva: dividimos este programa complejo en tantos sub-programas como productos finales diferenciados son ofrecidos a la población. Luego aplicaremos a cada uno de esos sub-programas el modelo mínimo que transcribimos de fs. 2 del diagnóstico, a saber:

- 1 - Finalidad
- 2 - Función
- 3 - Jurisdicción
- 4 - Programa
 - 5 - Sub-programa (nombre)
 - 6 - Estimación de la erogación a asignar para el ejercicio
 - 7 - Financiamiento
 - 8 - Unidad ejecutora
 - 9 - Responsable
 - 10 - Descripción del Sub-programa
 - a) Objetivo
 - b) Unidad de medida aplicable
 - c) Demanda cuantificada
 - d) Meta del período presupuestario

- e) Insumos del sub-programa
- f) Actividades que comprende
- g) Resultados de ejercicios anteriores, especificando los desvíos respecto de lo programado.

Una vez desagregado el programa multifacético que muestra el documento presupuestario 1980 en sus distintos y más homogéneos productos finales, se efectuará la consolidación de cifras con que se presentará el nuevo programa de "Atención Médica y Sanitaria".

A través de esta propuesta de acción se hace efectivo:

- a) Proveer de las informaciones necesarias para decidir con elementos objetivos y precisos por el Nivel político.
- b) Ejecutar con conocimiento detallado de las características, metas, límites cuantitativos y costos previstos para cada una de las acciones a cumplir.
- c) Controlar y determinar desvíos contando con bases ciertas de comparación.
- d) Evaluar lo realizado para reprogramar en función de la experiencia acumulada.
- e) Mantener la flexibilidad necesaria para operar con rapidez y eficiencia dentro de los límites de las cifras globales destinadas al sector.
- f) Evaluar si los gastos de cada una de las partes en que se divide el sector guardan coherencia respecto de los planes de acción generales y con los resultados que se espera ob-

tener de cada uno de ellos

- g) Presentar la apertura programática con sujeción a las pautas técnicas recomendadas por la doctrina en la materia.

Especificación de los programas, sub-programas que se llevan a cabo con la participación activa de las unidades sectoriales

El resultado de aplicar la metodología descripta es el siguiente y llevó al reconocimiento de 10 Sub-programas.

Programa: "Atención Médica y Sanitaria"

Sub-programas:

- 1 - Maternidad e infancia
- 2 - Vigilancia epidemiológica
- 3 - Control de enfermedades de transmisión sexual
- 4 - Control de hidatidosis y rabia
- 5 - Control de tuberculosis
- 6 - Erradicación enfermedad de Chagas-Mazza
- 7 - Saneamiento Ambiental
- 8 - Atención Médica
- 9 - Asistencia Odontológica
- 10 - Atención primaria.

Determinación de las actividades que se cumplen para la efectivización de cada programa y sub-programa, en lo posible agregando alternativas de ejecución.-

Las actividades muestran "como" se proyecta cumplir con las metas establecidas en los programas y sub-programas.

Son instrumentales y por su carácter de procedimientos a emplear, admiten alternativas.

Otra característica es que por agrupar tareas similares, ofrecen costos homogéneos, y así resultan aptas para transformarse en "centros de costos". Un centro de costos estará así constituido por una actividad ó núcleo de actividades que, por su naturaleza e importancia en el producto final, haga necesario que se lleven costos separados a los fines de control y evaluación.

La importancia de conocer "como" además, es que conduce a informar "con que" medios o sea el tipo y cantidad de insumos que se necesitarán. Esa base, debidamente ordenada según lo requieren las clasificaciones presupuestarias de carácter económico y por objeto de los gastos, contribuirá a la formulación de los créditos globales, que siguiendo tales criterios, son necesarios para conformar los presupuestos.

La aplicación de lo antes expuesto al sector de Salud Pública Provincial, produce la discriminación de actividades que se desarrolla seguidamente.

Programa:

		<u>Actividades Centrales</u>
ATENCION	}	Conducción , Supervisión y Administración
MEDICA		Mantenimiento Edificio
Y		Capacitación de Recursos Humanos
SANITARIA		Educación para la Salud

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Sub-programas:

	<u>Actividades</u>
1- Maternidad e Infancia	{ Atención obstétrica Atención pediátrica Asistencia alimentaria
2- Vigilancia epidemiológica	{ Inmunizaciones
3- Control de enfermedades de transmisión sexual	{ Captación de pacientes Pruebas de laboratorio Tratamiento
4- Control de hidatidosis y rabia	{ Desparasitación canina Vacunación canina
5- Control de tuberculosis	{ Detección de enfermos Pruebas de laboratorio Tratamiento con tuberculostáticos
6- Erradicación enfermedad de Chagas-Mazza	{ Fumigación de viviendas
7- Saneamiento Ambiental	{ Control de calidad de agua para consumo Control de roedores y vectores Controles bromatológicos Control de radiación sanitaria Asesoramiento a Municipios, Juntas Vecinales, etc. sobre tratamiento de excretas, residuos y contaminación.

MARÍA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

8- Atención Médica	<ul style="list-style-type: none"> Atención en consultorios externos Internación de pacientes Intervenciones quirúrgicas Atención de partos Atención de discapacitados físicos y mentales Servicios Radiológicos Alimentación Servicios de Laboratorio Servicios de transportes y otros
9- Asistencia Odontológica	<ul style="list-style-type: none"> Atención odontológica en establecimientos asistenciales
10- Atención primaria	<ul style="list-style-type: none"> Ronda sanitaria Realización de actos médicos y odontológicos en puestos Sanitarios

No se ha considerado por el grupo de trabajo constituido, ofrecer al presente alternativas de ejecución, aún cuando, luego de la puesta en marcha de la metodología propuesta las autoridades del sector se aboquen a su consideración.

MARÍA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Con referencia a la labor cumplida para:

Identificación de la unidad organizacional responsable respecto de cada programa, sub-programa y actividad, así como la Identificación de las unidades útiles para medir en términos de cantidad, calidad y costo cada actividad y programa productor de bienes ó servicios, (se efectuará con participación de los organismos de ejecución), se agrega de fs. 75 a fs. 77 el formulario diseñado para recoger tales informaciones.

Su contenido es la resultante del trabajo en equipo efectuado con los funcionarios del sector, antes nombrados.

PROGRAMA : "ATENCIÓN MÉDICA Y SANITARIA"

UNIDAD DE MEDIDA: Habitante protegido

JURISDICCION RESPONSABLE: Consejo Provincial de Salud Pública"

SUB-PROGRAMA	RESPONSABLE	UNIDAD/ ES DE MEDIDA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD/ ES DE MEDIDA
1) MATERIDAD E INFANCIA	Departamento de Maternidad e infancia	Embarazada Niño	Atención obstétrica Atención pediátrica Asistencia alimentaria	Servicio de obstetricia de c/Establ. Servicio de pediatría " " Supervisión médica de c/área progra mática	Consulta obstétrica Consulta pediátrica Kg. de leche
2) VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA	Departamento de Vigilancia Epidemiológica	Persona Inmunizada	Inmunizaciones	Supervisión médica de c/área pro- gramática	Dosis
3) CONTROL DE EN- FERMEDADES DE TRANSMISION SEXUAL	División de Enfermedades de transmisión sexual (E.T.S.)	Persona contro- lada	Captación de enfermos Pruebas de laboratorio Tratamiento	Supervisión médica de c/área progra- mática	Enfermo diag. Reacción Dosis
4) CONTROL DE HIDATIDOSIS Y RABIA	División de Zoonosis	Perro dosificado Perro vacunado	Desparasitación canina Vacunación canina	Supervisión de zona y Municipios Municipios	Dosis Dosis
5) CONTROL DE TUBERCULOSIS	División de Tuberculosis	Persona controla- da	Detección de enfermos Pruebas de laboratorio Tratamiento c/tuberculostáticos	Supervisión zonal	Enfermo diag. Baciloscopia Dosis
6) ERRADICACION ENFERMEDAD CHAGAS-MAZZA	Departamento de Control de Vectores	Habitante pro- tegido	Fumigación de viviendas	Jefatura de operaciones de campo	Vivienda rociada

PROGRAMA : ATENCION MEDICA Y SANITARIA

SUB- PROGRAMA	RESPONSABLE	UNIDAD/ ES DE MEDIDA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD/ ES DE MEDIDA
7) SANEAMIENTO AMBIENTAL	Dirección de Ecología y Saneamiento Ambiental	Personas cubiertas	Control de Calidad de agua para consumo Control de roedores y vectores Control bromatológico Control de radiofísica sanitaria Asesoramiento a Municipios, Juntas Vecinales, etc. sobre tratamiento de excretas, residuos y contaminación	Técnico zonal Técnico zonal Jefatura de laboratorios zonales de Bromatología Técnico de nivel central Técnico zonal	Análisis de agua Inspecciones Muestra - análisis Fuente de radiación control Asesoramiento
8) ATENCION MEDICA	Dirección de Atención Médica	Personas atendidas	Atención en consultorio Externo Internación de pacientes Intervenciones quirúrgicas Atención de partos Atención de discapacitados físicos y mentales Servicios radiológicos Servicios de laboratorio Alimentación Servicio de transporte Provisión de material estéril y ropa limpia	Servicios respectivos de los establecimientos hospitalarios.	Consulta Paciente - día Acto quirúrgico Parto Paciente - día $\frac{1}{2}$ sesión Placa Determinación Ración Km. $\frac{3}{4}$ Kg - Cm.

PROGRAMA : " ATENCION MEDICA Y SANITARIA "

SUB-PROGRAMA	RESPONSABLE	UNIDAD / ES DE MEDIDA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UNIDAD/ ES DE MEDIDA
9) ASISTENCIA ODONTOLÓGICA	Departamento de odontología	Consultante	Atención odontológica	Servicio de odontología de c/ establecimiento	Consulta - Prestación
10) ATENCION PRIMARIA	Dirección de Atención Primaria	Habitante protegido	Ronda sanitaria Realización de actos médicos y odontológicos en puestos sanitarios <u>ACTIVIDADES CENTRALES</u> Conducción, Supervisión y Administración Mantenimiento edilicio Capacitación de recursos humanos Educación para la Salud	Supervisor médico de área programática Coordinador médico de área programática Consejo Provincial de Salud Pública Departamento de Arquitectura Dirección de Fiscalización Médica y Sanitaria Departamento de Educación para la Salud	Visita Consulta Costo global a distribuir Orden de trabajo Persona capacitada Minutos radiales Minutos de T.V. Rollete, Impreso (Pag.)

Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V.)
=====

Este organismo desarrolla acciones que se corporizan en bienes tangibles por lo que la evaluación cuantitativa de su gestión resulta, a priori, de apreciación sencilla.

En efecto: planifica, promociona y en particular construye, mediante el sistema de contratación con terceros, unidades de vivienda destinadas a satisfacer las necesidades habitacionales que demandan la población de la provincia y los programas de asentamiento que se prevén.

Su acción se extiende a la realización de los mismos cometidos respecto de las obras de infraestructura de diversas características que requieren los barrios de viviendas.

En tal caracter es función del organismo proveer redes de: gas, energía eléctrica, agua potable, desagües cloacales, etc., así como también equipar a los barrios construidos con: centros comerciales, escuelas, guarderías, centros de asistencia médica y sanitaria, puestos policiales, etc.

También es de su responsabilidad efectuar el mantenimiento de lo construido desde la finalización de las obras hasta su entrega a los usuarios.

Desarrolla su misión mediante el sistema de "Obras por contrato con terceros" para las construcciones y a través de "ordenes de trabajo por administración" para las de mantenimiento.

La interrelación de sus fines y la flexibilidad necesarias para su desarrollo aconsejan mantener la apertura pre-

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

supuestaria integrando un programa único, a los fines de la aprobación superior de sus créditos para operar. No obstante, a los efectos de suministrar información correcta y completa, tanto para planear como para evaluar y en particular producir costos diferenciados, procede discriminar lo heterogeneo de su composición, intentando aglutinamientos convenientes a fines presupuestarios, aún cuando se reconozca que resultaría razonable mayor desagregación en favor de homogeneidad requerida por la medición de las obras

Para explicar la aseveración anterior basta tener en consideración peculiaridades de construcción propias de 1 m. de red de agua, y de 1 m. de red de energía eléctrica o las de 1 m2. de centro asistencial y 1 m2. de gimnasio cubierto..

Hemos entendido que las discriminaciones a las que se arribó mediante el trabajo conjunto con el Contador Aldo de Zan, reflejan en forma conveniente las acciones que cumple el sector desde los puntos de análisis que requiere la técnica presupuestaria.

Es nuestro deber destacar que el Contador de Zan introduce aquí un aporte significativo a la metodología usada, proponiendo agregar según consta en cuadro a fs. 80/81, actividades consideradas generalmente centrales como actividades específicas de los proyectos integrantes de los subprogramas, mejorando de esta forma la determinación de su costo real.

PROGRAMA : PLANIFICACION, PROMOCION Y CONSTRUCCION DE VIVIENDAS
(A)

UNIDAD/ES DE MEDIDA (2)

JURISDICCION RESPONSABLE: Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V.)
(3)

SUB-PROGRAMAS(4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDADES (7)	RESPONSABLE (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)
CONSTRUCCION DE VIVIENDAS	I.P.P.V.	m2 Vivienda	Preparación de pliegos y bases Acto licitatorio Adjudicación Programación financiera de la obra Inspección del avance de obras Confección y liquidación de certificados Rendición de la inversión	Dirección de estudios y proyectos Dirección de Contabilidad y Finanzas Intervención o Directorio del I.P.P.V. Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección Gral. de Ejecución Dirección Gral. de Ejecución Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección de Contabilidad y Finanzas	Proyecto Licitación Resolución y contrato Plan financiero mensual Foja de medición Certificados de mayores costos y Orden de pago Rendición mensual
CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA (redes de agua redes de gas redes de cloacas redes de energía eléctrica tanques de agua	I.P.P.V.	m m m m m3	Preparación de pliegos y bases Acto licitatorio Adjudicación Programación financiera de la obra Inspección del avance de obras Confección y liquidación de certificados Rendición de la inversión	Dirección de estudios y proyectos Dirección de Contabilidad y Finanzas Intervención o Directorio del I.P.P.V. Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección Gral. de Ejecución Dirección Gral. de Ejecución Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección de Contabilidad y Finanzas	Proyecto Licitación Resolución y Contrato Plan financiero mensual Foja de medición Certificado de mayores costos y Orden de pago Rendición mensual
CONSTRUCCION DE CENTROS COMUNITARIOS Centros comerciales Escuelas Guarderías Centros asistenciales Puestos policiales Recreación Gimnasios cubiertos		m2 m2 m2 m2 m2 m2 m2	Preparación de pliegos y bases Acto licitatorio Adjudicación Programación financiera de la obra Inspección del avance de obras Confección y liquidación de certificados Rendición de la Inversión	Dirección de estudios y proyectos Dirección de Contabilidad y Finanzas Intervención o Directorio del I.P.P.V. Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección Gral. de Ejecución Dirección Gral. de Ejecución Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección de Contabilidad y Finanzas	Proyecto Licitación Resolución y Contrato Plan financiero mensual Foja de medición Certificado de mayores costos y Orden de pago Rendición mensual

PROGRAMA : PLANIFICACION, PROMOCION Y CONSTRUCCION DE VIVIENDAS

UNIDAD/ES DE MEDIDA : m2
(2)

(4)

JURISDICCION RESPONSABLE : Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V.)
(3)

SUD-PROGRAMA (4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDADES (7)	RESPONSABLE (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)
			<p><u>Actividades Centrales</u></p> <p>Conducción y administración</p> <p>Elaboración de estudios y proyectos</p> <p>Seguimiento e inspección permanente para control de la ejecución</p> <p>Supervisión de las obras</p> <p>Reparaciones de plomería, vidriería, aberturas, cerrajería, cubiertas, sistemas eléctricos, etc.</p>	<p>Intervención</p> <p>Dirección General de estudios y proyectos</p> <p>Inspector de obra</p> <p>Dirección General de Ejecución</p> <p>Inspector de obra</p>	<p>Costo global de la actividad</p> <p>Estudio Proyecto</p> <p>Día - inspector</p> <p>Supervisión</p> <p>Ordenes de trabajo por especialidad</p>

Consejo Provincial de Educación
=====

Los objetivos de la educación están dirigidos a cambiar a los individuos, perfeccionando sus capacidades intelectuales, estéticas y hábitos de conducta al tiempo que tienden a su desarrollo corporal. Por lo tanto los resultados esperados a que da lugar el accionar de este sector son de naturaleza intangible.

Con esta consideración previa, y a los efectos perseguidos por nuestro trabajo sobre programación presupuestaria, la evaluación del esfuerzo que efectúa el sector para cumplir con sus metas, deberá realizarse a través de los insumos que emplea para atender su demanda.

Además de relacionarlos con su producción cuantitativa, esos insumos debidamente valorizados ofrecerán el impacto financiero del sector en el presupuesto provincial, el costo global por cada programa y sus subdivisiones y los costos unitarios por unidad de servicio ofrecido.

El sector opera mediante el accionar de establecimientos que ofrecen los servicios educacionales propios de los niveles : preprimario, primario, medio y superior, los que incluyen educación para el adulto y para alumnos con algún tipo de discapacitación, y agrega a sus actividades específicas la prestación de servicios sociales correlacionados como los que proven comedores, albergues, casas estudiantiles, becas, etc.

Según datos año 1980, desarrolla actividades a través de:



MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
 CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Tipo de establecimiento	Nº	Nº de Alumnos
<u>Nivel primario</u>		
Escuelas primarias y preprimarias	259	57.116
Escuelas para adultos	16	1.506
Escuelas especiales	9	985
<u>Nivel secundario</u>		
Comercial Diurnos	18	4.934
Comercial Nocturnos	6	1.070
Industriales	7	1.489
Bachilleratos especiales	6	582
Bachilleratos comunes	14	2.766
Técnicas - Agrarias	2	258
<u>Nivel Superior</u>		
Educación Física	1	558
Formación Docente	5	

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Conforme la modalidad de trabajo en colaboración que nos propusimos, y que entendemos también útil para obtener buenos resultados en la ejecución, formamos parte de un grupo de trabajo integrado por funcionarios técnicos y administrativos del sector, además del Sr. Guzzardi por la Dirección General de Presupuesto.

Las Sras. : Secretaria Técnica Nelda P. Pilia de Assuncao, Jefa del Departamento de Programación y Control de Gestión ; Ana María B. de Casco y la Técnica del mismo Dpto. Mirta R. de Bagli representaron la faz técnica e intervinieron activamente en la propuesta de apertura de las distintas categorías presupuestarias consignadas en los cuadros de fs. 86 a fs. 90 así como en la determinación de las actividades respectivas y sus unidades de medida.

Colaboró con eficacia por la parte administrativa el Sr. Alberto Rubén Arca - Jefe del Departamento de Presupuesto del Consejo Provincial de Educación, en carácter de delegado de la Sra. Directora General de Administración Contadora Elda Martínez

En este sector, amplio en razón de su gravitación crediticia, por la cantidad de personal que emplea, por el número de población que atiende y por la diversidad de productos finales que ofrece, se han seguido por la Provincia pautas satisfactorias en materia de clasificación y aperturas programáticas, por lo que coincidimos en mantenerlas en general.

La única excepción está dada por el "programa"abierto

bajo el nº 2.0416.0 "Investigación y estudio de técnicas agrícolas", que entendemos debe permanecer caracterizado como "sub-programa", al igual que todo el resto de las variantes del servicio de educación, a que da lugar la especialización que presentan sus tres niveles de enseñanza.

Los elementos que ofrecen los cuadros agregados de fs. 86 a fs. 90 responden al plan de trabajo original, suministrando las informaciones según se especifica a fs. 64

En resumen, la propuesta:

- I) Mantiene vigentes los siguientes Programas, que guardan relación con los distintos niveles de enseñanza que se ofrece:
 - a) "Educación pre-primaria, primaria especial y adultos"
 - b) "Educación de nivel medio"
 - c) "Educación de nivel superior"
 - II) Propone asignar la categoría de "Sub-programa" al actual programa 2.0416.0
 - III) Consigna las actividades que se ejecutan en cada caso, aportando las unidades de medida convenientes para cada una de ellas. (1)
 - IV) Individualiza a los funcionarios responsables para cada una de las metas previstas.
- (1) Las unidades de medida para este Sector, consignadas de fs. 86 a fs. 90, son las que se han considerado más adecuadas a los fines presupuestarios que se persiguen, aún cuando se reconozca la existencia de otras, privativas del sector técnico educacional..

PROGRAMA : "Educación pre-primaria, primaria, especial y adultos"

UNIDAD/ES DE MEDIDA : Alumno matriculado
(2) Egresado

JURISDICCION RESPONSABLE : Consejo Provincial de Educación
(3)

SUB-PROGRAMA (4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDAD (7)	RESPONSABLES (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)
EDUCACION PRE-PRIMARIA	Coordinador Provincial de Educación pre-escolar	Alumno matriculado	Dirección y Administración	Director de escuela primaria	Costo global de la actividad
			Dictado de clases de adaptación, adquisición de hábitos formativos	Maestra jardinera	Hora de clase
			Dictado de clases de música	Profesor de música	Hora de clase
			Dictado de clase en función del desarrollo psicomotriz	Profesor de Educación física	Hora de clase
EDUCACION PRIMARIA	Supervisores zonales de nivel primario	Alumno matriculado	Dirección y Administración	Director de Escuela primaria	Costo global de la actividad
			Dictado de clases	Maestro de grado	Hora de clase
		Egresos	Educación física	Profesor de Educación física	Hora de clase
			Desarrollo de capacidades estéticas	Profesor de música	Hora de clase
			Alimentación	Director de escuela primaria	Alimentación {Copa de leche, Refrigerio, Almuerzo}
			Alojamiento en albergues	Director de albergue	Alumno albergado
EDUCACION ESPECIAL (discapacitados - físicos - psíquicos y sociales)	Supervisor de Educación Especial	Alumno matriculado	Dirección y administración	Director de cada Establecimiento	Costo global de la actividad
			Dictado de clases para alfabetizar e impartir conocimientos especializados de nivel primario.	Maestros de grupo	Horas de clase
		Egresos	Practica en talleres de cestería etc.	Maestros de actividades prácticas	Horas de clase
			Atención especializada por tipo de discapacidad	Fonoaudiólogos, Psicólogos, Psicopedagogos, Físicos Pediatras, etc.	Hora profesional
			Educación física	Maestros de Educación física	Horas de clase
			Desarrollo de capacidades estéticas	Maestros de música	Horas de clase

PROGRAMA : "Educación de nivel medio"

(1)

UNIDAD/ES DE MEDIDA: Alumno matriculado
(2) EgresadoJURISDICCION RESPONSABLE : Consejo Provincial de Educación
(3)

SUB-PROGRAMA (4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDADES (7)	RESPONSABLES (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)
COMERCIAL	Supervisores de Enseñanza Media	Alumno matriculado Egresado	Dirección y Administración Dictado de clases, teóricas - Educación Física - Música Desarrollo de actividades en gabinetes Bibliotecas	Director del Establecimiento Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Director del Establecimiento	Costo global de la actividad Hora de clase Hora gabinete Lector Volumen consultado
INDUSTRIAL	Supervisores de Enseñanza Media	Alumno matriculado Egresado	Dirección y Administración Dictado de clases, teóricas - Educación física - Música Biblioteca	Director del Establecimiento Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Director del Establecimiento	Costo global de la actividad Hora de clase Lector Volumen consultado
INDUSTRIAL ESPECIAL	Supervisores de Enseñanza Media	Alumno matriculado Egresado	Dirección y Administración Dictado de clases teóricas - Educación física - Música Desarrollo de actividades en gabinetes y talleres Biblioteca	Director del Establecimiento Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Director del Establecimiento	Costo global de la actividad Hora de clase Hora gabinete Lector Volumen consultado

PROGRAMA : "Educación de nivel medio"

(1)

UNIDAD/ES DE MEDIDA : Alumno matriculado
(2) Egresado

JURISDICCION RESPONSABLE : Consejo Provincial de Educación
(3)

SUB-PROGRAMA (4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDADES (7)	RESPONSABLES (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)
INDUSTRIAL	Supervisores de Enseñanza Media	Alumno matriculado Egresado	Dirección y Administración Dictado de clases teóricas Educación física- Música - Desarrollo de actividades en gabinetes y talleres Biblioteca	Director del establecimiento Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Director del Establecimiento	Costo global de la actividad Hora de clase Hora gabinete/taller Lector Volumen consultado
AGROTECNICO	Supervisores de Enseñanza Media	Alumno matriculado Egresado	Dirección y Administración Dictado de clases teóricas - Práctica en talleres y chacras Educación física - Música Biblioteca	Director del Establecimiento Profesores de tiempo completo - comunes y especiales Director del establecimiento	Costo global de la actividad Hora de clase Hora actividad práctica Lector Volumen consultado
INVESTIGACION Y ESTUDIO DE TECNICAS AGRICOLAS Prepara técnicos en especialidades agrícolas con capacitación laboral escalonada	Supervisión de Enseñanza Media - Comisión Administradora	Alumno matriculado Egresado	Dirección y Administración Dictado de cursos teóricos y prácticos Investigaciones Producción frutícola y hortícola <u>Actividad Central</u> Alojamiento en casas estudiantiles	Director del Establecimiento Docentes de las actividades específicas Director del Albergue	Costo global de la actividad Hora de clase/práctica Proyecto Eg. Estudiante albergado

PROGRAMA : "Educación de Nivel Superior"

UNIDAD/ES DE MEDIDA: Alumno matriculado
(2) Egresado

JURISDICCION RESPONSABLE : Consejo Provincial de Educación
(3)

SUB-PROGRAMA (4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDADES (7)	RESPONSABLE (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)	
EDUCACION FISICA	SUPERVISION DE EDUCACION FISICA	Alumno matriculado	Conducción y Administración	Director del Establecimiento	Costo global de la actividad	
		Egresado	Prácticas para docencia Desarrollo de actividades deportivas Residencia	Cuerpo docente Director del establecimiento	Hora de clase Hora de práctica Alumno albergado	
FORMACION DE DOCENTES	SUPERVISION DE EDUCACION SUPERIOR	Docente capacitado	Conducción y Administración	Director del Establecimiento	Costo global de la actividad	
			Dictado de clases, prácticas de ensayo y residencia docente	Personal docente de cada especialidad	Horas cátedra Hora práctica	
			Perfeccionamiento docente para nivel primario	Personal docente	Costo global de la actividad	
		<u>Actividades Centrales</u>				
		Conducción, supervisión y administración	Consejo Provincial	Costo global de la actividad		
		Otorgamiento de becas	Consejo Provincial	Beca		
		Otorgamiento de subsidios a la enseñanza privada	Consejo Provincial	Cargo subsidiado		
Consultas en Biblioteca central y préstamo de libros	Jefe de Centro de Información Educativa	Lector Volúmenes consultados				
Impresión de libros, folletos y formularios	Jefe del Dpto. de Impresiones	Página impresa				

Dirección Provincial de Vialidad
=====

Caracterizan a este organismo una adecuada estructura organizacional que facilita la atribución de responsabilidad por actividades - centros de costos - , y productos finales tangibles, cuya mensura y control resultan sencillos en virtud de los sistemas instaurados al efecto. El sector utiliza habitualmente un sistema de informes eficiente que coadyuva a los objetivos propuestos por este trabajo.

Por otra parte la precisión con que el funcionario entrevistado, Contador Suarez, identificó y describió los distintos productos finales del organismo así como las actividades que contribuyen a su producción, facilitaron la labor desarrollada en común con la suscripta y el Sr. Eduardo Guzzardi de la Dirección General de Presupuesto.

Respecto de la identificación de los programas y subprogramas que se llevan a cabo, creemos conveniente que el único programa que aparece desarrollando el organismo según los documentos presupuestarios de los años 1979 y 1980: "Ampliación y mejoramiento infraestructura vial" se desagregue en tres subprogramas, a saber: "Construcción de caminos" "Conservación de la red vial" y "Servicio de balsas", cada uno de los cuales ofrece unidades de medida para sus productos finales, indudablemente di-

MARIA ISABEL TANTIS DE JEREPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

ferenciados.

En esta forma se mantendrá flexibilidad en el uso de los créditos presupuestarios y simultaneamente se proveerá la información sobre las acciones que cumple el organismo, para mejor evaluar sus productos.

Las diferentes actividades que se llevan a cabo respecto de cada uno de los subprogramas ahora identificados, consolida también el criterio de diferenciación expuestos para fundamentar la desagregación en los subprogramas señalados.

El resto del plan de trabajos que guía la etapa II se ha cumplimentado en el cuadro que corre a fs. 93 .

Las condiciones de organización, administración y funcionamiento de la Dirección Provincial de Vialidad la caracterizan como el organismo provincial más adecuado para servir de modelo para la elaboración de presupuestos de contenidos técnicos avanzados.

Esta opinión se basa en las apreciaciones vertidas en el 1er. informe parcial (ver fs. 58/60) y en particular respecto del sistema de costos que se usa en el Sector, asentado en eficientes bases de control patrimonial.

PROGRAMA : "AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL"

(A)

UNIDAD/ES DE MEDIDA : Km. construido
(B) Km. reparado

JURISDICCION RESPONSABLE: Dirección de Vialidad de Río Negro
(C)

SUB-PROGRAMA (4)	RESPONSABLE (5)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (6)	ACTIVIDADES (7)	RESPONSABLE (8)	UNIDAD/ES DE MEDIDA (9)
CONSTRUCCION DE CAMINOS	DIRECCION DE VIALIDAD DE RIO NEGRO	Km	Confección de estudios y proyectos Apertura de trazas Instalación de campaneos Construcción del camino Inspección de las obras	Dirección de estudios y proyectos Dirección de conservación Dirección de obras por administración p/administración : Idem p/contrato: Dirección de Obras por contrato Dirección de obras por contrato	Estudio y/o proyecto Km M2 Km Inspección
CONSERVACION DE LA RED VIAL	DIRECCION DE VIALIDAD DE RIO NEGRO	Km	Enripiado de caminos Mantenimiento de caminos Construcción de obras de arte menores: Alcantarillados alambrados terraplenes guardaguanados Construcción o ampliación de edificios o galpones para distritos y sede central Mantenimiento, idem.	Dirección de conservación Dirección de Estudios y Proyectos Dpto. de construcciones especiales	Km Km Alcantarilla M M3 Guardaguanado M2 M2
SERVICIO DE BALSAS	DIRECCION DE VIALIDAD DE RIO NEGRO	Vehículo transportado. In.	Funcionamiento, mantenimiento y reparación de balsas de transporte colectivo gratuito <u>ACTIVIDADES CENTRALES</u> Conducción y administración Supervisión de las necesidades de reparación y mantenimiento de los equipos Construcción de elementos varios: Puentes Señales Guardaguanados	Dirección de Conservación Dirección de Vialidad Talleres Talleres	Costo global de la actividad Solicitud controlada Orden de reparación interna Mueble Señal Guardaguanado

Análisis técnico de la información en Formulario a suministrar.

Los cuadros que corren de fs. 75 a fs. 93 consignan, como se expresara, las unidades que se han considerado más adecuadas para la programación, ejecución y control presupuestarios. Las mismas concilian en términos generales los criterios de evaluación médica con los requeridos por la técnica presupuestaria.

Ello no obsta el conocimiento de la existencia y uso en los organismos de Estadística, Control de Gestión y Auditoría Médica de unidades de medida más acuciosas que las presentadas.

A los fines presupuestarios, las unidades de medida elegidas cumplen con los siguientes requisitos técnicos:

- a) Responden al criterio de uniformidad toda vez que se las emplee.
- b) Son sencillas y fácilmente reconocibles por quien las utilice.
- c) Tienen significado común tanto en el Sector público como en el sector privado.
- d) Se prestan al empleo de métodos estadísticos y de contabilidad.
- e) Tienen relación directa con el trabajo que se realiza y pueden ser controladas por quienes cumplan y supervicen la tarea.
- f) Son fácilmente computables y tangibles en su mayoría.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

CONSIDERACIONES FINALES RESPECTO DE LA ETAPA II

Como conclusión del resultado del estudio a que dió lugar esta etapa se pone de manifiesto que:

1 - La Provincia de Río Negro ha mantenido un criterio restrictivo para la apertura de categorías programáticas de primer nivel, o sea programas.

2 - Esa disciplina le ha permitido otorgar flexibilidad presupuestaria a la ejecución, pero ha minimizado en los sectores la necesidad de presentar propuestas presupuestarias avaladas con amplia documentación explicativa de sus objetivos, modalidades de cumplimiento y costos globales estimados. Esa carencia se observa en los documentos presupuestarios producidos por la Provincia. Tales formas de actuar han restado a las decisiones de nivel político el valioso apoyo de informaciones que existen y los sectores han ofrecido con espontaneidad a la suscripta.

3 - Desde otro ángulo se observa una correcta asignación de categoría presupuestaria a las bien llamadas "actividades centrales" en todos los sectores involucrados en el estudio, lo que facilita la adecuada distribución de sus costos entre los programas "de línea", o sea las categorías programáticas que reflejan servicios finales.

4 - Las categorías programáticas oferentes de bienes o servicios finales descriptos en las planillas a fs. 80/81 para I.P.P.V. : en planilla a fs. 86/90 para el Consejo Provincial de Educación, en planilla a fs. 93 para la Dirección Provincial de Vialidad, y en planilla a fs. 75/77 para el Consejo Provincial de Salud Pública según mencionáramos en el 2do. Informe Parcial, se han estructurado a nivel de sub-

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

programa, para poner de manifiesto los distintos productos finales. Así se facilita reconocer las actividades constitutivas de centros de costos, con unidades de medida apropiadas que mantengan las condiciones de homogeneidad requeridas para controlar, evaluar y comparar, sin perder las ventajas logradas por la Provincia en materia de flexibilidad.

Etapa III - ESQUEMA METODOLOGICO Y PROPUESTA PARA LA EJECUCION DE LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA -
PROVINCIA DE RIO NEGRO

El presente trabajo de cooperación a la Provincia de Río Negro, tiene por objeto perfeccionar el sistema de programación, ejecución y control presupuestario, vigente en la Provincia.

A efectos de determinar los límites de trabajo, así como los aspectos que requieren mejoras en el sistema vigente, se llevó a cabo una 1er. etapa de trabajo que consistió en el relevamiento y análisis crítico de los presupuestos provinciales anteriores, los procesos de elaboración y control efectuados y las posibilidades de implementar mejoras durante el término de esta cooperación.

En concordancia con ello, los avances que se pondrán estarán orientados a profundizar - en los sectores incluidos en el trabajo - el análisis y la exposición de los elementos considerados básicos para obtener los beneficios de la programación, particularmente en el aspecto de medición de resultados, que aún no han sido suficientemente desarrollados y/o aprovechados en el proceso de aprobación y control presupuestario vigente.

Se afirmó en informe anterior que la programación busca consolidar con datos objetivos la racionalidad de las decisiones, debiendo contener los mejores elementos informativos para juzgar:

- 1) El grado de adecuación que presenta una determinada distribución y asignación de recursos, para que

cada sector gubernamental ejecute en tiempo y costo pre-
terminados, las acciones requeridas para satisfacer necesi-
dades explícitas; y

2) El grado de obtención de las metas, en
las condiciones programadas, al término del ejercicio presu-
puestario y en cada una de las fechas intermedias de evalua-
ción parcial, que se fijen al efecto.

Este enfoque de la programación centra su atención en
las unidades operativas de decisión, para las cuales los gran-
des objetivos de gobierno constituyen un dato proveniente del
sistema de planeamiento y de la conducción política, corres-
pondiendo a este nivel ejecutivo de la organización, general-
mente altamente especializado, la responsabilidad de seleccio-
nar la mejor alternativa de acción para la obtención de los
objetivos planteados.

Consideramos que dicho enfoque resulta adecuado a
las características del trabajo iniciado y compatibiliza con
las posibilidades de avance detectadas en el relevamiento efec-
tuado, por lo que será utilizado como pauta metodológica prin-
cipal en el desarrollo de la cooperación.

Dado que el objetivo general se orienta a resaltar
los elementos informativos de la programación, que hacen di-
rectamente a la gestión operativa, no nos detendremos en otros
aspectos de la elaboración presupuestaria como: forma de pre-
sentación de los anteproyectos, procedimientos de confección,
compatibilización de las propuestas, etc.

En este sentido se considera que si bien todos as-
pectos de la programación presupuestaria son relevantes, es
el campo de la medición de resultados el que ofrece mayores

posibilidades de éxito para el perfeccionamiento del sistema presupuestario de la Provincia.

El trabajo se efectúa a nivel experimental, si bien se tratará de seguir "pari pasu" el proceso presupuestario oficial de la Provincia. Por ello las tareas correspondientes se efectuarán en forma paralela a efectos de que los plazos reales de presentación del presupuesto e informes posteriores, no afecten la búsqueda de información, profundidad de análisis y adiestramientos que requiere este trabajo;-oficializar los avances técnicos logrados, una vez que se ha evaluado su utilidad;- asegurar el manejo de la técnica y su aplicación al sector determinado, con fluidez y aceptación por parte de los sectores, antes de su incorporación al presupuesto-ley; - preservar el principio de unidad presupuestaria, así como resaltar la utilidad de la programación para los sectores.

La aplicación de este criterio no exime de la utilización, en tiempo y forma, de las normas, procedimientos y pautas actualmente en uso, en la medida de sus posibilidades de adaptación y aplicación a los fines del trabajo; sin duda el carácter pragmático de esta cooperación determina la necesidad de que se mantenga lo más fiel a la realidad posible.

Este estudio está dedicado a los sectores que en su oportunidad seleccionara la Dirección General de Presupuesto de Río Negro.

Ello determina que la experiencia a desarrollarse adquiera el carácter de parcial, lo que a su vez condiciona otras características del trabajo.

El enfoque de los temas se efectúa desde el punto de vista preminentemente sectorial, el organismo se convierte

en el centro de la programación y ello posibilita profundizar el análisis operativo de sus acciones y en su verdadera dimensión administrativa; - se relativizan otros elementos de análisis tales como la coherencia a nivel jurisdicción y aún gobierno, compatibilización con las pautas globales, inserción dentro del sistema de planificación, etc.; - se facilita la institucionalización de la programación, asegurando el desarrollo instrumental al nivel de las unidades ejecutoras que son las primeras que tienen que aplicar la técnica, dando solidez al proceso presupuestario provincial.

Mediante la propuesta adjunta se hacen resaltar los elementos cuantitativos de la programación.

El desarrollo técnico que debe obtenerse de este trabajo implica muy especialmente, el cumplimiento de todo el ciclo presupuestario bajo el principio de la programación, es decir, que debe avanzarse en las etapas de control y evaluación presupuestaria en forma equilibrada con el desarrollo que se alcance en la etapa de formulación. Ello compatibiliza con el resto de las pautas metodológicas enunciadas para determinar la necesidad de que se ponga especial énfasis en el análisis, evaluación y exposición de los elementos cuantitativos de la programación, los cuales constituirán la base analítica no solo para evaluar las asignaciones presupuestarias, sino finalmente para determinar la eficacia y eficiencia de la gestión.

Los elementos informativos de la programación a resaltar se refieren principalmente, a la operatividad o ejecutividad del programa. Debido al enfoque "micro" u operativo - institucional adoptado por el trabajo y a su caracter sectorial, se resaltarán los elementos informativos correspondientes

a las unidades de programación conocidas como programas, sub-programas, "actividades" y "proyectos".

Ello es así pues se trata del nivel programático en el cual se analiza y selecciona la técnica y métodos de producción, sus alternativas posibles y el dimensionamiento del servicio, evaluando el grado de ejecutividad del programa desde el punto de vista de la organización y su funcionamiento y a la luz de los límites financieros.

El trabajo es de carácter eminentemente práctico. Como se trata de desarrollar los elementos de la programación a nivel operativo y para el total del ciclo presupuestario, se intensificará la asistencia en adiestramiento e implementación de tales aspectos.

Este criterio produce ciertos condicionamientos y orientaciones tales como:

- el avance que se logre en la exposición de los elementos de la programación y su control, dependerá del grado de desarrollo alcanzado actualmente por las unidades administrativas de los organismos incluidos en el trabajo, particularmente las que proveen la información estadística y contable, así como las unidades centralizadas que proveen información sectorial (centro de cómputo, oficina central de presupuesto, etc.

- el progreso del trabajo dependerá del apoyo y participación estable y continuada de los técnicos sectoriales y de la oficina central de presupuesto, asignados al trabajo.

- se tenderá a la utilización, en la medida de lo posible, de los elementos normativos e informa-

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

tivos actualmente en uso en los organismos incluidos; ello a los efectos de evitar la duplicación de esfuerzos y asegurar la utilización del presupuesto en los procesos interno de evaluación de la gestión; la utilización de los elementos en uso actual en los organismos, permitirá la incorporación de información adicional no estrictamente presupuestaria que mejorará las posibilidades de evaluación presupuestaria..

- se estima que el avance propuesto alcanzará niveles diferentes según el sector, por lo que no es esperable resultados parejos para el conjunto de ellos.

- las tareas de asistencia que se lleven a cabo, así como los informes que se elaboren a partir de ellas, preservarán el carácter práctico del trabajo, por lo que las consideraciones y exposiciones de carácter teórico y académico serán utilizadas sólo en la medida que así lo requiera el mejor cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

Preparación de formularios e instructivos para su confección por las unidades sectoriales

El conjunto integrado de formularios que se agrega de fs. 106 a fs. 117, busca explicitar los aspectos de cada programa o sub-programa, sobre los que las autoridades superiores deben asumir decisiones.

Los mismos ofrecen los elementos necesarios para:

- a) Determinar los requerimientos financieros del año que se presupuesta.
- b) Anticipar el costo estimado de las metas que se proyecta cumplir.

Contribuyen a determinar los requerimientos financieros del ejercicio en programación los formularios de:

- "Recursos Humanos afectados al programa" (o sub-programa)
- "Otras erogaciones corrientes del programa o sub-programa" y
- "Plan de adquisición de bienes de capital"

Sirven para predeterminar costo de producción de bienes y servicios del ejercicio venidero los formularios de:

- "Recursos Humanos afectados al programa" (o sub-programa)
- "Otras erogaciones corrientes del programa o sub-programa" y
- "Amortización de bienes de capital"

El formulario que describe cada programa o sub-programa busca satisfacer los datos que requieren esas categorías presupuestarias, según lo aconsejan las pautas técnicas a que

nos referimos a fs. 68 y 69, y resume las cifras consignadas en los formularios arriba mencionados.

Por último se ha diseñado un "Estado comparativo de metas y costos" para proporcionar información comparativa de apoyo a las decisiones superiores, y bases de control interno para los órganos de ejecución y la Dirección General de Presupuesto.

En la confección de este juego de formularios Modelo se ha buscado completar los requerimientos usuales de la Dirección General de Presupuesto de la Provincia, con el agregado de los datos que hacen a su perfeccionamiento, según lo que preconiza la técnica de la programación explicada con anterioridad.

Esta propuesta se espera resulte enriquecida con los aportes que produzcan los organismos de ejecución o la propia Dirección General de Presupuesto, luego de efectuada la prueba piloto a que se comprometieran oportunamente.

La expectativa que antecede registra los siguientes precedentes: Sugerencia de mejorar el formulario resumen de "Programa o sub-programa" agregando costo unitario, formulada por el Sr. Paramidani funcionario del Consejo Provincial de Educación; propuesta del Contador Aldo de Zan de integrar este conjunto con los formularios que registran "Cronograma de Inversiones a precios corrientes", "Cronograma de Inversiones a precios constantes", y "Cronograma de desembolsos", actualmente en uso en el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda; y el aporte del Contador Suarez de la Dirección Provincial de Vialidad respecto de la actualización del valor de los bienes

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

patrimoniales, mediante el uso de los índices de actualización que suministra la Dirección General Impositiva..

25
111

25

MARÍA ISABEL TANÍS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Formulario:

Resumen de Programa o Sub-Programa

- Objetivos:
- a) Establecer la estimación presupuestaria que requiere cada programa o sub-programa, en función de su meta anual de producción de bienes o servicios.
 - b) Calcular el costo predeterminado de las metas que se proyecta cumplir.

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- 1) Finalidad: su denominación
- 2) Función: su denominación
- 3) Jurisdicción: Organización en cuyo ámbito se ejecutará el programa / sub-programa
- 4) Programa/Sub-programa: Código y designación
- 5) Objetivo: Breve resumen descriptivo de su fin y alcance.
- 6) Unidad de medida: consignar la unidad seleccionada.
- M
E
T
A
S { 7) Consignar demanda total
8) Plazo de cumplimiento estimado
9) Meta a ejecutar en el ejercicio proyectado
- 10) Unidad ejecutora: dependencia
- 11) Responsable: cargo del funcionario que dirige el programa o sub-programa
- 12) Costo-Erogaciones corrientes: consignar los gastos cuyo detalle figura en los formularios de "Recursos humanos" y "Otras Erogaciones corrientes del programa.
- 13) Sub-total: suma de erogaciones corrientes que incide en el presupuesto
- 14) Amortizaciones: Monto de la depreciación global proyectada, según detalla el Formulario respectivo.
- 15) Costo Total del Programa: 13 + 14
- 16) Erogaciones de capital: Explicitar los montos de los requerimientos presupuestarios proyectados.
- 17) Sub-Total: suma de 16) Monto que incide en presupuesto
- 18) Total Erogaciones presupuestarias: 13 + 17
- 19) Actividades y/o proyectos que los integran): discriminar las actividades, unidades de medida, cantidad estimada, etc.

Finalidad: (1)

Función: (2)

Jurisdicción: (3)

PROGRAMA / SUBPROGRAMA : (4)

OBJETIVO: (5)

UNIDAD DE MEDIDA: (6)

DEMANDA: (7)

PLAZO: (8)

METAS

AÑO 198 : (9)

UNIDAD EJECUTORA: (10)

RESPONSABLE: (11)

COSTO:

(12) Erogaciones Corrientes {
.....
.....
.....
.....

Sub. Total (13)

Amortizaciones (14)

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA: (15)

=====

(16) Erogaciones de Capital {
.....
.....
.....
.....

Sub.Total (17)

TOTAL EROGACIONES PRESUPUESTARIAS

(18)
=====

ACTIVIDADES Y/ O PROYECTOS QUE LO INTEGRAN (19)

Código	Denominación	Unidad de Medida	Proyecto 198 ...			
			Cantidad	Costo	Total	Costo unitario

Formulario:

Recursos humanos afectados al Programa

Objetivo: Establecer la incidencia presupuestaria de los recursos humanos que se requieren para el cumplimiento de cada programa o sub-programa.

Otras aplicaciones:

- a) Permite comparar la planta de personal estimada para el ejercicio que se presupuesta con la del ejercicio en ejecución.
- b) Posibilita efectuar análisis para constatar adecuación de la planta de personal a las funciones y metas propuestas.
- c) Ofrece bases para homogeneizar requerimientos presupuestarios para unidades de ejecución similares.

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- Ejercicio ejecutado
- 1) Designación: del programa o sub-programa
 - 2) Finalidad: su denominación
 - 3) Función: su denominación
 - 4) N° : cantidad de funcionarios o agentes de igual función y nivel escalafonario
 - 5) Función: relación sucinta del tipo de actividad que desarrollan
 - 6) Categoría presupuestaria: nivel de acuerdo al escalafón
 - 7) Remuneración mensual: sueldo básico de la categoría
 - 8) Dedicación al programa: % estimado del tiempo que el agente dedica al programa o sub-programa, para el caso de prestar servicio en más de uno.
 - 9) Costo anual: Suma anual de los sueldos brutos según planilla de haberes.

- Ejercicio proyectado
- 10) Proyectar: similar información que para (4)
 - 11) Proyectar: similar información que para (5)
 - 12) Proyectar: similar información que para (6)
 - 13) Proyectar: similar información que para (7)
 - 14) Proyectar: similar información que para (8)
 - 15) Proyectar: similar información que para (9)
 - 16) Suma total que pasa al formulario resumen del programa o sub-programa, en Erogaciones corrientes.

MARÍA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Formulario:

Otras erogaciones corrientes del programa o sub-programa

Objetivos: Informar los gastos estimados que demandará el cumplimiento de las metas de cada programa o sub-programa, para cada uno de los tipos de erogaciones corrientes, con excepción de gastos en personal.

Comparar sumas erogadas con estimaciones, explicando diferencias significativas..

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- 1) Designación del programa o sub-programa
- 2) Finalidad : su denominación
- 3) Función : su denominación
- 4) Sector : su identificación presupuestaria
- 5) Partida principal: su identificación presupuestaria
- 6) Partida parcial: su identificación presupuestaria
- 7) Concepto: Breve descripción del bien de consumo, servicio, beneficiario de la transferencia, etc..
- 8) Ejercicio anterior: Importe que agrupe operaciones homogéneas.
- 9) Ejercicio proyectado: Idem para el ejercicio que se presupuesta.
- 10) Observaciones: Explicaciones útiles para fundamentar las erogaciones proyectadas y/o explicar diferencia de: volumen de trabajo, cambio de procedimiento, etc..
- 11) Suma total que pasa al formulario resumen del programa o sub-programa, en Erogaciones corrientes

MARÍA ISABEL TANÍS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Formulario:

Plan de adquisición de bienes de capital

Objetivo: Detallar los bienes patrimoniales que se proyecta adquirir durante el ejercicio que se presupuesta, estableciendo su incidencia presupuestaria.

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- 1) Designación del programa o sub-programa
- 2) Finalidad: su denominación
- 3) Función: su denominación
- 4) Sector: su identificación presupuestaria
- 5) Importe: Monto global de las erogaciones por sector
- 6) Partida principal: su identificación presupuestaria - Discrimina las erogaciones por sector
- 7) Importe: suma total de cada partida principal que se proyecta erogar. Sus totales se trasladan al formulario resumen del programa o sub-programa en Erogaciones de Capital
- 8) Descripción: Detalle resumido de los bienes que se proyecta incorporar
- 9) Cantidad: nº de bienes de naturaleza homogénea
- 10) Precio unitario: importe del costo unitario estimado
- 11) Precio total: (9) x (10)

SECCION II
PLAN DE ADQUISICION DE BIENES DE CAPITAL
PROYECTO EJERCICIO

Programa: (1)
Finalidad: (2)
Función: (3)

Sector	Importe	Partida Principal	Importe	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

MARÍA ISABEL TANÍS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Formulario :

Amortización bienes de capital

Objetivo: Establecer como incide en el costo de cada programa o sub-programa el uso de los bienes de capital que tiene afectados.

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- 1) Designación del programa o sub-programa
- 2) Finalidad : su denominación
- 3) Función: su denominación
- * { 4) Descripción: detalle resumido de los bienes
- 5) Alta: fecha de incorporación al patrimonio
- 6) Cantidad: nº de bienes homogéneos
- 7) Costo amortizable: costo - valor residual estimado
- 8) Tasa de amortización: % de depreciación aplicable
- 9) Amortización acumulada: suma de depreciaciones anteriores
- 10) Amortización del ejercicio: Importe de la depreciación del ejercicio.
- 11) Fecha de baja: data de egreso de servicio
- 12) Importe: valor actual (costo - amortizaciones acumuladas
- 13) Cantidad: nº de elementos, homogéneos
- * { 14) Costo amortizable: costo - valor residual estimado
- 15) Tasa de amortización: % de depreciación aplicable
- 16) Amortización acumulada
- 17) Amortización del ejercicio
- 18) Suma total que pasa al formulario resumen del programa o sub-programa en "Amortizaciones"

* Acumula los bienes integrantes del plan de adquisiciones de bienes de capital

AMORTIZACION BIENES DE CAPITAL

Programa: (1)
 Finalidad: (2)
 Función: (3)

Descripción	Fecha Alta	Canti- dad	Ejercicio Anterior				Baja			Proyecto 198...			
			Costo amor- tizable	Tasa de Amort.	Amortiz. Acumulada	Amortiz. del Ejerc.	Fecha	Importe	Cantidad	Costo Amor- tizable	Tasa de Amortiz.	Amortiz. Acumulada	Amortización del Ejercicio
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)

(18)

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Formulario:

Estado comparativo de metas y costos

Objetivo: Informar plan y ejecución del ejercicio anterior y poner de manifiesto desvíos tanto en metas como en costos. Esas informaciones sirven de base para evaluar lo que se proyecta para el ejercicio futuro.

- (

-

-

:

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- 1) Programa o sub-programa: Código presupuestario
 - 2) Finalidad: su denominación
 - 3) Función: su denominación
 - 4) Descripción: nombre del programa o sub-programa
 - 5) Unidad de medida: consignar la que corresponda al programa o sub-programa
- Plan anterior {
- 6) n° de unidades: meta aprobada año anterior
 - 7) Costo unitario: 8) $\%$ 6)
 - 8) Costo total: Importe del costo total s/plan anterior.
- Ejecución {
- 9) N° de unidades: volumen real ejecutado
 - 10) Costo unitario: 11) $\%$ 9)
 - 11) Costo total: Importe del costo real de ejecución
- Varia- ción {
- 12) N° de unidades: 6) - 9)
 - 13) Costo unitario: 7) - 11)
 - 14) Costo total: 8) - 11)
- Proyecto {
- 15) N° de unidades: proyección de trabajo estimada para el próximo ejercicio
 - 16) Costo unitario: 17) $\%$ 15)
 - 17) Costo total: Total de gastos estimados para el próximo ejercicio (Es igual al COSTO TOTAL DEL PROGRAMA según formulario resumen.)

ESTADO COMPARATIVO DE METAS Y COSTOS

Programa: (1)
 Finalidad: (2)
 Función: (3)

Descripción	Unidad de Medida	Año Anterior 198...									Presupuesto 198...			
		Plan de Trabajo Aprobado			Ejecución			Variación *			N° de unidades	Costo unitario	Costo Total	
		N° de unidades	Costo Unitario	Costo Total	N° de unidades	Costo unitario	Costo Total	N° de unidades	Costo unitario	Costo Total				
(4)	(3)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	

* Explicación de los desvíos significativos

MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- Sistematización de registros de Costos para cada programa, sub-programa y actividad.

Consideraciones Generales

El presupuesto de recursos y erogaciones de la Provincia ha venido formulándose desde hace varios ejercicios sobre la base incremental, o sea por la tradicional y continuada adición de incrementos a las cifras del presupuesto del ejercicio anterior.

Dichos aumentos son fruto de la estimación, basada en la experiencia de quienes formulan las previsiones, de la demanda de ampliación de servicios por crecimiento vegetativo, estimación del nivel general de precios que regirá en la época de ejecución, por la incidencia en grandes cifras por la incorporación de nuevos proyectos y a veces por el costo predeterminado de algunas obras de infraestructura..

Lo expuesto surge del contenido del diagnóstico y resulta convalidado por la Dirección General de Presupuesto cuando en su nota D G P n° 6/81 expresa "se transitó por distintas etapas en la formulación presupuestaria hasta llegar al esquema

MARIA ISABEL TAYLOR DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

incremental obtenido en los documentos de los años 1979 y 1980, "

Sobre los fundamentos que avalan la necesidad de cambiar esa técnica de elaboración en favor de la programación, nos hemos expedido el 14 de abril de 1981, a requerimiento de la Provincia y como complemento al diagnóstico efectuado en la etapa I del trabajo

Reiteramos los términos de lo entonces expuesto y agregamos copia de ello como anexo I para mejor informar.

Se extrae del mismo, como parte de sus conclusiones, que el "que hacer", "como llevarlo a la práctica" y su "costo", son a nuestro entender los aspectos esenciales a que debe responder el balance de ingresos y productos esperados que es en definitiva todo presupuesto.

Por qué determinar costos?

Es indiscutible que los objetivos formales de los entes de carácter público son la satisfacción de las necesidades de la comunidad para cuyo servicio fueron creados.

Los consumos y erogaciones que realizan constituyen el costo de producción de los bienes o servicios de cuyo ofrecimiento son responsables y el de administración de la parte de la

MARIA ISABEL TANEN DE TERRY
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

"cosa pública" que se les encomendara.

El costo es la suma de los esfuerzos físicos e intelectuales y recursos económicos y financieros utilizados.

Los bienes y servicios públicos, sin abrir juicio respecto de su necesidad social, se producen en condiciones monopólicas o cuasi-monopólicas, por lo que la gravitación de sus costos no ha sido hasta aquí definitiva para las decisiones que a ellos se refieren.

En efecto, como los servicios públicos no experimentan el riesgo de resultar desalojados del mercado por las reglas de juego de la competencia, no se ha considerado básico establecer sus costos técnicamente.

Su determinación adquiere en cambio relevancia, si reconocemos que los costos excesivos o faltos de eficacia del sector público acarrearán carencias de atención de otros servicios o falta de producción de otros bienes que pueden ser de necesidad vital.

Analizado desde otro ángulo el costo resume el conjunto de erogaciones que se originan por mantenimiento de cada actividad, con independencia del objetivo que la misma persigue.

Así entonces el costo se relaciona con las operaciones

MANRÍA ISABEL TANÍS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

o acciones que se realizan en el ente público, las que en ocasiones pueden resultar poco vinculadas con los objetivos formales que dieron origen al ente.

En consecuencia, el costo puede representar gasto (como sinónimo de pérdida) o el costo puede significar adición de insumos necesarios para producir los bienes ó servicios requeridos por la ciudadanía.

Para demostrar si las actividades o acciones de los entes provinciales responden a las necesidades de producción y administración encomendadas, es necesario realizar el esfuerzo para determinar sus costos de operación.

El análisis de esos costos a la luz de los objetivos legítimos pone de manifiesto las anomalías y otorga respaldo objetivo a las acciones racionales, ofreciendo bases técnicas para la correcta evaluación de la necesidad de cada actividad.

La ciudadanía en alguna forma provee los insumos que integran esos costos, por ello la necesidad de establecerlos para quienes administran.

Hacer posible su evaluación, y exponerlos a conocimiento público justificará la carga tributaria o el recurrir a otras fuentes.

tes de financiamiento.

Es otra forma distinta a la tradicional y altamente eficaz de rendición de cuentas.

El criterio arriba expuesto no es original ni nuevo. Sus fundamentos son los mismos que alentaron el pensamiento del Dr. Eugenio A. Matocq quien en su "Tratado de Contabilidad pública" (Bs.As. 1962, pag. 213) dice "La ciencia de las finanzas públicas formula determinados principios de relación entre las cargas que se impone al pueblo y los servicios que se le prestan, campeando en todo ello el concepto de equilibrio, vale decir de igualdad" y más adelante explica que "El equilibrio.... se ha de operar toda vez que la carga contributiva que soporta la población sea igual al costo de los servicios que se le prestan".

El tratadista citado reconoce algunas dificultades técnicas válidas para la determinación de costos en el sector público, lo cual no obsta a su insistencia, cuyos basamentos éticos son inquestionables, y así lo manifiesta cuando expresa: "Si bien esto no es simple, como propósito es irrenunciable, pues sólo de esta forma se podrá saber la verdad del equilibrio auspiciado, y la consistencia de los actos que se realizan" (op. cit. pag. 214).

MARIA ISABEL TANÉS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Como se mencionó, la obra citada se publicó en 1962, y en ella el autor señala la necesidad de practicar una serie de ordenamientos contables como paso previo imprescindible, para que el Estado pudiera elaborar costos.

Posiblemente fueron otras las razones que impulsaron su oportuna implementación, pero lo cierto es que los obstáculos técnicos apuntados por el Dr. Mateoq fueron desapareciendo y hoy el sector público en general y la administración de la Provincia de Río Negro en particular tienen estructurados sistemas que pueden producir cifras útiles para determinar costos.

La Secretaría de Estado de Hacienda dependiente del Ministerio de Economía de la Nación a su vez se expidió "a favor de la medición de los costos de los servicios estatales, como así también del producto de su acción, elementos importantes a su vez, para desarrollar el control de gestión" *, señalando claramente las tendencias actuales sobre la materia.-

*Normas para la confección del Presupuesto de la Administración Nacional.- Ejercicio 1978 - Pag. 8/9 -

Cómo establecer costos?

En su carácter de rama de la técnica contable, la contabilidad de costos se ocupa de los consumos en que una hacienda incurre para cumplir sus objetivos o para llevar a cabo la actividad que desarrolla.

Para ello se vale de procedimientos, estructurados de acuerdo a las necesidades de cada caso en particular, mediante los cuales se procede para la determinación, registro y análisis de las erogaciones efectuadas.

La determinación es el relevamiento o medición de las erogaciones, la registración es la memorización y exposición de los datos del costo y el análisis busca limitar los insumos del costo racionalmente, corregir los desvíos desfavorables de su producción y formular las pautas de conducción de las actividades que mejor lleven a su cumplimiento.

La contabilidad de costos es esencialmente una operación de registro de cifras. Se hacen cargos contra una unidad de trabajo por gastos en personal, materiales, depreciación del equipo y gastos directos e indirectos para obtener datos precisos sobre el costo total de la unidad de producción.

Esas operaciones pueden ofrecer montos globales o sea para un conjunto de bienes producidos ó servicios prestados en un lapso dado, o producir costos unitarios, otras veces asume la forma de cálculo empírico, al margen de la contabilidad.

La contabilidad de costos minuciosa es quizás la más compleja de las operaciones contables conducentes a la determinación racional de los resultados de la gestión gubernamental.

Su grado de complejidad es la contrapartida del dinamismo y exactitud con que puede proveer elementos de juicio a la conducción.

Por ello debe valorarse cuidadosamente la resistencia que oponen ciertos organismos del sector público para instrumentar sistemas de costos y considerar adecuadamente las capacidades del personal dedicado a ellos.

Por otra parte, y para que no se transforme en un proceso técnico, el estudio de los costos, su determinación y control, debe realizarse como mejor cumplimento los objetivos del ente que los incurre.

Existe una variada gama de clasificaciones con referencia a costos, de las que sólo recordaremos a nuestros efectos las que siguen:

- | | |
|---|--|
| Según la identidad con la unidad de costo | { Costos directos
Costos indirectos |
|---|--|

MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Según el comportamiento
ante la marcha de la ope-
ración a que están vincu-
lados

Costos variables
Costos fijos
Costos semivariantes y
semifijos

Según la naturaleza del
relevamiento

Costos históricos, reales
o resultantes.
Costos pre-de- Costos estimados (o
termina- presupuestados)
dos = Costos "standart"

Según la función a que es-
tán destinados

Costos para toma de decisiones
Costos para control operativo
Costos para cumplimentación
de ciclo contable

Sin desconocerlos y utilizando algunas de ellas, propo-
nemos un esquema de costos simple para uso de la Provincia a ni-
vel general. Ello no implica desconocer que organismos como la
Dirección Provincial de Vialidad cuentan con sistemas de costos
antiguamente perfeccionados, de suma utilidad para nuestros fines.

Ya expresamos (ver fo. - ler. informe al cual nos re-
mitidos) que las "actividades" son instrumentales y muestran "como"
se cumplen con las metas establecidas en los programas y subprogra-
mas.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Cada actividad diferenciada, generadora de productos, intermedios similares ofrece las características necesarias para transformarse en "centro de costos"

Cuanta mayor homogeneidad ofrezcan sus productos, tanto mejores serán las posibilidades de análisis que ofrecerá.

Así se podrán obtener comparaciones útiles sobre niveles de cantidad, calidad, tiempo que insume su producción, además del costo propiamente dicho para la evaluación de los insumos consumidos.

El análisis de los procedimientos, actividades y tecnologías utilizadas es otro aspecto de real importancia por su impacto económico y financiero.

Las posibilidades y necesidades de análisis resultarán de perfeccionamiento autogenerado.

Para instrumentar lo expuesto se agrega a continuación el formulario de "Registro mensual de Costos por Actividad" que concentrará por mes, el registro de los cargos respectivos.

Las actividades - centros de costos - fueron identificadas oportunamente con la participación de cada organismo provincial (ver informes parciales II y III), por lo que corresponderá llevar registros de costos en concordancia con las aperturas informadas.

MARÍA ISABEL TANÓS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

REGISTRO MENSUAL DE COSTOS POR ACTIVIDAD

Contabiliza las erogaciones que integran el costo de cada actividad, discriminadas según el Clasificador Económico y por objeto de los gastos.

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- (1) Código y designación del programa o subprograma al que corresponde la actividad.
- (2) Código y designación de la actividad.
- (3) Mes y año al que corresponde el registro
- (4) Crédito anual previsto para la actividad y sus ajustes
- (5) a (10) Transporte de cifras del mes anterior
- (11) a (14) Registra cada erogación de acuerdo a la clasificación presupuestaria.
- (15) Cargo por amortización del mes ó puede consignar 1/12 de la amortización del año anterior y ajustarse en el último mes según inventario real.
- (16) = (11) + (12) + (13) + (14) + (15)
- (17) a (21) = sumas de las cantidades que arrojan la operaciones contabilizadas por cada uno de los conceptos que enuncia la columna respectiva.
- (22) = (17) + (18) + (19) + (20) + (21)

0

Las columnas 17 a 22 de todas las actividades integrantes de cada programa o subprograma se volcarán mensualmente en el formulario de "Consolidación de Gastos".

REGISTRO MENSUAL DE COSTOS POR ACTIVIDAD

PROGRAMA Y/O SUBPROGRAMA N°(1)

Crédito anual asignado al .../.../...\$...
ajustado al .../.../...\$...
.../.../...\$...
.../.../...\$...

ACTIVIDAD N°.....(2)

MES: de 19 (3)

Detalle del gasto	Gastos en Personal	Gastos en bienes de consumo	Servicios	Otros	Amortización de bienes de capital	Totales
Total acumulado mes anterior	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Operaciones del mes	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Sub-Total del mes.....	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
Total acumulado que pasa al mes siguiente						

MARIA INABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Las sumas que registren los costos por actividad se consolidaran, también en forma mensual, para brindar el costo mensual, de cada programa o subprograma, según formulario de fs.

Como se observa, el diseño presentando hace posible además que se cotejen las cifras con la contabilidad de presupuesto tradicional, acumulando los importes de todos los programas del organismo respecto de: gastos en personal, gastos en bienes de consumo, servicios y el resto de insumos a incluir en "otros" o discriminar según las necesidades.

Como se expresara es posible que las cifras que se obtengan inicialmente requieran ajustes y la adopción de criterios para resolver situaciones peculiares, lo que no opacará su utilidad e indicará los aspectos a perfeccionar en procesos posteriores.

Se ha intentado simplificar al máximo la carga de confección de formularios para establecer costos, sin desmedro de su aptitud para proporcionar los datos globales de mayor interés.

A través de su uso surgirán las necesidades de mayores detalles, que llevarán a la preparación de estados más complejos o a la desagregación de parte de los datos requeridos.

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

CONSOLIDADO DE GASTOS POR PROGRAMA Y/O SUBPROGRAMA

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

(1) Mes y año al que corresponde el registro.-

(2) Designación

(3) a 7) sumas de las cantidades que arrojan los subprogramas por cada uno de los conceptos que enuncia la columna respectiva.

(8) = (3) + (4) + (5) + (6) + (7)

(9) a 13) Suma de las cantidades que arrojan las actividades (Centros de Costos) en que se divide cada programa o subprograma (ver formulario respectivo)

(14) = (9) + (10) + (11) + (12) + (13)

0

La suma total de los programas del organismo deberá coincidir con los estados mensuales de ejecución del presupuesto.

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

- Desarrollo y establecimiento de normas de evaluación de la labor realizada por las unidades sectoriales en términos de avance físico y financiero.-

Al informar el esquema metodológico al cual nos ceñiríamos en nuestro trabajo en esta III etapa de la asistencia explicamos su carácter pragmático y se señaló la importancia que reviste el apoyo y la participación de los técnicos sectoriales y de la Dirección General de Presupuesto para el progreso de nuestro cometido.

El aspecto que debemos ahora desarrollar es el que se resiente en mayor grado por la falta del material de trabajo que debió surgir de la prueba piloto que la Provincia se comprometiera a realizar.

En el presente estado y debido al condicionamiento expuesto se ha estimado conveniente continuar con el plan de labor sobre bases generales, hasta que las respuestas esperadas se materialicen y posibiliten proponer soluciones más ajustadas a sus particularidades siempre dentro de los plazos establecidos contractualmente.

Esta parte de la asistencia, tiende a establecer un flujo de información que permita aportar elementos de juicio para la

MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

toma de decisiones.

Asimismo intenta producir la introducción y mejoramientos de las técnicas en forma gradual, dando lugar al lógico período de maduración y adaptación interna, con la condición de no sufrir retrocesos, y asegurar la continuidad de las tareas..

Entre las vías para propender al mejoramiento de la eficacia y eficiencia del sector público ha asumido creciente importancia la idea de transformar al control y la evaluación en instrumentos motores para la toma de decisiones.

Para hacer posible el equilibrio entre objetivos a cumplir y medios a disposición para su ejecución en tiempos convenientes, se hizo necesario acudir a la programación y al control.

El control financiero tradicional no dió respuesta total y adecuada a esas necesidades y por ello ha aparecido una nueva especie cuyo objeto es medir y examinar los resultados obtenidos mediante la ejecución de los programas gubernamentales sobre bases más amplias. Esos resultados convenientemente evaluados deben proveer elementos de juicio que orienten las decisiones de la gestión en forma normal permanente, y en lo posible cotidiana.

Lo expuesto cambia la también tradicional ubicación de

MARÍA ISABEL TANGU DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

la etapa de control de los procesos administrativos.

Bajo esta concepción el control debe ser una operación paralela y concomitante con la ejecución y convierte en fundamental las necesidades de que se cumplan los preceptos de "oportunidad" y de potencialidad para lograr los niveles deseados de eficiencia en el manejo de la "cosa pública", luego de reorientar su foco de atención en favor de todos los resultados computables de la gestión.

Conforme las pautas antedichas, hay consenso respecto de que el proceso de control debe comprender las siguientes fases:

- a) Medición de los resultados de la acción gubernamental en términos de bienes y servicios.
- b) Comparación de esos resultados con las metas programadas.
- c) Análisis de las variaciones observadas y explicación de sus causas.
- d) Definición y tipificación de las medidas correctivas que deban aplicarse.
- e) Implementación de las correcciones que corresponda.

La médula reside en el análisis de los desvíos, el conocimiento de sus causas, así como establecer las medidas de correc-

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

ción necesarias para reencauzar el proceso.

Así la evaluación resultará del análisis crítico de los resultados que se obtengan en lapsos dados, y estará dirigida a determinar las causas de las diferencias entre metas programadas y resultados obtenidos.

Esas informaciones deberán estar a disposición de la autoridad política en plazos oportunos para poder adoptar decisiones satisfactorias.

Se ha entendido útil a los fines propuestos adoptar el formulario que se agrega a fs. 138 y toma como base el preparado por la Dirección Nacional de Programación Presupuestaria dependiente de la Secretaría de Estado de Hacienda de la Nación.

El mismo evalúa el avance de la ejecución de metas y erogaciones financieras respecto de cada programa y sus actividades integrantes en forma trimestral.

Dado que los datos que requiere consignar no difieren sensiblemente de otros modelos convenientes, creemos que resulta práctico aconsejar su uso para asegurar las ventajas de futuras sistematizaciones de información.

MARÍA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

DESAGREGACION TRIMESTRAL DE LA META Y RESULTADOS
FISICOS Y FINANCIEROS

INSTRUCCIONES PARA SU CONFECCION

- 1) Finalidad: su denominación
- 2) Función: su denominación
- 3) Programa/Subprograma: Código y designación
- 4) Columna unidad de medida: se señalará la unidad de medida utilizada, en forma abreviada.
- 5) Avance trimestral acumulado: en cada columna corresponde a un trimestre. En cada una de ellas se deberá consignar en forma acumulativa, la parte de la meta anual que se prevé realizar o se haya ejecutado en el trimestre. Al mismo tiempo se indicará acumulativamente, las erogaciones previstas y ejecutadas.
- 6) Total anual: lo expresado en esta columna resultará ser la expresión numérica de la meta del programa y de las erogaciones.
- 7) Unidad de medida: esta columna se llenará con las unidades de medida que se adopten para las actividades.
- 8) Cantidad trimestral acumulada: en cada una de las columnas se deberá consignar en forma acumulativa los resultados de las actividades que se prevén realizar o se hayan ejecutado en el trimestre, de acuerdo con las unidades de medida seleccionadas. Al mismo tiempo se indicarán las erogaciones previstas y especificadas en forma acumulada.
- 9) Total anual: lo detallado en esta columna resultará ser la expresión numérica de los resultados y de las erogaciones de cada actividad.

FINALIDAD: (1)
 FUNCION: (2)
 PROGRAMA: (3)

DESAGREGACION TRIMESTRAL DE LA META Y RESULTADOS FISICOS Y FINANCIEROS

CONCEPTO	META ANUAL					
	Unidad de medida (4)	AVANCE TRIMESTRAL ACUMULADO (5)				Total anual (6)
		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	
Meta Prevista: Meta Ejecutada: Erogaciones Previstas: Erogaciones Ejecutadas:						
DISCRIMINACION	CANTIDAD TRIMESTRAL ACUMULADA (8)					
	Unidad de medida (7)	CANTIDAD TRIMESTRAL ACUMULADA (8)				Total anual (9)
		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	
Actividad: Código y denominación Resultado Previsto: Resultado Ejecutado: Erogaciones Previstas: Erogaciones Ejecutadas:						
Actividad: Código y denominación Resultado Previsto: Resultado Ejecutado: Erogaciones Previstas: Erogaciones Ejecutadas:	Unidad de medida	CANTIDAD TRIMESTRAL ACUMULADA				Total anual
	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre		
Actividad: Código y denominación Resultado Previsto: Resultado Ejecutado: Erogaciones Previstas: Erogaciones Ejecutadas:						
Actividad: Código y denominación Resultado Previsto: Resultado Ejecutado: Erogaciones Previstas: Erogaciones Ejecutadas:	Unidad de medida	CANTIDAD TRIMESTRAL ACUMULADA				Total anual
	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre		
Actividad: Código y denominación Resultado Previsto: Resultado Ejecutado: Erogaciones Previstas: Erogaciones Ejecutadas:						

MARÍA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Análisis de coherencia intersectorial.

Cuando se elaboran presupuestos partiendo de un esquema de planeamiento, se produce una acción coordinadora estrecha y real entre los organismos dedicados al planeamiento y los que se dedican a la elaboración de los presupuestos anuales.

La coordinación entre la estructura de los planes y la de los presupuestos se verá facilitada por el uso común de las clasificaciones presupuestarias adecuadas.

El sistema de coordinación debe establecerse en la etapa de programación donde se definen los objetivos a cumplir en el largo, mediano y corto plazo.

Los objetivos de corto plazo son plasmados en el Presupuesto por su carácter de instrumento operativo del Planeamiento.

Allí surge la necesidad de practicar el primer análisis de coherencia entre metas, recursos y tiempos de ejecución estimados.

Seguirá a ello la de verificar la coherencia entre las metas de los distintos sectores.

Por ejemplo, los programas de salud persiguen la cobertura de las demandas insatisfechas del sector. Sus objetivos, que serán seguramente cumplidos parcialmente, deberán interrelacionarse a nivel del gasto, con las metas anuales también parciales que



MARÍA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

se cubran en otros sectores: vivienda, educación, obras de infraestructura sanitaria, etc., orientados todos al ofrecimiento de bienestar a la población de una región determinada.

El análisis de coherencia buscará el equilibrio entre los medios a asignar a los distintos sectores.

Esta tarea de nivel central es posiblemente la más ardua, compleja y comprometida en la materia.

Otra faceta del análisis de coherencia, es la que surge al tomar como unidad de análisis al programa. Ello requiere probar la compatibilización que debe existir entre las diferentes acciones (actividades) que hacen a la efectivización del programa.

Las actividades (productoras intermedias) deben programarse y ejecutarse con conocimiento total de las implicancias del peso de sus erogaciones en el programa del que forman parte. No es infrecuente observar en la práctica distorsiones que perjudican a la postre la efectividad o aumentan el costo de los productos finales, por faltas de coherencia interna en las acciones.

Para la profundización del tema y su aplicación específica a la Provincia de Río Negro, resulta imprescindible contar con la información pendiente de recepción.

La misma hubiera aportado elementos que nos hubieran

MARÍA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

permitido asistir a la Provincia por lo menos en el aspecto de coherencia interna, a nivel micro, dado que la asistencia se halla limitada a parte de los organismos del sector público provincial, los que fueron elegidos por la Dirección General de Presupuesto oportunamente.

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTAODRA PÚBLICA NACIONAL

Etapa IV - ELABORACION DEL MANUAL DE UNIDADES DE MEDICION DE
RESULTADOS APLICABLES AL SISTEMA DE PROGRAMACION
PROPUESTA.

Hace a la esencia del presupuesto por programas la medición del rendimiento del trabajo para ayudar al proceso de toma de decisiones en los distintos niveles del sector público.

Medir resultados y establecer relaciones útiles para presupuestar, relacionando beneficios con el empleo de recursos, es la meta ambiciosa de los sistemas presupuestarios más modernos.

En su aplicación más perfeccionada el presupuesto por programas y realizaciones requiere el empleo de medidas y coeficientes que reflejen la utilización de todos los recursos, en los organismos en que resulte conveniente aplicar dichos métodos y en los que su costo de obtención no resulte superior a los beneficios esperados por su uso.

La medición consiste en la asignación de valores a actuaciones pasadas o presentes a fin de identificar aquellos elementos que se consideran normales o anormales, causantes, catalizadores o impedimentos para el logro de ciertos objetivos

Una de las primeras cuestiones a definir es : que se ha de medir y para que resultará útil la medición que decidamos.

Ya expresamos que todo intento de medición genera un cos-

to . Entre las mediciones de costo elevado se encuentran: las que procuran los aspectos o cualidades intangibles (actitudes, lealtad, potencialidad); las tareas complejas (trabajos científicos, dirección) y las situaciones de presentación esporádica o única (proyectos especiales, trabajos técnicos de requerimiento ocasional.

Por el contrario, normalmente resultan de bajo costo comparativo las mediciones de aspectos tangibles, tales como: productos, rendimiento de equipos, uso de materiales, tareas elementales, trabajo repetitivo.

Sabemos que las acciones que se realicen en el sector público provincial, llevan implícita la satisfacción de la demanda de bienes y servicios para la que han sido concebidas y estructuradas.

Su contribución al logro de los objetivos propuestos resulta determinable a través de la medición de los resultados que se produzcan con relación a:

- 1 - Grado de satisfacción que alcance la demanda,
- 2 - Volumen de bienes y servicios ofrecidos,
- 3 - Costo de producción de esos bienes o servicios; para : a) Formular previsiones y asignar recursos, b) examinar el grado de progreso alcanzado en la consecución de objetivos, c) ajustar planes y programas, d) comparar los resultados con operaciones similares, e) evaluar

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

La eficacia relativa de sistemas y procedimientos.

Otra forma de medir se basa en la evaluación del esfuerzo o volumen de acciones realizadas. Si bien esta medida de valor resulta útil para justificar el monto de erogaciones insumidas, no es idónea para relacionar el costo de esas acciones con el grado de eficacia y eficiencia de tales acciones respecto de los objetivos propuestos.

Por lo expuesto entendemos que debe concentrarse la búsqueda de unidades que midan los resultados descritos en 1), 2) y 3).

Para satisfacer adecuadamente las necesidades prácticas de la administración presupuestaria es necesario determinar el tipo de "información financiera y sobre el trabajo" que será más útil para el control de cada programa y actividad.

Cualquiera sea el método contable que se emplee, las medidas financieras y de trabajo incorporadas al sistema deben corresponder a la distribución de responsabilidades y al tipo de decisiones que habrá de adoptar.

La selección de las unidades de medida apropiadas para cada dependencia deben ser resultado de trabajo en equipo, en que colaboren representantes de las administraciones financiera y operativa, como partes con intereses comunes.

En la mayoría de los casos no se encontrará una unidad so-

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

la para cada actividad principal.

Cada función se deberá dividir y subdividir, hasta descubrir el nivel en que se pueda hacer el Control.

Por lo tanto el trabajo de un organismo se medirá por medio de diferentes unidades, y el punto apropiado para hacerlo será el nivel en que cada trabajo se termine, teniendo en cuenta que nada se gana con fraccionamientos excesivos.

Hasta ahora nos hemos referido a productos finales identificables en la mayor parte de la exposición, pero es sabido que muchas funciones de la administración pública no producen resultados finales definibles, homogéneos y significativos. En esos casos el proceso de trabajo mismo o la actividad, deben servir como unidad de ejecución (ejemplo típico son las funciones de supervisión).

Respecto de estas últimas clases de funciones, es necesario acotar que los costos de la actividad, no pueden por si mismos proporcionar los juicios de valor necesarios para la formulación de los presupuestos. En efecto las cifras empleadas no revelan si los servicios de un año dado, por ejemplo, han sido mejores que los del año anterior (los costos pueden estar afectados por aspectos ajenos a la bondad, o a la mayor o menor amplitud de los servicios). El total de los costos de las actividades mostrará tan sólo lo que se gasta para su producción.

MARIA ISABEL TANÚS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

de nada servirá el esfuerzo realizado.

La determinación y definición de las unidades de medida que se agregan a continuación, clasificadas por organismo, se ha efectuado con ajuste a las pautas informadas.

DEFINICIONES DE UNIDADES

DE MEDIDA

CONSEJO PROVINCIAL DE SALUD PUBLICA

Consulta Obstetrica.- Es la atención brindada por el médico en forma ambulatoria a una embarazada o puérpera con o sin patología.

Consulta Pediátrica.- Es la atención brindada por el médico en forma ambulatoria, a un niño con o sin patología.

Kilogramos Leche.- Kg. de leche deshidratada.

Dosis.- Acciones cumplidas para inocular 1 dosis de vacuna.

Enfermo diagnosticado.- Persona a la que después de los exámenes médicos y de laboratorio, se determina como agente que padece la patología que controla el Sub-Programa.

Reacción.- Proceso a que da lugar la aplicación de reactivos para determinar el diagnóstico investigado.

Parto.- Es el conjunto de acciones que se realiza para producir un nacimiento.

Paciente - Día - Sesión.- Son las atenciones médicas ambulatorias y de internación brindadas a pacientes con las patologías que abarca o incluye la actividad.

Placa.- Resultante de las acciones brindadas a un paciente para efectuarle un estudio radiológico.

Determinación.- Es el proceso de laboratorio para la obtención de resultados para diagnóstico y tratamientos.-

Ración.- Es el conjunto de alimentos elaborados que contiene la dieta diaria para un paciente hospitalizado (desayuno, almuerzo, merienda y cena)

Km.- Unidad de distancia recorrida por vehículos oficiales para prestar sus servicios específicos.-

Embarazada: Encinta bajo atención.

Niño: Habitante menor de 12 años bajo atención.

Persona inmunizada: habitante al que se le han aplicado las dosis de vacuna requeridas por el proceso de inmunización.

Persona controlada: Habitante al que le han practicado los reconocimientos médicos que requiera.

Habitante protegido: Persona incluida en el programa o campaña específicos.

Consulta.- Es la atención médica y odontológica prestada en forma ambulatoria a los consultantes según demanda espontánea.

Personal capacitado.- Agente que cumplió un ciclo completo de capacitación sistematizada.

Análisis de agua.- Proceso a que se someten las muestras de agua para determinar su potabilidad.-

Inspecciones.- Acciones realizadas para verificar existencia, origen y forma de erradicación de vectores y roedores.

Asesoramiento.- Acciones cumplidas para informar sobre las formas de promover el saneamiento ambiental.

Muestra-Análisis.- Acciones desarrolladas para verificar el cumplimiento de las pautas técnicas de elaboración de los alimentos y su estado de conservación, que los determina aptos para el consumo..

Fuentes de radiación.- Equipo de radiología sometido a verificación.

Paciente día.- Es el conjunto de servicios brindados a un paciente hospitalizado en el período comprendido entre las 0 (cero) y las 24 horas de un día censal.

Acto quirúrgico.- Es el conjunto de acciones desarrolladas para la ejecución de una práctica médica no clínica y cruenta a un paciente.

Baciloscopia.- Investigación de laboratorio para determinar la tuberculosis.

Vivienda rociada.- Casa habitación a la que se le ha efectuado la tarea de rociado con desinfectantes afines para la eliminación de la vinchuca.

Consulta - Prestación Odontológica.- Es la atención odontológica brindada a una persona tanto a efectos de diagnóstico como de tratamiento.

Visita (para ronda sanitaria.-) Es el conjunto de acciones que ejecuta el agente encargado de la ronda sanitaria en las viviendas que se le han asignado por programa.

Orden de trabajo.- Acciones cumplidas para efectuar repara-

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

ciones o construcciones menores especializados por ofi-
cio.

Minutos radiales.- Minutos de difusión de información sobre
salud efectuada por radio.

Minutos de T.V. Minutos de difusión de información sobre
salud efectuados por T.V.

Folleto, impreso.- Número de páginas impresas en el organis-
mo.-

MARÍA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

DEFINICIONES DE UNIDADES
DE MEDIDA

INSTITUTO DE PLANIFICACION Y PROMOCION DE LA VIVIENDA (I.P.P.V.)

Certificado de mayores costos y orden de pago Cálculos, liquidación y disposición requeridos para abonar variaciones de costos sobre certificados de obra.

Día- Inspector.- Días-hombre demandados por los servicios de inspección en función de las obras a ejecutar.

Licitación.- Conjunto de actos administrativos prescriptos para la adjudicación de una obra.

m.- Unidad de producción diferenciada según especificaciones técnicas propias para: redes de agua, de gas, cloacales, de energía eléctrica.

m.²- Unidad de capacidad habitacional para vivienda tipo, producida, según especificaciones técnicas propias/^ypara los edificios que integran los centros comunitarios.

Orden de trabajo.- Acciones cumplidas para efectuar construcciones menores o reparaciones especializadas por oficios.

Plan financiero mensual.- Acciones administrativas cumplidas para estimar la evolución financiera de cada mes.

Proyecto.- Resultado de la elaboración técnica de los cálculos y diseños requeridos por las obras a realizar.

MARIA ISABEL TANÓN DE PEPE
CONTAODRA PÚBLICA NACIONAL

Rendición mensual.- Balance documentado de ingresos y egresos operados en el lapso de un mes.

Resolución y contrato.- Actos jurídicos producidos por el Instituto para la formalización de la adjudicación.

Supervisión.- Acciones de control realizadas para verificar el estado de las obras.

DEFINICIONES DE UNIDADES
DE MEDIDA

CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION

Alumno albergado.- Acciones mensuales ofrecidas al alumno que atienden a su alimentación, hospedaje, atención sanitaria, desarrollo de actividades prácticas, etc.

Alumno matriculado.- Acciones que demanda el ofrecimiento de los servicios educacionales al habitante inscripto.

Beca.- Emolumento otorgado al alumno de bajos recursos.

Cargo Subsidiado.- Remuneración otorgada a docente que presta servicios en colegio privado.

Egresado.- Persona que ha cumplido satisfactoriamente todos los requisitos del nivel de estudios respectivo.

Hora de clase.-

Hora de gabinete-
taller

Hora de actividad
practica

} Acción desarrollada por el docente con el auxilio de la infraestructura que se requiere.

Hora profesional.- Acciones cumplidas por especialistas para prevención, tratamiento y rehabilitación de problemas de salud de los alumnos.

Kg.- Unidad de peso que mide la producción frutícola u hortícola.

MARIA ISABEL TANOS DE PEPE
CONTADORA PÚBLICA NACIONAL

Lector.- Acciones que demanda la atención de las personas que acuden a la biblioteca para efectuar consulta bibliográfica.

Página impresa.- Redacción, composición, corrección y otras acciones requeridas para producir una página impresa.

Proyecto.- Producto de un trabajo de investigación específico.

Ración. {
Copa de leche: 250 cc. de leche fresca - 100 grs.
de pan; 20 grs. de azúcar e infusión.
Refrigerio reforzado: 250 cc. de leche, infusión
20 grs. de azúcar, 20 grs. mermelada
50 grs. de queso, 150 grs. de fruta.
Almuerzo: Conjunto de alimentos elaborados para
ofrecer 1000 calorías promedio por ración

DEFINICIONES DE UNIDADES
DE MEDIDA

DIRECCION DE VIALIDAD

Proyecto: Resultado de la elaboración técnica de los cálculos y diseños requeridos por las obras a realizar.

Km.- Unidad de producción diferenciada según especificaciones técnicas propias para: apertura de tazas así como construcción de caminos, su enripiado y mantenimiento, etc.

m².- Unidad de producción diferenciada según especificaciones técnicas propias para instalación de campamentos, construcción o ampliación de galpones, etc.

m³.- Unidad de producción para la construcción de terraplenes

Inspección.- Acciones realizadas para verificar el estado de las obras.

Alcantarilla
Guardaganado
Señales } Obras menores que tipifican el uso de insumos para su construcción.

Orden de reparación.- Acciones cumplidas para efectuar reparaciones especializadas por oficio.

Vehículo transportado.- Vehículo usuario del servicio de transporte mediante balsas del organismo.

Tn.- Unidad de carga transportada mediante el servicio de balsas.

Etapa V - ADIESTRAMIENTO Y ASESORAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION
Y SEGUIMIENTO DE LOS ESQUEMAS PROPUESTOS.

De acuerdo a lo previsto en el cronograma de tareas aprobado durante el desarrollo de las Etapas II, III, y IV se cumplió con el adiestramiento necesario para la puesta en práctica del sistema propiciado.

El asesoramiento sobre particularidades de la implementación se efectuó en la medida de lo requerido por los funcionarios con los que se mantuvieron las reuniones de que dan cuenta las actas labradas por la Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Río Negro.

De cada una de esas actas, se adjuntó copia a los informes parciales elevados oportunamente.

Participaron de dicho adiestramiento: el Consejo Provincial de Salud Pública; el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda; el Consejo Provincial de Educación, y la Dirección Provincial de Vialidad.

Se explicaron las bases técnicas para caracterizar los programas, sub-programas y actividades, así como las unidades de medida correspondientes. Se asesoró sobre los requisitos que debían cumplir las unidades eficaces para programar y las metodologías usuales para su hallazgo. Y se adiestró para el uso oportuno del conjunto integrado de formularios en que radica nuestra propuesta para mejorar la programación y la ejecución presupuestarias de la provincia.