

N. 200

28579

A 22

Inf. Fin. Def.

III

SISTEMA DE PROGRAMACION
E INFORMACION FINANCIERA
Prov. de Río Negro - Expte. 210/81

VERSION FINAL

TOMO 2



N. 200
A 22
Inf. Fin. Def.
III

ALONSO

Aldo Hernán ALONSO

IV.) ANTEPROYECTO DEFINITIVO (Informe /
Parcial N° 3)

SISTEMA DE PROGRAMACION E
INFORMACION FINANCIERA

Prov. de Río Negro - Expte. 210/81

Informe Parcial N° 3

ANTEPROYECTO DEFINITIVO

Aldo Hernán ALONSO

C O N T E N I D O

PRESENTACION: GRUPO DE TRABAJO

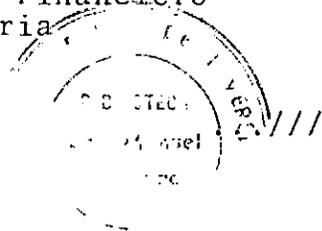
- I) APRECIACIONES GENERALES.....Pag. 1
 - 1) Objetivo - Pautas Orientativas
 - 2) Logros o aportes más significativos
 - 3) Metas ulteriores

- II) ENCUADRE ORGANIZACIONAL.....Pag. 6
 - 1) Marco estructural y funcional
 - 2) Adaptación organizativa y funcional
 - 3) Pautas para la definición de funciones asignables a la propuesta Dirección de Finanzas

- III) CONCEPTO Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA.....Pag. 22
 - 1) Objeto
 - 2) Componentes
 - a) Sistemas
 - b) Organización
 - c) Informes e información
 - d) Instrumentos
 - e) Concepción básica del MACRO o METASISTEMA

- IV) DESCRIPCION DEL MACROSISTEMA.....Pag. 29
 - 1) El sistema a través de su objetivo operativo
 - 2) El sistema según su ESTRUCTURA
 - a) Definición de niveles
 - b) Clases y dirección de la información
 - c) Caracter de los datos
 - d) Sistemas y subsistemas incluidos

- V) DESCRIPCION DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS.....Pag. 39
 - 1) Sistema de Programación, Análisis y Control (PAC)
 - a) Subsistema de Planificación y Análisis Financiero
 - b) Subsistema de Programación Presupuestaria
 - c) Subsistema de Ejecución y Control



...///

- 2) Sistema de GESTION FINANCIERA.....
 - a) Subsistema Recaudación
 - b) Sistema Programación y Ejecución Pagos
 - 3) Sistema CONTABLE
- VI) NORMATIZACION DEL SISTEMA.....Pag. 62
- 1) Aspectos normativos
 - 2) Información a producir por cada subsistema oportunidad y frecuencia
 - a) Insumos, procesos y salidas de los subsistemas comprendidos en el Macrosistema
 - b) Circuitos y soportes de información. Unidades intervinientes.
 - c) Identificación, contenidos, emisores - receptores y frecuencia de los instrumentos de Planificación, Análisis y Control cuya adopción se propone
 - d) Formularios pro-forma
 - 3) Indicadores propuestos
- VII) CONSOLIDACION A NIVEL SISTEMA.....Pag. 158
- VIII) DEBATES Y EXPOSICIONES RELATIVOS AL ANTEPROYECTO...Pag. 165
- 1) Exposiciones ante funcionarios superiores
 - 2) Sesiones del GRUPO DE TRABAJO RESOL. Nº 154/82....
- IX) OTRAS EXTERIORIZACIONES de la EVALUACION PROVINCIAL... Pag. 167
- X) REFERENCIASPag. 168
- XI) ANEXOS: I. INFORMES Y ACTASPag. 171
- II. OTRAS EXTERIORIZACIONES DE LA EVALUACION PROVINCIAL.
 - III CIRCUITOS Y SOPORTES DE INFORMACION - UNIDADES INTERVINIENTES

P R E S E N T A C I O N:

El presente INFORME PARCIAL N° 3 está referido a la etapa que en el Plan de Tareas aparece designada como ANTEPROYECTO DEFINITIVO. Al mismo se arriba luego de haber sido cumplimentadas las etapas que implicaron el DIAGNOSTICO, CONCLUSIONES y la PROPUESTA DEL GRADO DE DESARROLLO de los sistemas incluidos (INFORMES PARCIALES Nos. 1, COMPLEMENTARIO A1 N° 1 y N° 2).

Cada una de tales instancias ha sido expuesta, comentada y, relativo a determinados aspectos debatida, ante o con los funcionarios responsables de la administración financiera provincial y, en particular, en el seno del GRUPO DE TRABAJO AD-HOC creado por RESOLUCION S.S.H. N° 154/82. Por otra parte, se ha pretendido que tanto la interpretación como la definición del MACROSISTEMA de información financiera, como asimismo los proyectos de instrumentos de programación, análisis y control sugeridos, se apoyen en principios teórica y prácticamente válidos, todo lo cual ha posibilitado un producto que se entiende TEORICAMENTE FUNDAMENTADO, DEFINIDO CON REALISMO, TECNICAMENTE PROBO y OPERATIVAMENTE ACCESIBLE, además de suficientemente FLEXIBLE como para adoptar y promover todo tipo de mejoramiento

...///

...///

posibilitado por el perfeccionamiento en la generación de datos (calidad, corrección, oportunidad, detalle, agregación, etc.) o adecuaciones requeridas por mutaciones en la organización o por reasignaciones de misiones o funciones.

*Asimismo, contiene aspectos que si bien no estuvieron originariamente previstos responden a inquietudes y solicitudes de los destinatarios del trabajo que por su íntima vinculación con el temario previsto se consideró de procedente inclusión, tal el caso de la ubicación de una Dirección de Finanzas en el organigrama actual y la definición de sus funciones y misiones.

En síntesis, se entiende que este anteproyecto responde concreta y adecuadamente a los objetivos y a las expectativas de quienes lo solicitaron como asimismo del comitente.

Naturalmente, lo antedicho debe ser interpretado en relación al avance que cabe sea evidenciado en una etapa que no es la definitiva; así pues, la próxima verá concretadas: a) aná

...///

*Dicho MACROSISTEMA ha sido definido - merece explicitarse - con CENTRO en la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y con un ALCANCE que halla sus límites simultáneamente con la posibilidad de regular y controlar el desenvolvimiento financiero provincial, la que se evidencia por la retroalimentación instrumentada a través de decisiones sobre las variables que resultan controlables.

...///

lisis y evaluación de la propuesta; b) ajustes; c) adecuaciones finales; d) detalles de alimentación (input) de los instrumentos sugeridos; e) precisiones en salidas; f) pautas generales y particulares de implementación.

Por último, debe quedar señalada la amplia, motivada y por cierto muy eficaz participación de los integrantes del GRUPO DE TRABAJO AD-HOC RESOLUCION S.S.H. N° 154/82 quienes han posibilitado una versión que ve superadas imprecisiones o inadecuaciones presentes en elaboraciones preliminares o "documentos de trabajo" sucesivamente debatidos.-

1) APRECIACIONES GENERALES

1) Objetivo - Pautas orientativas

Resultante de las primeras reuniones celebradas con los funcionarios responsables de la administración financiera provincial fue la precisión del objetivo perseguido en esta fase del proceso de modernización y perfeccionamiento de la misma. Así quedó explicitado en el INFORME PARCIAL N° 1, Cap. 2, Punto 2, el énfasis que se daría a la "definición de la información, su forma, presentación e interpretación, ya sea en forma individual o combinada, que integrará el sistema que posibilitará disponer de instrumentos adecuados para la programación, ejecución y control de la administración presupuestaria y el movimiento de fondos".

Asimismo, contribuyeron significativamente a la definición del alcance del trabajo las reflexiones de los mismos máximos responsables del área relativas a:

a) la conveniencia de intentar ciertas adecuaciones orgánico-funcionales que facilitarían la instrumentación de las conclusiones que se obtuvieran en esta ocasión y en atención a futuras extensiones o desarrollo del tema.

...///

b) la convicción de que se contaba con servicios de registración y de suministro de información que básicamente podrían considerarse adecuados ya que no se había logrado agotar las posibilidades aún existentes para su mejor uso, lo que fue luego evidenciado por el relevamiento efectuado (INFORME PARCIAL N° 1, Cap. II. Punto 4b).

c) la necesidad de promover instrumentos y procedimientos de análisis y programación que permitan un mejoramiento del proceso de toma de decisiones.

Naturalmente, es a la luz de estas orientaciones fundamentales que debe interpretarse el desarrollo de un trabajo que ha posibilitado el presente ANTEPROYECTO DEFINITIVO.

Respecto de la orientación del trabajo, también es dable indicar que, con relación a los dos objetivos sustanciales que se atribuyen a la modernización como medio de mejorar la exteriorización o demostración de los actos de gobierno, a saber: a) la instancia de decisión; b) instancia de control, la tarea debe ser ubicada mas estrechamente con la primera alternativa. Consecuentemente, se dirige principalmente a los niveles superiores del Poder Administrador, teniendo como fundamentación esencial: la aptitud para sustentar, respaldar, racionalizar la asignación de recursos. Contrariamente, modificar el esquema de control supone superar el tradicional esquema vigente, lo que cae fuera del ámbito escogido para este trabajo.

2) Logros o aportes más significativos

En el contenido del presente informe se desarrollan propuestas que constituyen avances significativos en relación con las metas sintetizadas en el objeto del trabajo; entre ellos, cabe señalar los verificados respecto de:

- a) Adecuación organico-funcional
- b) Sistematización y formalización de procedimientos relativos a funciones de planeamiento, asesoramiento y análisis en general.
- c) Planeamiento y anticipación de resultados a través de instrumentos de aplicación y prospectiva.
- d) Cubrimiento de unidades de información no satisfechas en cuanto a
 - 1. Materia
 - 2. Organismos
- e) Elaboración e interpretación de indicadores diversos para su empleo en el proceso de planeamiento y seguimiento de la gestión financiera
- f) Esquema de programación de fuentes y usos de fondos de organismos descentralizados.
- g) Síntesis y clasificación de la información que fluye a los distintos niveles de usuarios de la misma.

...///

- h) Definición de los sistemas e identificación de responsables de generación, de destinos, de soportes, del contenido y periodicidad de la información.
- i) Seguimiento de ejecución física y financiera de trabajos públicos.

3) Metas ulteriores

Las adaptaciones e instrumentaciones demandadas en la propuesta se entienden factibles de ser logradas en forma inmediata sin efectos traumáticos para la organización actual. De todas formas, debe reconocerse que los resultados que se logren darán respuestas a requerimientos también inmediatos que una vez satisfechos marcarán la necesidad de superar nuevos niveles de pretensiones.

Ello se debe a que el progreso en la incorporación de técnicas, procedimientos y mecánicas debe respetar una cierta progresión para ser eficiente. Por un lado, debe satisfacer un equilibrio entre una demanda de información susceptible de ser efectivamente empleada y su correspondiente satisfacción (oferta), respetando un principio de utilidad ampliamente reconocido ⁽¹⁾ como requisito de un sistema de información.

Por otro lado, debe tenerse presente que toda implantación como las propuestas, "reclaman un verdadero esfuerzo adicional, ya que ciertos principios aplicables en otros contextos no lo son en la administración pública, donde nuevas téc

...///

...///

nicas o procedimientos no reemplazan sino que complementan, ni muchas veces simplifican sino que tornan más compleja una gestión" que debe ser perfeccionada continuamente para responder a crecientes y mas exigentes necesidades, como también ha sido reconocido en otro lugar (2).

Consecuentemente, el avance que la adopción y comprensión de las definiciones y procedimientos sugeridos implica respecto de la situación préexistente impulsará nuevos intentos para profundizar la búsqueda de soluciones que se visualizan una vez recorrido cierto trecho tras el horizonte del perfeccionamiento.

No obstante, es factible señalar en este momento campos en los que tendrán que hallarse respuestas adicionales para responder a una demanda en constante evolución, y que por estar suspeditados a cambios más profundos en la estructura, organización, metodologías y medios disponibles, deben verse al presente como metas de posteriores trabajos, entre ellos:

- Posibilidad de integración al sistema de Cuentas Nacionales
- Definición del esquema ahorro-inversión
- Presupuesto por Programas (PPP), Presupuesto Base Cero (PBC)
- Control de Gestión desde el punto de vista económico
- Generalización del método de seguimiento de la ejecución financiera en paralelo con la ejecución real

...///

...///

- Presupuesto formalizado de caja

11) ENCUADRE ORGANIZACIONAL

1) Marco estructural y funcional

El sistema de información que se propone ha sido definido en función de las necesidades planteadas por la dirección y administración de una estructura concreta, esto es, la que con centro en la Subsecretaría de Hacienda - Ministerio de Economía reconoce como instancias superiores al Gabinete Provincial y Gobernador de la Provincia, y tiene bajo su responsabilidad a las unidades orgánicas de aquel Ministerio con competencia directa en la administración financiera provincial. Además relacionadas funcionalmente en forma estrecha, se vinculan al sistema los organismos de la constitución siguientes:

- Contaduría General de la Provincia
- Tesorería General de la Provincia

Las estructuras básicas a las que se ha hecho referencia están representadas en la Fig. 1 y 2. Asimismo, integran el sistema otros organismos o entidades tales como:

- Banco de la Provincia de Río Negro
- Organismos Descentralizados - Desconcentrados
- Organismos Nacionales (caso Vialidad, FONAVI, etc)
- Reparticiones oficiales Nacionales (caso Ministerio del Interior).

...///

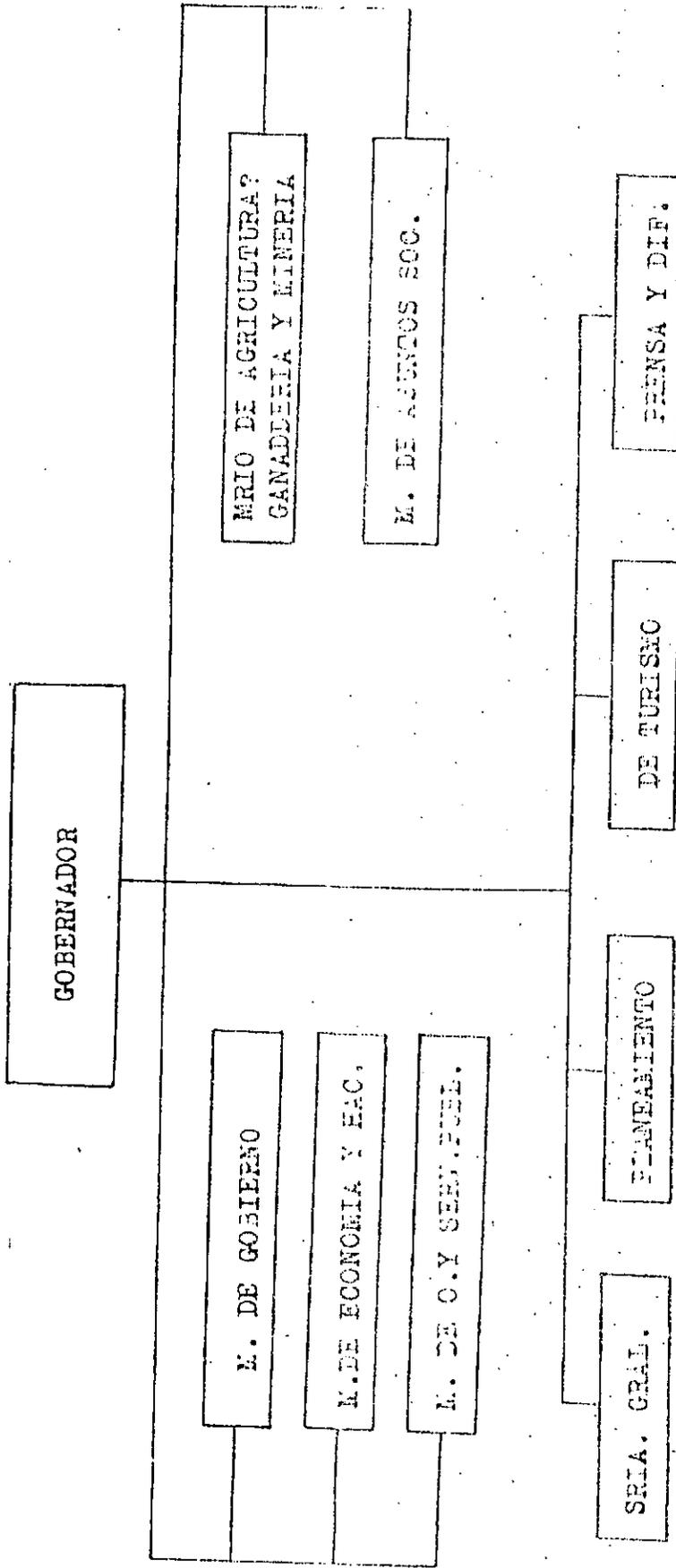


FIG. 1

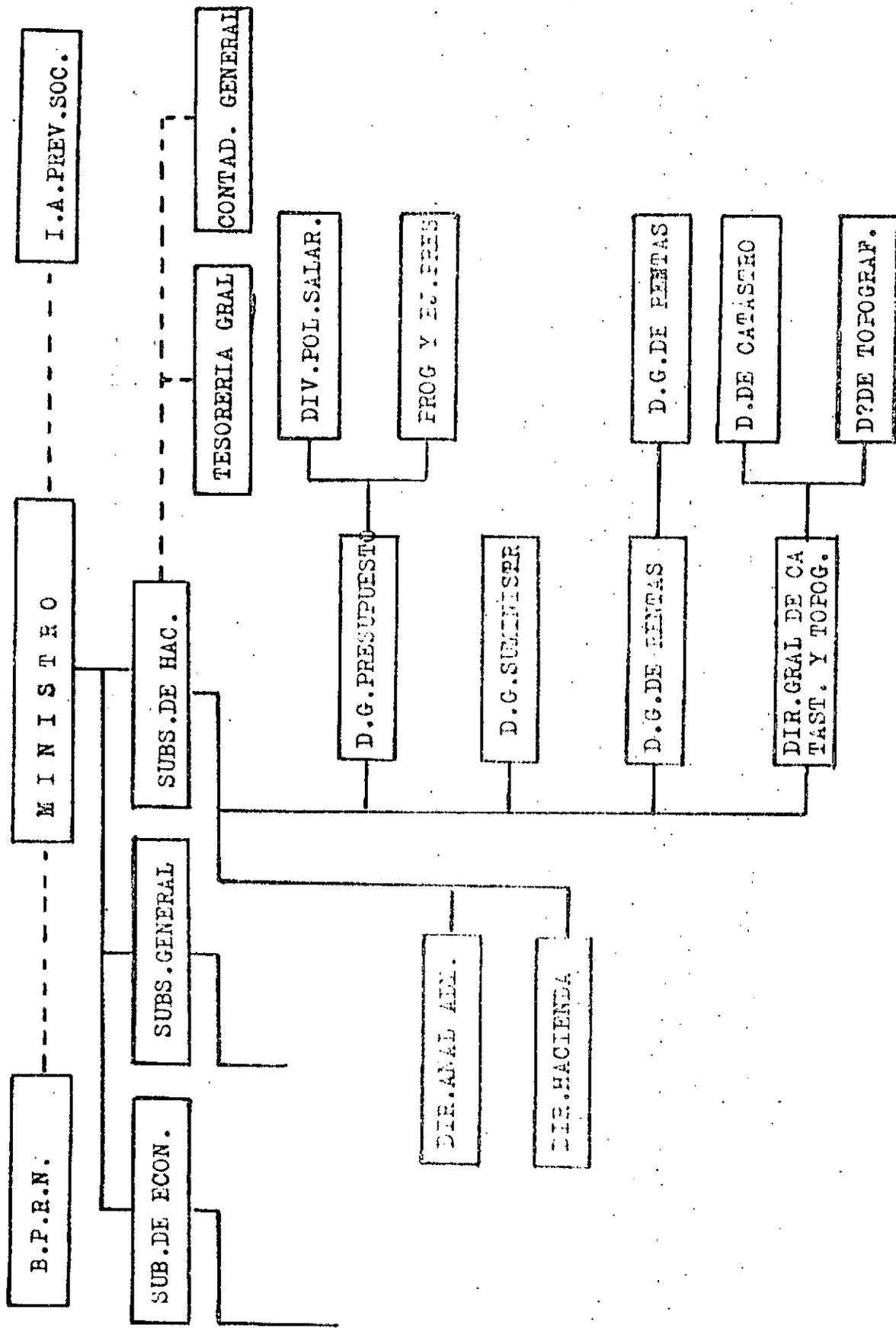


FIG. 2 : ESTRUCTURA ORGANICA DEL MINISTERIO DE ECONOMIA

...///

2) Adaptación organizativa y funcional

A los efectos de caracterizar y delimitar el ambito de aplicación del sistema de información con el objeto de pre-
cisar las necesidades emergentes de los diversos destinos, también debió plantearse y resolverse el problema de dar ade-
cuada respuesta a la necesidad de reconocer explícitamente la diferenciación funcional que debe distinguir el cometido de las diversas unidades orgánicas, un requisito básico del efi-
ciente funcionamiento de la organización globalmente conside-
rada.

Los lineamientos fundamentales que presidirían la materialización de esta pretensión fueron oportunamente ex-
puestos (INFORME PARCIAL Nº 2, Cap. I, Punto 1) y lograron la aprobación de los responsables de la administración financie-
ra provincial.

Reiterando los comentarios que ya se hicieron en la instancia de exposición del grado de desarrollo de la pro-
puesta , se explicita en este lugar que aquella diferenciación parte del reconocimiento de la distinción sustancial entre lo político y lo administrativo. En la primer categoría, se hallan representadas las funciones de dirección y decisión su-
periores, que en nuestra materia se traduce en temas tales como la planificación y asignación de recursos, la defini-
ción de las fuentes de financiación de gastos, etc. Lo se-

...///

...///

gundo, lo administrativo, se vincula con el desempeño concreto de una organización que debe llevar a la ejecución lo que la planificación fijó como posible y deseable, de allí que esté "signado por el carácter de delegación y de imprescindible necesidad de rendir cuenta de lo actuado" (2). La distinción es fundamental pues explica la diferente apreciación de los actos de gobierno en cuanto al componente político (decisión) y a la ejecución de lo resuelto en esa instancia. En efecto, la decisión política debe ser apreciada, analizada y juzgada de muy distinta manera a la ejecución de los actos o las acciones que son su consecuencia.

Deviene de tal diferenciación la justificación de la categorización que se ha adoptado (3) para referirse al tipo de información que en cada caso resulta procedente, a saber:

- Información de línea, cuyas características son la permanencia, integridad, sistematicidad, verificabilidad, confiabilidad y objetividad, etc.
- Información por excepción, cuyos rasgos son el carácter selectivo, muestral, aperiodicidad, flexibilidad, alto contenido de valoraciones, empleo de técnicas estadísticas, etc.-

En síntesis, se tendrían sistemas proveedores de información de las características indicada en primer término, que reconocen una fuente autónoma y con metodología coherente

...///

...///

y uniforme, por lo general basada en los registros de la Contaduría, y sistemas que originan y manipulan el segundo tipo de información, complementario de la primera. Estas fundamentaciones cimentaron oportunamente el sugerido esquema de diferenciación funcional propuesto, esto es, la distinción de dos áreas básicas actuantes en relación con la administración financiera tal como se expone en la Fig. 3. Dichas áreas han sido designadas como:

- 1. Area de Programación, Análisis y Control (PAC)
- 2. Area de Gestión Financiera (GF)

Tal diversidad conceptual se traduce, en términos de las materias concretas que constituyen el objeto de la administración financiera, en la distinción que corresponde hacer entre las funciones relativas a FINANZAS (planificación, análisis, decisión, control) y a HACIENDA (gestión, administración) términos de relativamente amplia y apropiada interpretación. Tal como se expone en la Fig. 3, y sin implicar un juicio sobre el nivel al que en definitiva debiera concretarse la diferenciación comentada, en la actualidad resultaría conveniente que la misma se opere a nivel de Dirección General (como fuera expuesto en el INFORME PARCIAL N° 2, Cap. I, y receptado como válida hipótesis por las autoridades provinciales). Consecuentemente, el imprescindible nivel de coordinación y síntesis de ambas funciones se daría en la jerarquía correspon

...///

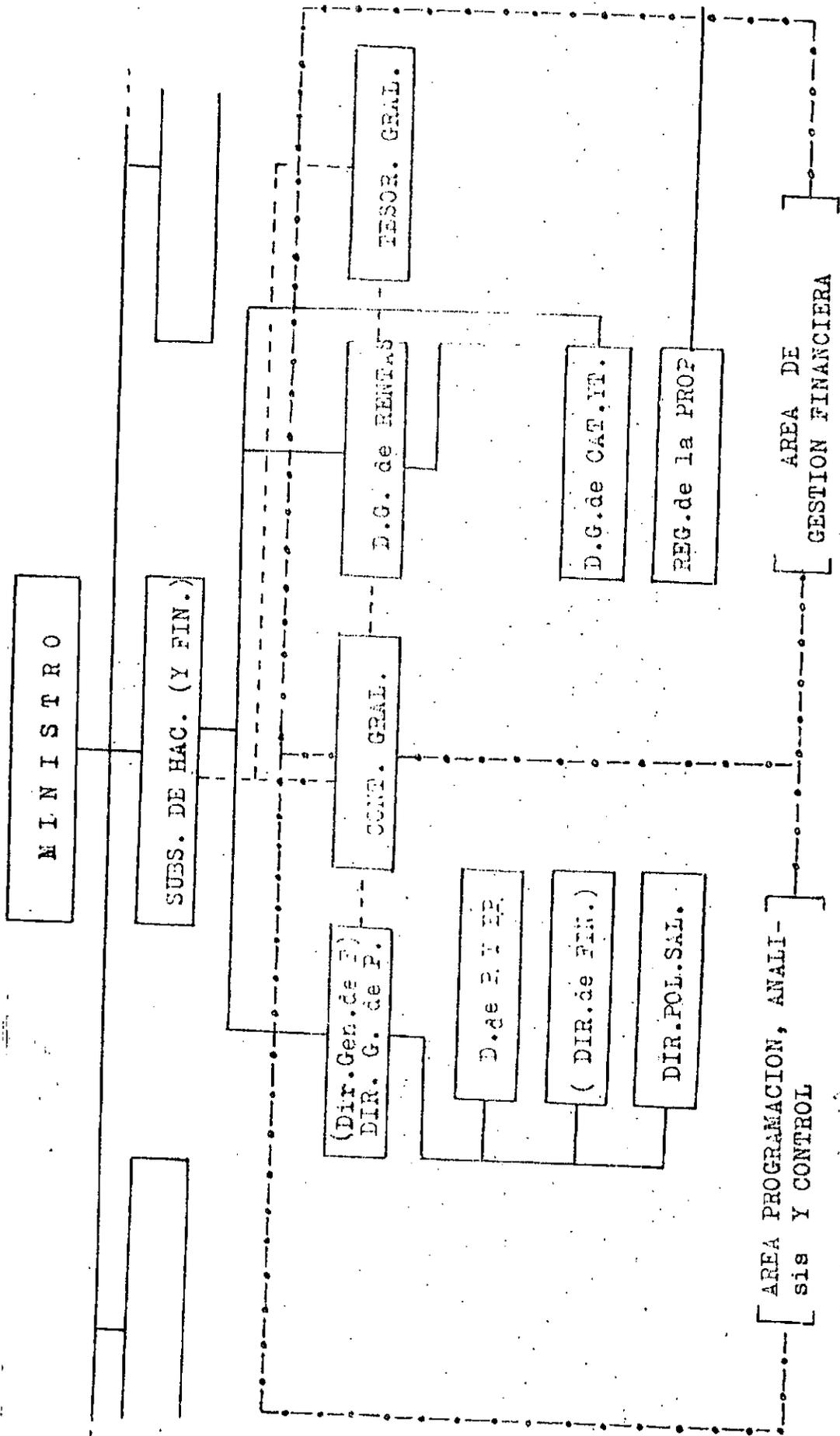


FIG. 3

...///

diente a SUBSECRETARIA, para la que se sugiere la denominación de SUBSECRETARIA DE HACIENDA Y FINANZAS, actualmente denominada Subsecretaría de Hacienda. Tal modificación resulta sugestiva y promotora de interpretaciones coherentes con las adecuciones que se proponen respecto de posiciones dependientes de la misma:

a) Función Finanzas

En efecto, del relevamiento, análisis específico y comparativo con la situación imperante en otras jurisdicciones, surge como propuesta significativa la de promover una DIRECCION DE FINANZAS en la que se **centralizarían** las responsabilidades sobre aquellas funciones que al presente no se hallan adecuada o precisamente definidas, y menos aún asignadas, constituyendo una de las falencias más notorias surgidas del relevamiento practicado. Las funciones que cabe prever para esta Dirección, en rigor la UNICA modificación que se propone respecto de la estructura orgánica, son explicitadas más adelante, pero que pueden resumirse como relativas a

- Política y análisis fiscales
- Política y análisis financiero
- Control de Gestión

Dicha DIRECCION, obviamente ubicada en el AREA PAC, coexistiría en una misma DIRECCION GENERAL, con las Direcciones de

- Programación y Ejecución Presupuestaria
- Política Salarial

...///

...///

Quedaría cubierto así el campo que se le reconoce a la función FINANZAS en unidades orgánicas que reconocen su instancia superior inmediata de dirección y coordinación en la actual DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO, para la que se sugiere la nueva denominación de DIRECCION GENERAL DE FINANZAS, que resultaría más significativa y comprensiva atenta la explicitación de funciones efectuada, lo que no obstante no se pretende imprescindible toda vez que PRESUPUESTO es un termino susceptible de ser apreciado en sentido amplio (*), y en este caso puede resultar compatible con las adecuaciones propuestas.

...///

(*) Por ejemplo la contenida en el siguiente párrafo: "Nuestro interés en el presupuesto tiene doble propósito, como medio de medidas políticas racionales y como herramienta de una administración efectiva. En este sentido amplio el proceso presupuestario se halla íntimamente asociado con cada face del planeamiento, desde la identificación de metas fundamentales a la selección de prioridades inmediatas. Tiene que ver con la conducción de operaciones corrientes; sin él, resultados no pueden ser apreciados" (Referencia N° 4).-

...///

Esta DIRECCION GENERAL y la CONTADURIA GENERAL en estrecha relación funcional, constituyen las unidades orgánicas con responsabilidad directa y preponderante en lo referente a las funciones de planeamiento, programación, análisis y control de la gestión, las que en el marco de este trabajo se agrupan en el Area PAC.

b) Función Hacienda (o Gestión Financiera)

Por otro lado, se tiene la existencia de unidades orgánicas con responsabilidades primarias, fundamentales e indiscutibles respecto de lo que se ha venido interpretando como GESTION FINANCIERA, en el sentido de estar a su cargo las acciones y medidas conducentes al cumplimiento o ejecución de lo programado. Esta diferenciación funcional respecto de las que caen en el Area PAC, a un nivel tan importante como lo es en la estructura funcional el de DIRECCION GENERAL, se funda en la particular complejidad y relevancia que adquieren las funciones de administración de recaudación y de pagos en la Hacienda Pública.

Las unidades orgánicas que tienen a su cargo tales responsabilidades, ligadas también en estrecha relación funcional - que no resulta DIRECTA por la intervención por lo general intermedia de la Contaduría General y del Banco de la Provincia de Río Negro en su rol de agente recaudador - resultan ser las siguientes:

...///

...///

- Dirección General de Rentas
- Tesorería General de la Provincia

Cabe agregar a las mencionadas por su importancia logística y su independencia jerárquica, las Direcciones de:

- Catastro y Topografía (Subsecretaría de Hacienda)
- Registro de la Propiedad (Ministerio de Gobierno)

Naturalmente, todas las apreciaciones precedentes, deben ser respetadas como constitutivas del ámbito concreto en que el sistema de información debe definirse y desarrollarse, y al que el mismo sistema debe servir.

3) Pautas para la definición de funciones asignables a la propuesta Dirección de Finanzas

Anticipado en el INFORME PARCIAL N° 2 (pag. 6), se exponen a continuación a título de referencia, funciones que se entienden pertinentes al funcionamiento de la sugerida Dirección de Finanzas y que, como tal, explicitan responsabilidades que se incluyen entre las que tiene a su cargo la DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO (según se sugiere, DIRECCION GENERAL DE FINANZAS)

Al mismo tiempo, puede ser oportuno dejar indica-

...///

...///

das algunas mismas funciones para el caso de que se pretendan explicitar algunas de las funciones que implícitamente ya han sido asignadas a la DIRECCION GENERAL mencionada y que, obviamente, es precedente mantener.

a) Referidas a la Dirección General

- Asistir al S.S.H.yF. en el ejercicio de las funciones de su competencia en lo atinente a la formulación de planes de gobierno en materia financiera y fiscal, tanto vinculados a la jurisdicción nacional, como provincial y municipal.
- Promover, disponer y orientar la realización de estudios de los aspectos financieros y fiscales que posibilitan el cumplimiento de la gestión de S.S.H.(yF.)
- Asesorar a los demás organismos provinciales en los aspectos de su competencia.
- Evaluar la eficiencia y necesidad del gasto público
- Ponderar y evaluar alternativas sobre financiamiento del gasto.
- Disponer y orientar el seguimiento de los resultados de la ejecución de gastos y recursos en relación con lo proyectado o presupuestado y elevar sus conclusiones de base cuantitativa a la S.S.H.(yF.)

...///

...///

- Intervenir en toda negociación nacional e internacional de carácter financiero que efectúe la provincia
- Destinos del gasto y evaluación de su incidencia
- Estudiar y analizar las posibilidades de aplicación de nuevas técnicas presupuestarias en la confección de los presupuestos provinciales, el control de su aplicación y la adecuación de las mismas.

b) Referidas a la Dirección

- Analizar, programar, coordinar y proyectar los medios de financiamiento del sector público provincial.
- Analizar, programar, coordinar y proyectar la política fiscal provincial, indicando objetivos y prioridades
- Analizar, coordinar y proyectar la política fiscal municipal, estableciendo sus objetivos y prioridades a los fines de su coordinación y armonización con la política fiscal provincial.
- Analizar y proyectar los objetivos y políticas en materia de recursos, como asimismo pautas para su elaboración
- Seguimiento de información económico-financiera de carácter agregado, sectorial, etc, a efectos de posibilitar la mejor interpretación del contexto, la evolución de las variables más representativas y su influencia

...///

...///

cia en las finanzas provinciales, la realización de proyecciones, pronósticos, etc, y la consecuente realización de informes periódicos y aperiódicos.

FUNCIONES:

- Elaborar alternativas de decisión para la elección de fuentes de financiamiento.
- Formular el cálculo General de Recursos y Financiamiento
- Proyectar o brindar pautas para la elaboración de leyes tributarias y modificaciones al Código Fiscal.
- Seguimiento del cumplimiento de la política de recursos y medios de financiamiento presupuestarios, provinciales y municipales
- Confeccionar informes periódicos y especiales sobre evolución y perspectiva de los recursos financieros.
- Elaborar modelos e investigar sobre la incidencia de la actividad financiera del Estado en el Sistema Económico.
- Intervenir en los asuntos vinculados a los regímenes de coparticipación a las municipalidades, de recursos tributarios y no tributarios, tanto pro

...///

...///

vinciales como nacionales.

- Intervenir en las operaciones de crédito interno y externo, empréstitos públicos por cuenta de la provincia y otras obligaciones.
- Ejercer representación ante Comisiones Federales en materia tributaria y financiera.
- Elaborar pautas de directivas e instrucciones técnicas para la confección de los instrumentos tributarios municipales.
- Formular el cálculo general de recursos y participar en la fijación del calendario impositivo anual.
- Estructurar los sistemas de recursos tributarios y no tributarios.
- Intervenir en los asuntos vinculados con la coparticipación nacional en materia tributaria y no tributaria.
- Asesorar a los niveles superiores en la concertación de operaciones de crédito público.
- Recopilar, sistematizar, analizar y evaluar la información referida a la actividad financiera del Estado.
- Confeccionar informes periódicos y especiales sobre evolución y perspectivas de la situación financiera.

...///

...///

- Análisis de la capacidad contributiva de la provincia y de la presión tributaria
- Planificar y analizar el control de la ejecución del presupuesto mediante Diagnósticos preventivos, estimación de resultados financieros y seguimiento de su cumplimiento o ejecución
- Proponer medidas correctivas

III) CONCEPTO Y CARACTERIZACION DE SISTEMA

El concepto de sistema aplicable al caso considerado corresponde a la idea básica de "una unidad compleja formada por varias partes que sirven a una finalidad común" (6).

En nuestro caso, la "unidad" esta dada por la "materia financiera" que constituye el factor que posibilita la vinculación de los componentes del sistema mayor o metasistema, los que se identifican como comunes a partir de la "categoría conceptual" mencionada: la financiera.

Dicho METASISTEMA, así llamado por incluir otros sistemas (*), se define en su concepción estática por su objetivo y elementos componentes.

1) Objeto

Atento su caracter de SISTEMA DE INFORMACION (genérico) se entiende que el objetivo operativo o razón de ser del mismo sea proporcionar informes e información.

En nuestro caso, el objetivo del METASISTEMA o SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION ECONOMICO-FINANCIERA, se resume de acuerdo con lo expresado anteriormente (CAP. I - 1):

... proporcionar medios que posibiliten la adquisi-

...///

(*) Según un nivel de referencia que aparece decidido en el contenido o temario del presente trabajo.

...///

ción o el perfeccionamiento del conocimiento sobre la realidad financiera.

Visto el SISTEMA en su concepción dinámica de PROCESO (definido por objetivos operativos y caracterizado por las entradas, salidas y la gestión implicada en su "caja negra"), dicho objetivo estará al servicio de un subproceso básicamente analítico, de identificación, selección de alternativas (SISTEMAS PAC y GF en la Fig. 3) o básicamente de DECISION o de ELECCION de ALTERNATIVAS (a cargo básicamente de los NIVELES I y II que más adelante se identifican), también referidos como sistemas de DECISION CORRIENTE y de DECISION SUPERIOR, respectivamente (6),

2) Componentes: El METASISTEMA comprende, en síntesis:

a) Tres sistemas, a saber:

SISTEMA DE PROGRAMACION, ANALISIS Y CONTROL (PAC)

SISTEMA DE GESTION FINANCIERA (GF)

SISTEMA CONTABLE

Más en detalle, cada uno de estos sistemas tienen como partes constitutivas:

Recursos Humanos

Recursos Materiales (equipos, etc)

Tecnología

b) Organización: estos componentes comunicados por relaciones jerárquicas y funcionales, constituyen la ORGANIZACION,

...///

...///

que será parcial en caso de estar referida a los SISTEMAS aludidos, o será la ESTRUCTURA ORGANICA correspondiente al MACROSISTEMA (incluye a los sistemas de decisión corriente y de DECISION SUPERIOR, tal como aparece en la Fig. 2 y 3) o sea la orgánica del MINISTERIO DE ECONOMIA, responsable como JURISDICCION POLITICA Y ADMINISTRATIVA, de la Administración Financiera Provincial.

c) Informes e Información

Las unidades orgánicas expuestas en dichas figuras (constituyen unidades GENERADORAS O RECEPTORAS DE INFORMES y, en algunos casos, de INFORMACION si el conjunto de datos que contiene un informe es interpretado o procesado en forma inteligente (6), agregando en tal caso razonamiento lógico, juicios y criterios técnicos para coadyuvar al conocimiento que finalmente se persigue como objetivo.

d) Instrumentos

Definimos como instrumentos los medios o vehículos a través de los cuales se comunican informes o se brinda información, de los que constituyen sus soportes.

En atención al objetivo del trabajo, que se traduce en objetivo del metasistema, esto es coadyuvar al perfeccionamiento de la administración financiera a través del abastecimiento sistemático y regular de la pertinente información a los niveles de decisión que se trate, se han definido dos tipos fundamentales de instrumentos, a saber:

...///

...///

- a) Instrumentos de aplicación retrospectiva
- b) Instrumentos de aplicación prospectiva.

Ambos tipos de instrumentos adquieren FORMAS diversas, pudiendo constituir:

- Datos aislados
- Series homogéneas
- Estados
- Balances
- Indicadores (relaciones)
- Indices, promedios
- Correlaciones
- Informes fundamentados
- Proyecciones
- Inferencias
- Gráficos
- Exposiciones orales

Estos instrumentos - genéricamente definidos - sirven de soportes de informes e información destinados a satisfacer el objetivo del METASISTEMA, los cuales estarán referidos a las materias o NATURALEZA de información que se reúnen y exhiben en la Fig. 5.

e) Concepción básica del METASISTEMA y su composición

Una síntesis de lo expuesto hasta aquí aparece graficado en la Fig. 4, donde queda evidenciado por un lado el

...///

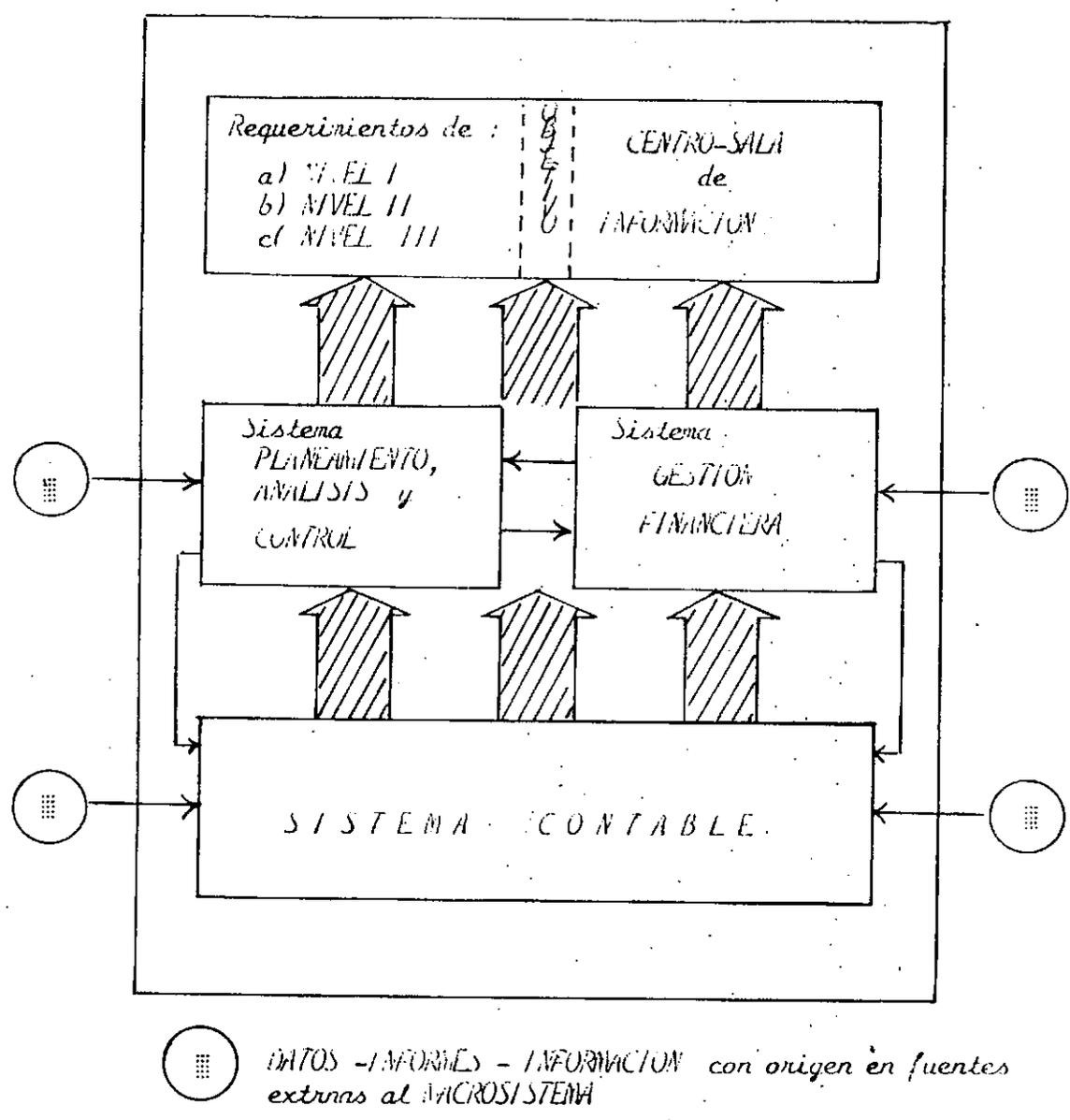


FIG. 4 : MICRO ó METASISTEMA de INFORMACION ECONOMICO-FINANCIERA

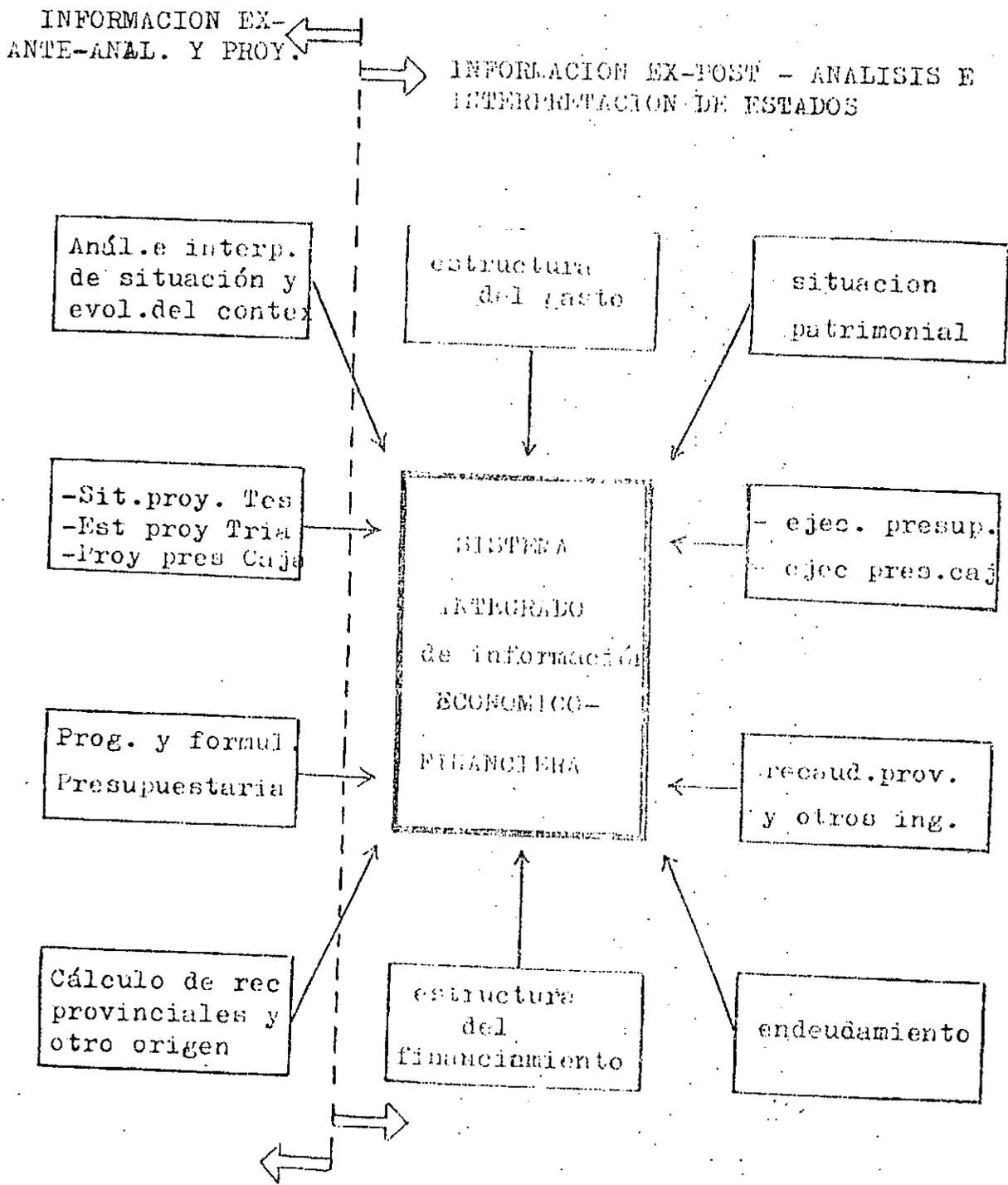


FIG. 5 : SISTEMA INTEGRADO Información pertinente

...///

objetivo a satisfacer, el que se traduce en: 1) los requerimientos de los distintos NIVELES según se los define más adelante, sean ellos de tipo corriente o regular, o de decisión superior y, 2) en la alimentación o flujo continuo de informes y de información al STOCK de información financiera, que se pretende almacenar y exhibir en forma permanente (actualizada por períodos) u ocasional (carpetas resúmenes para el Ministro o Ministros. (gabinete); sala de situación, etc).

A ese objetivo sirven los tres sistemas definidos de los que interesa destacar el caracter que distingue al SISTEMA-CONTABLE como generador fundamental de informes (datos), mientras que respecto de los otros dos, se torna evidente, además, el propósito de generar INFORMACION como salida de los procedimientos que se cumplen en cada uno.

IV) DESCRIPCION DEL MACROSISTEMA

En este capítulo, como asimismo en los que siguen, se concretan conceptos, interpretaciones y sugerencias comprendidas en terminos globales o más abstractos en el capítulo I. Así se explicita que, la mención del MACRO o METASISTEMA alude a un SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL ideado a partir de su concepción de "método organizado para proveer información histórica, presente y proyectada, sobre las operaciones y sobre el medio exterior". El mismo, limitado expresamente como sistema FINANCIERO de información gerencial, debe ser "base de las funciones básicas de planeamiento operativas y de control" de la organización, suministrando información adecuada y oportuna para la toma de decisiones (en estrecho acuerdo con conceptos de KENNERON *).

1) El Macrosistema a través de su objetivo operativo

En el entendimiento de que una adecuada y significativa DESCRIPCION del sistema resulta de la pertinente descripción
...///

* Referencia bibliográfica N° 7

...///

ción del OBJETO que el mismo debe satisfacer, se brinda en este lugar un mayor detalle de la información - ésta en sentido amplio ** - que se ha previsto con tal finalidad.

Se comparte en consecuencia que "todo sistema reconoce la existencia previa de un objeto que es determinante de su configuración" *** y de su funcionamiento, como asimismo que "el sistema está definido por sus objetivos" ****, naturalmente sin restar importancia a su estructura y elementos componentes - que son comentados más adelante.

Por tal razón, se vuelve sobre el PRODUCTO o SALIDA que debe satisfacer - en el presente estado de desarrollo - la meta u objetivo operativo del definido METASISTEMA DE INFORMACION: tomar los datos desde la fuente u origen y conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de decisión (descrito en TRES NIVELES en el presente trabajo).

Cada etapa, cumplida en uno o varios de los sistemas que lo integran, da lugar a un tipo de información específico y concreto que reviste peculiares características" (*).

** Incorpora a los informes como elemento básico u original

*** del POZO NAVARRO, referencia bibliográfica N° 8, p. 43

**** LOSOVIZ, E. E., referencia bibliográfica N° 6, p. 503.

* Del POZO NAVARRO, E. referencia bibliográfica N° 8 p. 143.

...///

Pues bien, adoptando por el momento el concepto de "caja negra", estamos enfatizando aquí la naturaleza, los instrumentos y las características de la información obtenida

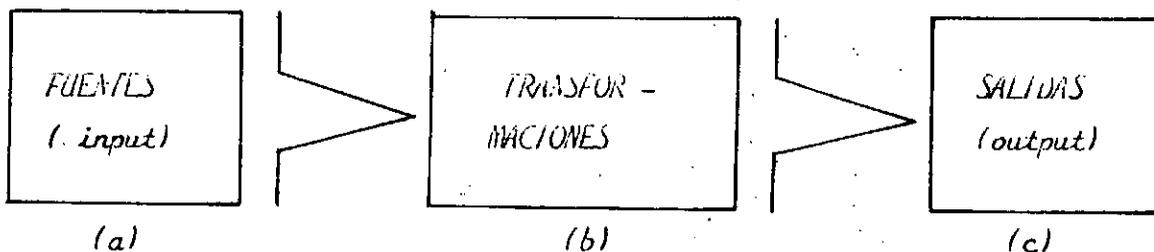


Fig. 6

como producto de la información del sistema - sector (c) en la Fig. 6- y que ha sido ya presentada como integrada por INSTRUMENTOS de aplicación retrospectiva e instrumentos de aplicación prospectiva.

A estos instrumentos se incorporan elementos o datos (o "informes") que se disponían y en casos se empleaban previamente al desarrollo de este trabajo, y otros - fundamentalmente de aplicación prospectiva - que se han definido durante la presente realización para su próxima instrumentación, en particular:

1. Pronóstico Financiero
2. Pronóstico de Caja
3. Estado Projectado de Tesorería

...///

PLANILLAS O DOCUMENTOS A EMPLEAR EN INSTANCIAS DE PLANEAMIENTO Y ANALISIS

- Planillas con distintas aperturas presupuestarias.
- Proyectos de presupuestos (pro-forma)
- Proyectos de presupuestos de caja (general y por jurisdicción)
- Estados proyectados de situación del Tesoro
- Estados proyectados de Tesorería
- Cálculo de recursos con distintas aperturas
- Estados proyectados de fuentes y usos de fondos
- Cuadros de tendencias, proyecciones, etc., sobre adm. salarial, materias económico-financiero, presión fiscal, capacidad contributiva.

CUADROS O DOCUMENTOS A EMPLEAR EN INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

- Estados de ejecución presupuestaria con distintas aperturas (mensual)
- Estados de ejecución del presupuesto de caja
- Estados de ejecución de recursos - desagregado.
- Estados de endeudamiento y estructura de la deuda
- Cuenta general del ejercicio
- Cuadros de fuentes y usos de fondos
- Stock de libramientos impagos
- Financiamiento inter-ejercicios
- Costos política salarial

...///

4. Estado de Situación Proyectada del Tesoro
5. Proyección y Seguimiento del avance FISICO-FINANCIERO de Trabajos Públicos
6. INDICADORES DIVERSOS

Ambos tipos de instrumentos (medios, canales de información) quedan indicados en el listado que se presenta como Fig. 7.

2) El sistema según su estructura

a) Definición de NIVELES

Por otra parte adelantando comentarios más detallados que se efectuarán al describirse procesos, entradas y salidas, favorece la descripción del MACRO o METASISTEMA la identificación como UNIDADES ESTRUCTURALES del mismo, de TRES NIVELES que operan, según los casos, como

- a) generadores o fuentes
- b) receptores o destinatarios
- c) procesadores de información

Dichos niveles hacen referencia a las siguientes jerarquías o unidades de organización:

...///

...///

- NIVEL I : Gobernador
Ministros (Gabinete)

- NIVEL II : Ministerio de ECONOMIA
Subsecretaría de Hacienda

- NIVEL III : Contaduría General
Tesorería General
Direcciones Generales

Estas definiciones permiten a su vez identificar las distintas clases de información que fluye entre dichos niveles y el respectivo sentido.

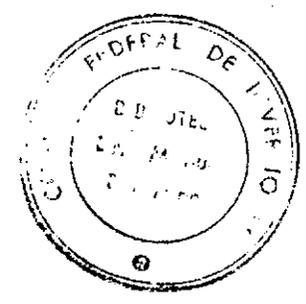
b) Clases y dirección de la información

Entre los NIVELES que han sido definidos como componentes estructurales (pertenecientes a la ORGANIZACION) fluye la corriente de información (genérico), en la que es posible distinguir diferencias según clase y sentido o dirección.

En efecto, cabe distinguir una información DETERMINATIVA que fluye en sentido descendente y una información INTERPRETATIVA que lo hace en sentido ascendente (ver Fig. 8).

La primera, de acuerdo con del POZO NAVARRO *, esta
...///

* Referencia bibliográfica Nº 8



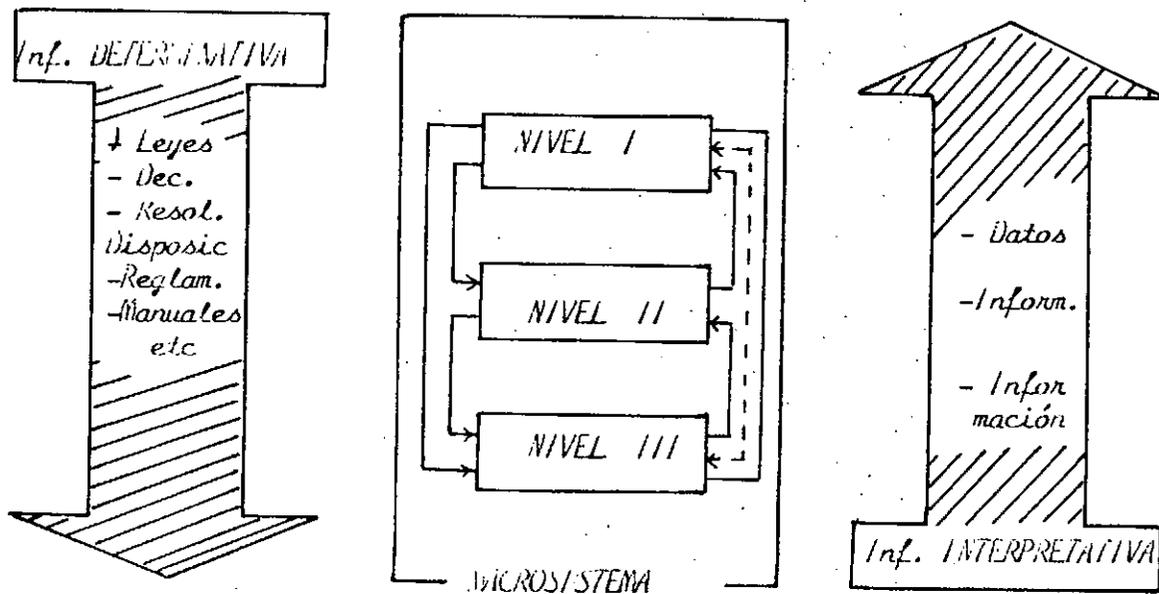


Fig. 8 : CLASES y DIRECCION de la información

...///

dada por todo un conjunto de normas, instrucciones, pautas, órdenes, etc. que emanan de unidades organizativas de la propia jurisdicción o de otra que en el tema se vea supraordinada, las que traducen tomas de decisión tendientes a definir el desarrollo de la actividad a desarrollar (es una información normativa).

La información INTERPRETATIVA, de sentido ascendente, permite a la Dirección Superior el conocimiento de resultados - ex-ante o históricos - y de los factores del medio interno y externo (es información prospectiva, operativa, de gestión y control).

c) Carácter de los datos

Los datos que conforman el basamento original de la información que se pretende son también de diferente carácter

Así pueden ser: a) REALES, CIERTOS o HISTÓRICOS según provengan de una realidad que se pretende describir por su intermedio; b) SUPUESTOS, PROYECTADOS, INFERIDOS o PRONOSTICADOS, si se originan en técnicas, deducciones o previsiones que permiten anticipar magnitudes relativas a eventos que aún no han ocurrido, o c) RESTRICCIONES, LIMITES o VALORES TOPES impuestos u ordenados compulsiva o mandatoriamente por parte de quienes ostentan la Dirección Superior.

...///

...///

d) Sistemas y subsistemas incluidos

Por último, en un orden asignado con el propósito de dejarlo eslabonado en el tema del capítulo que sigue, se expone la visión de la estructura del MACROSISTEMA que exterioriza como componentes a los SISTEMAS Y SUBSISTEMAS de INFORMACION FINANCIERA los que han sido definidos, como ya se ha aclarado, en armonía con la organización funcional descripta en el Capítulo II.

Sinteticamente pues, el MACROSISTEMA se integra según se expone en la sinopsis del cuadro 9.

S I S T E M A S

S U B S I S T E M A S

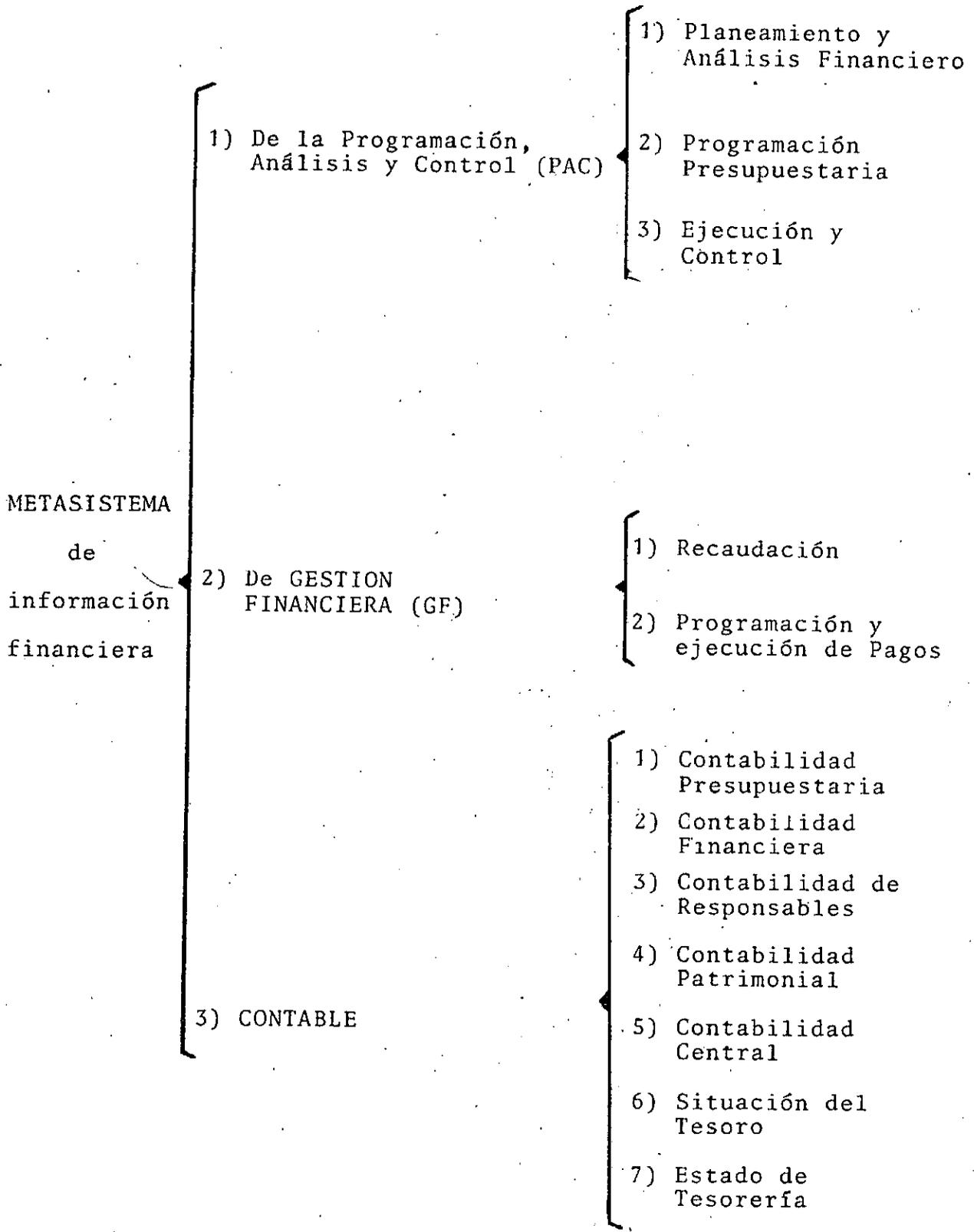


Fig. 9

V) DESCRIPCION DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS

Este anteproyecto recoge las definiciones de sistemas y subsistemas propuestos en el informe anterior, respecto de las cuales se coincidió en que resultaban técnicamente procedentes, operativamente significativas y adecuadas a la realidad orgánico-funcional de la administración.

Respecto de los SISTEMAS, se anticipó en el capítulo precedente que el MACROSISTEMA preve los siguientes:

1. Sistema de Programación, Análisis y Control (PAC)
2. Sistema de Gestión Financiera (GF)
3. Sistema Contable

Respecto de cada uno de ellos, se han identificado y adoptado los SUBSISTEMAS que se mencionan y comentan suscintamente a continuación. Esta presentación hará factible en lo sucesivo que todo comentario relativo a cada unidad de inclu-sión superior o inferior (por ejemplo sistema y subsistema, respectivamente), sea inmediatamente comprendido y simultaneamen-te referido a ambos niveles de agregación.

1) Sistema de Programación y Análisis Financiero

Este sistema incluye:

- a) Subsistema de Planeamiento y Análisis Financiero
- b) Subsistema de Programación Presupuestaria
- c) Subsistema de Ejecución y Control

...///

...///

a) El SUBSISTEMA DE PLANEAMIENTO Y ANALISIS FINANCIERO se orienta a cubrir una "unidad no cubierta" de la información actualmente elaborada, y que se ubica en este sistema atento a que debe comprender - según se entiende - tanto la materia financiera en sentido restringido como asimismo presupuestaria, económica y patrimonial, a través del seguimiento y proyección de variables controlables y no controlables, que inciden en la situación económica, financiera, fiscal y social de la provincia.

A la base de esta propuesta se halla la interpretación de que las decisiones en que interviene la Subsecretaría de Hacienda (y Finanzas) son de NATURALEZA DINAMICA, ex-ante, en sentido de que se deben prever acontecimientos futuros y se planifica la acción de acuerdo con ellos, en una función que asigna el análisis e interpretación una altísima relevancia.

Naturalmente, se alude en la materia asignada a este subsistema tanto lo referente a variables que inciden en el rubro ingresos y créditos como a egresos y uso del crédito, así por ejemplo:

- Análisis de todo lo inherente a la materia de política y programación de la formulación presupuestaria provincial.

- Estudio y asesoramiento relativos a (todos) los a-

...///

...///

suntos vinculados a la actividad financiera del Estado Provincial y municipios.

- Análisis de la ejecución presupuestaria y producción de diagnósticos preventivos y estimación de resultados financieros.

- Evaluación de la necesidad y eficiencia del gasto público.

- Estudio y evaluación de la política salarial a nivel provincial, sus costos e incidencias.

- Análisis y producción de alternativas referidas a medidas correctivas.

- Brindar asesoramiento técnico.

- Obtención y análisis de información financiera.

Estas funciones han sido expuestas a manera de propuestas para la sugerida Dirección de Finanzas (o si se prefiere Dirección de Planificación y Análisis Financiero), en el ámbito de la Dirección General de Finanzas en el Cap. II, punto 3:-

Dado que hasta este momento, la materia RECURSOS ha sido interpretada en la práctica como privativa de la Dirección General de Rentas, tanto en la instancia de programación o planificación como en la de ejecución, esta propuesta implica una alteración significativa de tal situación; el mismo criterio de asignación funcional se ha venido siguiendo respecto de GASTOS, tema en que ha sido proverbial la incumben

...///

...///

cia y competencia de la Dirección General de Presupuesto en términos poco menos que de exclusividad.

En consecuencia, tal como se lo describe en la Fig. 10, la propuesta implica seguir una interpretación que se visualiza como un corte transversal a los temas Recursos y Gastos (Fig. 10.b), campos que han venido siendo interpretados como privativos de sendas unidades orgánicas (DGR y DGP, respectivamente como se lo representa en la Fig. 10.a), en una ambigua definición que no repara en la necesidad de atender a la diferenciación funcional que debe ser respetada por parte de las unidades orgánicas: la relativa al PLANEAMIENTO, a la EJECUCION y al CONTROL, y no en función de la materia o asunto.

OBJETIVO OPERATIVO

En concordancia con lo expuesto en relación al macrosistema, este subsistema como asimismo los otros ya mencionados, se define a través de sus objetivos operativos.

Al respecto, si bien es evidente el énfasis que cabe prestar a las SALIDAS que se mencionan en la Fig. 11, la representación total que allí se hace resulta ilustrativa como DESCRIPCION del SISTEMA que aquí se comenta.

CARACTER DE LOS DATOS

Los datos -informes que se manipulan en este subsis

...///

MATERIA FUNCION	RECURSOS	GASTOS
Programación y Análisis	DGR	DGP
Gestión o Ejecución	DGR	
Control	DGR	DGP

FIG 10.a : Situación Anterior

MATERIA FUNCION	RECURSOS	GASTOS
Programación y Análisis	DGF	DGF
Gestión o Ejecución	DGR	
Control	DGF	DGF

FIG 10.b : Situación Propuesta

E N T R A D A S

I) PROGRAMACION

- Pautas Nacionales.
- Pautas Provinciales.
- Limites o restricciones.
- Datos históricos.
- Requerimientos jurisdiccionales

II) ANALISIS

- Datos - Series estadísticas
- Resultados de ejecución.
 - + Antecedentes diversos.
 - Pautas de Políticas "ac. y Prov.
 - Datos del contexto.

S A L I D A S

- Evaluación de alternativas sobre Gastos y recursos.
- Elab. e interpret. de indicadores.
- Informes sobre eficiencia Gasto Púb.
- Seguimiento y control presión fiscal
- Seg. evolución capacidad contribut.
- Anál. Pol. y Adm. Salarial y Rec.Hum
- Pronóstico de Caja.
- Estado de Situación Proyectada Tesor.
- Informes sobre el medio o contexto
- Cálculo de Recursos
- Evaluación Financiera del Plan de TP.
- Análisis comportamiento índices de coparticipación
- Seguimiento Ejec. Pronóstico Caja y otros instrumentos de gestión.

P R O C E S O S

FIG. 11

...///

tema son:

- MANDATORIOS, LIMITES: Por ejemplo los que representan restricciones presupuestarias, pautas sobre ejecución, etc.
- REALES, HISTORICOS, CIERTOS: empleados sobre todo en instancias de control y análisis.
- PROYECTADOS, INFERIDOS: Como los que representan pronósticos, extrapolaciones, estimaciones, etc., en instancias de programación y análisis, principalmente.

ORGANIZACION - UNIDADES INTERVINIENTES

Otro aspecto descriptivo de la estructura del SUBSISTEMA es el relativo a la identificación de la unidad organizativa con responsabilidad primaria en el funcionamiento u operación del subsistema que está a cargo de los procesos implícitos en la CAJA NEGRA, en este caso, la Dirección de Finanzas (o de Planificación y Análisis). Al mismo tiempo, es dable vincular dicha dependencia con aquellas que se conectan con ella a través de relaciones de naturaleza jerárquica o funcional, en eslabonamientos hacia atrás o hacia adelante.

Esta interpretación de la estructura del SUBSISTEMA es exhibida a través de la descripción matricial de este sistema de inclusión inferior en la fig. 12, que se expone atendiendo las ventajas que se atribuyen a este tipo de descripción, que no solo permite "ubicar" este SUBSISTEMA sino que, al mismo tiempo, facilita la visualización de relaciones o vin

...///

→

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	■	X	X	X	X		X	X	X	X	X
2		■	X	X	X			X	X	X	X
3			■	X	X	X	X	X	X	X	X
4				■	X		X	X	X	X	X
5					■		X	X	X	X	X
6				X	X	■	X	X	X		X
7				X	X		■	X	X		
8					X			■	X	X	X
9					X	X		X	■	X	
10					X				X	■	
11					X	X	X				■

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| 1. Contexto | 6. Cont. General |
| 2. M. del Interior. Pol. Nacion. | 7. Tesorería General |
| 3. Gobern.: polít. y pautas prov. | 8. D de Finanzas |
| 4. Ministro - SSH | 9. D de P y EP |
| 5. DG Finanzas | 10. D de Pol. Sal. |

116 DGR

FIG 12 : Descripción Matricial del subsistema Planeamiento y Análisis Financiero.

...///

culaciones entre todas las unidades orgánicas componentes del MACROSISTEMA, (*) razón ésta por la que no se lo reiterará al comentar otros Subsistemas.

b) El SUBSISTEMA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA tiene como información de salida fundamental la elaboración o formulación del presupuesto, tal como se ha interpretado en otros informes, comprendiendo aspectos que hacen tanto a la elaboración de INSTRUCCIONES para la formulación presupuestaria en sus distintas etapas como a los vinculados a la técnica y mecánica de la elaboración y presentación del presupuesto.

Respecto de este subsistema, cabe señalar que viene operando sin que se hagan evidentes a su respecto otras limitaciones que no sean las oportunamente diagnosticadas:

- a) falta de formalización y sistematización de procedimientos:
- b) correlativa ausencia de soportes tipificados. A superar tales restricciones se orientan las propuestas que se presentan más adelante (información a producir por cada subsistema).

OBJETIVO OPERATIVO

Queda reflejado en la Fig. 13 el tipo y la naturaleza de la "salida" que satisface el objetivo operativo previsto para este SUBSISTEMA, al tiempo que también se señalan los insumos requeridos.

...///

(*) Ver VAN COURT HARE, referencia bibliográfica N° 8

E M T R A D A S

- Salidas del Subsistema PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO
- Requerimientos jurisdiccionales.
- Pautas e instrucciones nacionales
- Salidas del SISTEMA CONTABLE

P R O C E S O S

S A L I D A S

- Instrucciones p/presentación y elaboración de anteproyecto de presup.
- Planillas, cuadros, antecedentes relativos ejerc. anteriores y estruc. tipo a seguir.
- Asesoramiento y evacuación consultas
- Proyecto global de Pronóstico Fin.
- Anteproy. y Proy. Presup. General y proyecto de ley.
- Reformulac. y modif. presup.- Transf.
- Anteproy, tentativo por "programas".
- Observ. e inform. sobre ajustes p/elaboración de proy. jurisdiccional.
- Elaboración Presupuesto Gral. Anal.
- Proy. Decreto aprob. Presup. Analít.

FIG. 13; Objetivo operativo e insumos del SUBSISTEMA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

...///

CARACTER DE LOS DATOS

En este caso, los datos que fundamentalmente se manipulan son: a) de tipo MANDATORIO, respecto de gastos y, b) PROYECTADOS, en lo relativo a recursos

ORGANIZACION- UNIDADES INTERVINIENTES

La operación de este SUBSISTEMA es responsabilidad primaria de la DIRECCION DE PROGRAMACION Y EJECUCION PRESUPUESTARIA, bien entendido que sus funciones (*) se interpretan como de asesoramiento, coordinación, consolidación de datos, reagrupamiento o clasificación de los mismos, y emisión de informes interpretados, etc., en comunicaciones de sentido tanto ASCENDENTE como DESCENDENTE y HORIZONTAL, como asimismo de diseño y mejoramiento de los procedimientos que deben seguirse.

En el desempeño de tales funciones, las relaciones más estrechas e inmediatas con otras unidades orgánicas son:

a) Relativas a fuentes u orígenes de información:

- Ministerio de Economía
- Subsecretario de Hacienda (y Finanzas)
- Dirección General de Presupuesto (Dirección General de Finanzas)

...///

(*) Al respecto, WELSCH, referencia bibliográfica N° 9

...///

- Direcciones de Administración de las distintas jurisdicciones.
- Dirección de Finanzas (o de Planificación y Análisis Financiero)
- Dirección General de Rentas

b) Como destinatarios de sus "salidas"

- Direcciones de Administración jurisdiccionales
- Dirección General de Presupuesto (D. G. de Finanzas)
- Subsecretaría de Hacienda (y Finanzas)
- Contaduría General de la Provincia
- Tesorería General
- Dirección General de Rentas

c) Subsistema de Ejecución y Control Presupuestario

Los procesos correspondientes a este subsistema se nutren, básicamente, de la información que sobre ejecución presupuestaria, tanto relativa a créditos y usos del crédito (materia presupuestaria en sentido estricto) como a la ejecución financiera propiamente dicha, suministra la CONTADURIA GENERAL.

Tales funciones implican por lo tanto:

- el seguimiento continuado y permanente de los informes recibidos de la Contaduría General; - la cuantificación de resultados o diferencias entre metas, propósitos, programas o normas preestablecidos y lo efectivamente concretado o cumpli-

...///

...///

do; - comunicación de resultados; - análisis de desvíos.

OBJETIVO OPERATIVO

A través de la Fig. 14, quedan resumidas las expresiones que constituyen el objetivo operativo de este SUBSISTEMA, como asimismo sus insumos fundamentales. Como se aprecia, la operación del mismo está referida a la misma materia del Subsistema Programación Presupuestaria, pero lógicamente en una fase diferente.

CARACTER DE LOS DATOS

En este caso, a diferencia de los anteriores, se trabaja fundamentalmente con DATOS REALES originados en la ejecución de gastos y recursos los que ingresan al subsistema por remisión del Sistema Contable; dichos datos son asimismo confrontados con los pronósticos financieros en instancias de control.

ORGANIZACION - UNIDADES INTERVINIENTES

La responsabilidad primaria en el correcto desenvolvimiento de este subsistema recae asimismo en la Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria. Sus vinculaciones básicas con otras dependencias son:

- Por insumos:

- La propia Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria (datos del Presupuesto)
- Contaduría General
- Tesorería General
- Dirección General de Rentas

E N T R A D A S

- Informes sobre ejecución presupuestaria.
- Pronóstico Financiero.
- Presupuesto General y Analítico

P R O C E S O S

S A L I D A S

- Informes periódicos sobre ejecución presupuestaria en relación a pronósticos y presupuestos
- Cuantificación de desvíos
- Análisis cuantitativo de desvíos.º resultados
- Informes seguimiento Plan de T.PUBLICOS

FIG. 14 : Objetivo Operativo e Insuños del SUBSISTEMA EJECUCION Y CONTROL PRESUPUESTARIO

...///

- Por destinos:

- Dirección General de Presupuesto (de Finanzas)
- Subsecretaría de Hacienda
- Ministro
- Tesorería General
- Dirección General de Rentas
- Direcciones Jurisdiccionales de Administración

2. Sistema de Gestión Financiera (G.F.)

a) Susbsistema Recaudación

Este subsistema comprende todo lo atinente a la programación, ejecución y control de las funciones relativas a la ejecución de los recursos previstos en el respectivo cálculo. Asimismo, participa en el planeamiento y análisis del cálculo general de recursos, cuantificando resultados bajo distintas hipótesis y a través de su opinión sobre los cursos de acción bajo consideración.

OBJETIVO OPERATIVO

La Fig. 15 expone en forma sintética el objetivo operativo que orienta la operación de este subsistema, como asimismo la naturaleza de los informes de entrada que posibilitan las salidas requeridas.

CARACTER DE LOS DATOS

Este subsistema opera con datos CIERTOS respecto de la ejecución de recursos, pero hace uso de datos PROYECTADOS O

...///

E N T R A D A S

- Pautas nac., prov., directivas, etc de la SSH.
- Cálculo de recursos
- Código Fiscal
- Ley Impositiva- Reglamentación
- Leyes especiales
- Solicitudes de inscripción DD.JJ.
- Solicitudes s/ planes de pago
- Solicitudes liq., actualiz., e inter. deudas.
- Partes de recaudación diarios
- Partes de recaudación quincenales
- Resúmenes de recaudación

P R O C E S O S

S A L I D A S

- Cuantific. del Calculo de Recursos bajo distintas hipótesis
- Indicad. retrospect. de recaudación
- Informes s/ estruct. tribut. por imp., cant. de partidas, contrib., autóm.
- Informes s/ recaud. s/rubro o zona.
- Informes s/ relación emitido-cobr.
- Informes s/ contrib. en mora-Relac "En mora/emisión" o "Mora/Cant% Cont.
- Proy., progr. y result.operat. fiscal.
- Propuestas sobre alteraciones, adecuaciones sobre: a) Hecho imponible; b) Sujeto; c) Base; d) Alícuota; e) Programa pagos; f) Control y apremio
- Boletas de Depósitos, cuotas, anticipos, saldos, etc.
- Formularios presentación DD.JJ.
- Parte semanal de recaudación
- Informes sobre carga de trabajo por rubro.

FIG. 15: OBJETIVO OPERATIVO E INSUMOS DEL SUBSISTEMA RECAUDACION

...///

INFERIDOS en cuanto a su participación en el planeamiento y programación de recursos, tarea que está referida a cada tributo o rubro como asimismo al total (o cálculo global)

ORGANIZACION - UNIDADES INTERVINIENTES

En cuanto a las unidades orgánicas vinculadas al subsistema, cabe diferenciar aquellas que proveen datos o informes de las que los reciben:

- Orígenes de Información

- Oficinas de recaudación
- Banco de la Provincia de Río Negro
- Dirección General de Presupuesto (de Finanzas)
- Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria.
- Dirección de Finanzas (o de Planeamiento y Análisis Financiero).
- Subsecretaría de Hacienda (y Finanzas)
- Contaduría General
- Agentes de Retención
- Centro de Procesamiento de Información

- Destinos de Información

- Subsecretaría de Hacienda (y Finanzas)
- Dirección General de Finanzas
- Contaduría General

...///

...///

- Dirección de Finanzas (o de Planificación y Análisis Financiero)
- Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria
- Contribuyentes y Agentes de Retención

b) Subsistema Programación y Ejecución de Pagos

Este subsistema incluye los procesos vinculados a la programación de Tesorería, con horizonte no superior a 90 días, la gestión de pagos propiamente dicha y el seguimiento "día a día" del movimiento de la Tesorería.

En lo referido a Programación, reconoce como antecedente que enmarca sin actuación, el Pronóstico Financiero (o de Ejecución Presupuestaria) y el Pronóstico de Caja, instrumentos elaborados con horizonte a 360 días.

OBJETIVO OPERATIVO

La Fig. 16 exhibe la síntesis de los "insumos" y de los "productos" que caracterizan este subsistema, aspectos que más adelante se describen en detalle.

NATURALEZA DE LOS DATOS

Los procesos a cargo de este subsistema hacen uso de Datos REALES O CIERTOS (sobre ejecución, control, etc) e INFERRIDOS O PROYECTADOS en instancia de programación.

...///

E N T R A D A S

- Acreditaciones por tributos, copart. fed., regalías, FDR, FEDEI, etc.
- Requer., rendic., etc, de Org. Desc.
- Ordenes de Pago de Adm. Central.
- Diario de Ingreos y Egresos.
- Recibos, conformes, etc, de Subresp.
- Pronóstico Financiero.
- Presupuesto.
- Pronóstico de Caja.
- Estado de Situación Proy. del Tesoro
- Plan de Trab.Púb. (Req. financieros)
- Seguimiento Pronóstico financiero
- Seguimiento Pronóstico de Caja.
- Seguimiento Est. Proy. del Tesoro
- Estimac. sobre certif. de obra.
- Estimac. s/ egresos a 3 meses.

P R O C E S O S

S A L I D A S

- Movimiento de Ordenes de Pago
- Estado Proyectado de Tesorería
- Saldo Diario de Ingr. y Egresos
- Partes de Movimiento de fondos
- Diario de Egresos
- Resúmenes mensuales de Ingresos y Egresos.
- Conciliaciones bancarias.
- Rendiciones.
- Saldos diarios Fondo Unificado.

FIG. 16: OBJETIVO OPERATIVO DEL SUBSISTEMA PROGRAMACION Y EJECUCION PAGOS

...///

ORGANIZACION - UNIDADES INTERVINIENTES

Entre las unidades orgánicas que se relacionan operativamente al funcionamiento de este Subsistema, cabe señalar:

- Fuentes de datos

- Dirección General de Finanzas
- Banco de la Provincia de Río Negro
- Habilitaciones de Pago
- Direcciones de Administración de las Jurisdicciones.
- Organismos Descentralizados
- Contaduría General
- Dirección de Suministros

- Destinos de Informes

- Subsecretaría de Hacienda (y Finanzas)
- Dirección de Finanzas
- Contaduría General

3. Sistema Contable

Este sistema es visto, según ya se ha expuesto, como el generador fundamental de informes o datos del MACRO-SISTEMA, proveedor en consecuencia del insumo básico de otros sistemas que, procesos mediante, los convierten en INFORMACION, esto es; en el objetivo del MACROSISTEMA. Naturalmente, lo antedicho está referido a la provisión y procesamiento de DATOS REALES o CIERTOS, ya que el MACROSISTEMA también recibe y genera datos o información de naturaleza extracontable (que re

...///

...///

conocen otro origen).

Respecto de este SISTEMA, no se expone en este lugar una descripción de los subsistemas que lo integran pues no se ha verificado necesidad alguna de adecuaciones a definiciones a prácticas actuales que lo hagan pertinente, sobre todo atendiendo la presentación de diagramas sobre información de salida que, a nivel subsistema, se efectúa más adelante, y la circunstancia de que dichos subsistemas son de general conocimiento y comunes a ésta y otras jurisdicciones.

Consecuentemente, solo se mencionan los SUBSISTEMAS que integran este sistema:

- Contabilidad Presupuestaria
- Contabilidad Financiera (Fondos)
- Contabilidad de Responsables
- Contabilidad Patrimonial
- Contabilidad Central
- Situación del Tesoro
- Estado de Tesoro

OBJETIVO OPERATIVO

Por las razones expuestas anteriormente, la Fig. 17 exhibe las salidas que satisfacen el objetivo operativo del SISTEMA CONTABLE globalmente considerado, como asimismo los insumos más relevantes.

...///

E N T R A D A S

- Diario de Ingresos.
- Formularios de Recaudación.
- Estados de ejecución de recursos.
- Formularios de contribución de erogaciones
- Formularios de imputación
- Datos Coartación Impuestos Nacionales
- Datos sobre Regalías.
- Aportes del Tesoro Nacional.
- Partes o movimiento fondos de terceros
- Comprobantes de pago.
- Relaciones de comprobantes.
- Rendiciones de Responsables.
- Movimiento de altas y bajas patrimoniales.

P R O C E S O S

S A L I D A S

- Estados de Ejecución Presupuestaria
- Subdiarios generales
- Resultados financieros
- Resúmenes diarios de pagos
- Resúmenes mensuales de pago
- Balances de saldos
-
- Movimientos patrimoniales (en pesos corrientes)
- Cargos y descargos a Responsables
- Estado de Situación del Tesoro
- Estado de Tesorería
- Cuenta General del Ejercicio
-) PREVISIO: Indicadores de aplicac. retrospectiva

FIG 17 ; OBJETIVO OPERATIVO E EN EL SISTEMA CONTABL INSUMOS DE SUBSISTEMAS INCLUIDOS

...///

CARACTER DE LOS DATOS

En este caso, en consonancia con lo que es una característica de los sistemas contables, se opera exclusivamente con datos reales o ciertos en cuanto a EJECUCION. Respecto de la información sobre CREDITOS ORIGINALES, los datos respectivos son de tipo MANDATORIO.

ORGANIZACION - UNIDADES INTERVINIENTES

Las unidades orgánicas vinculadas a este sistema resultan ser:

- Fuentes de datos

- Dirección General de Finanzas (Dirección de Programación y Ejecución Presupuestaria)
- Dirección de Administración Jurisdiccionales
- Organismos Descentralizados
- Banco de la Provincia de Río Negro
- Tesorería General
- Dirección General de Rentas

- Destinos de informes

- Subsecretaría de Hacienda
- Dirección General de Presupuesto (de Finanzas)
- Tesorería General
- Contaduría General

VI) NORMATIZACION DEL SISTEMA

En este capítulo se explicitan aspectos que hacen a las "técnicas o procedimientos" y a la "mecánica" que traducen en la instrumentación concreta los "principios" (9) que han sido comentados previamente. Asimismo, se señala la jerarquía de normas que definirían la adopción del sistema y las responsabilidades consecuentes.

1) Aspectos NORMATIVOS

Respecto del requerimiento del MACROSISTEMA en cuanto a disposiciones que evidencien su adopción y la necesidad de las elaboraciones y adaptaciones que aquel exige, se entiende:

a) Aprobación y adopción del SISTEMA: Resolución de la Subsecretaría de Hacienda.

b) Adaptación estructura orgánica y definición de misiones y funciones: Decreto del Poder Ejecutivo Provincial.

2) Información a producir por cada SUBSISTEMA - oportunidad y frecuencia

Las "salidas" anticipadas en el epígrafe como asimismo los insumos requeridos en los procesos que los generan constituyen el contenido del punto A) de este subcapítulo, explicitado a continuación. Seguidamente, el punto B) remite al ANEXO III los

...///

...///

diagramas de circuitos, la definición de unidades intervinientes y la explicitación de soportes o instrumentos empleados.

A continuación, el punto C) resume en un cuadro los instrumentos de planificación, análisis y control que se proponen, sus contenidos, unidades generadoras y receptoras, frecuencia y sentido temporal; la numeración asignada permite ubicarlos en el listado de la Fig. 19.

En el punto D), por último, se presentan los formularios proyectados para la implementación de la propuesta en cuanto a los instrumentos que se han sugerido en este trabajo.

3) Indicadores propuestos

Por otra parte, también se satisface al presente el anticipo que prometía la definición de indicadores y su interpretación (pag.).

Asimismo, se han sintetizado posibilidades analíticas relativas a cada uno de los mismos, como también las fuentes que los alimentan, los responsables de su emisión, los destinatarios, su sentido temporal, etc.-

A) INSUMOS, PROCESOS Y SALIDAS DE LOS SUBSISTEMAS
COMPRENDIDOS EN EL MACRO SISTEMA

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO

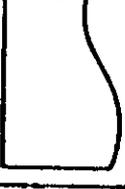
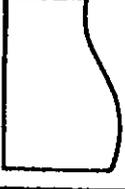
PROVINCIA :

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS,
FINANCIERO

SUBSISTEMA: PLANEAMIENTO Y ANALISIS FINANCIERO

REF.:

ORG. RESPONSABLE: DIRECCION DE FINANZAS (O DE PLANIFICACION Y ANALISIS)

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA	
D E:	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
	- PAUTAS NACIONALES	-RECOPILA DATOS -SELECCIONA DATOS -ANALIZA		- PROMÓSTICO DE CAJA	
	- PAUTAS PROVINCIA- LES.	-ELABORA SERIES -PRONOSTICA		- INDICADORES	
	- LIMITES	-ELABORA INDICADORES -ANALIZA EJECUCION		- ESTADO DE SITUACION PROYECTADO DEL TESO- RO.	
	- INFORMES HISTORI- COS.	-AJUSTA PRONÓSTICOS -EVALUACION E INTERPRETACION DE INDICADORES.		- CÁLCULO DE RECURSOS	
	- REQUERIMIENTOS JU- RISDICC.: -MÍNIMO -MEDIO -MÁXIMO } 3 M	-ELABORACION DE ALTERNATIVAS SOBRE GASTOS Y RECURSOS.		- PAUTAS DE ELABORA- CION PPTO.	
	- DATOS- SERIES ESTA- DISTICAS.			- EVALUACION DE ALTER NATIVAS.	
					A:

-D.G.DE F.
-SUBS.DE H.
-TESORERIA
-MTRO.

-D.G.DE F.
-SUB.H.Y F
-MTR.

-D.G.DE F.
-SUBS.DE H
-TESORERIA
-MTR.

-D.G.DE F.
-SUBS.DE H
-TESORERIA
-MTR.
-D.G. RENTA

-D.G.DE F.
-SUB.H.Y F
-MTR.

-D.G.DE F.
-SUB.H.Y F
-MTR.

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA		
DE:	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE	A:
	RESULTADOS DE EJECUCION.			EVALUACION PRESION FISCAL Y CAPACIDAD CONTRIBUTIVA PCIAL.		D.G.DE F. SUB.H.Y F. MTR.
	ANTEPROYECTO CALCULO DE RECURSOS.			ANÁLISIS DE LA POLITICA Y ADMINISTRACIÓN SALARIAL.		D.G.DE F. SUB.H.Y F. MTR.
	ANTECEDENTES DIVERSOS.			EVALUACION FINANCIERA DEL P.DE T. PÚBLICOS.		D.G.DE F. SUB.H.Y F. MTR.
	DATOS DEL CONTEXTO			ANÁLISIS ÍNDICES DE COPARTICIPACIÓN.		D.G.DE F. SUB.H.Y F. MTR.
				SEGUIMIENTO EJECUCIÓN PRONÓSTICO DE CAJA.		SUB.H.Y F. TESORERÍA
				INFORME SOBRE EL CONTEXTO O MEDIO.		SUB.H.Y F. MTR.

PROVINCIA : R I O N E G R O

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO

SUBSISTEMA: PLANEAMIENTO Y ANALISIS FINANCIERO
ORG. RESPONSABLE: DIRECCION DE FINANZAS (O DE PLANIFICACION Y ANALISIS)

REF.:

INFORMACION DE ENTRADA			P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
D E:	CONTENIDO	SOPORTE	T A R E A S	MÉ- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
M.O.P.	-PLAN DE T.P.		- ANALIZA ETAPAS A REALIZAR DURANTE EL EJERCICIO		PLAN DE T. PÚBLICOS	
	-CRONOGRAMA DE EJEC. FÍSICA.				CRONOGRAMA DE EJEC. FÍSICA P.T.P.	
	-CRONOGRAMA REQUERIMIENTOS FINANCIEROS		-REGISTRA CANTIDAD Y % DE EJECUCIÓN FÍSICA ESTIMADA A REALIZAR EN EL EJERCICIO, DISCRIMINADA POR TRIMESTRE		CRONOGRAMA DE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS P.T.P.	
	-EJECUCIÓN FÍSICA DE T. PÚBLICOS.		- DETERMINA CANTIDAD Y % ESTIMADO DE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS DURANTE EL EJERCICIO, DISCRIMINADOS POR TRIMESTRE.			
			ELABORA CRONOGRAMAS		CUADROS DE EJECUCION FÍSICA DEL P.T.P.	
			COMPARA Y ANALIZA REAL CON PREVISTO.			

-D.G.FZAS.
-SUB.HY F
-MITRO

-D.G.FZAS.
-SUB.H Y F
-MITRO.

-D.G.FZAS.
-SUB.H Y F
-MITRO

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA	
DE:	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
PODER EJE- CUTIVO NA- CIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - PAUTAS S/POLITICA GASTO PUBLICO - PAUTAS S/POLITICA IMPOSITIVA PROVINCIAL - PAUTAS S/POLITICA SALARIAL - INFORMACION S/COPARTICIPACION IMPOSITIVA - OBSERVACIONES A ANTEPROYECTO PPTO. PROVINCIAL - AUTORIZACION PARA SANCION LEY PRESUPUESTO 	<ul style="list-style-type: none"> - ANALIZA E INTERPRETA PAUTAS NACIONALES SOBRE GASTOS, POLITICA IMPOSITIVA Y POLITICA SALARIAL - ANALIZA INFORMACION SOBRE CALCULO DE COPARTICIPACION DE IMPUESTOS NACIONALES - ELABORA INSTRUCCIONES PARA JURISDICCIONES PARA CONFECCION ANTEPROYECTOS DE PRESUPUESTOS - CALCULA TOPES MÁXIMOS DE GASTOS POR JURISDICCION - ELABORA PROYECTOS DE DIRECTIVAS SOBRE POLITICA SALARIAL - ELABORA PROYECTOS DE DIRECTIVAS SOBRE ADMINISTRACION DE PERSONAL (COBERTURA DE CARGOS, CONGELACION VACANTES ETC.) - DEFINE Y DISEÑA FORMULARIOS PARA CONFECCION ANTEPROYECTOS DE PRESUPUESTO - FIJA PROCEDIMIENTOS SOBRE TRÁMITE ANTEPROYECTOS DE PPTO. 		<ul style="list-style-type: none"> - INSTRUCCIONES Y FORMULARIOS P/ELAB. ANTEPROYECTOS. - ANTEPROYECTOS TENTATIVOS POR PROGRAMAS - SEGUN TOPES FIJADOS. - ANTEPROYECTOS TENTATIVOS POR JURISDICCION Y GLOBAL. - ANTEPROYECTO GLOBAL PROMONOSTICO FINANCIERO - PLANILLAS, CUADROS, ANTECEDENTES SOBRE EJECUCION ANTERIOR NECESARIAS PARA PROGRAMAS - ANTEPROYECTO GLOBAL DE PPTO. GRAL. 	<ul style="list-style-type: none"> - MRIOS. Y ORGANISMO SUB. H Y D.G.DE FZ. - MRIOS Y ORGANISMOS - MRIOS. Y ORGANISMOS - D.G.DE F. SUB. H.YF TESORERFA. - MRIOS. Y ORGANISMOS - D.G.DE F. SUB. H. Y F MTR. ECON. CABINETE.

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA	
D E :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTE- NIDO	SOPORTE
PODER EJE- CUTIVO PRO VINCIAL	-PAUTAS PROVINCIALES -OBSERVACIONES Y AJUS TES	-RESUMEN GLOBAL Y POR JURISDIC- DE GASTOS EN PERSONAL -INTEGRACION DE ANTEPROYECTOS JURISDICCIONALES -REUNIONES CON REPRESENTANTES DE JURISDICCIONES -REUNIONES CON SUB. DE HACIENDA Y MTRO ECON. PARA CONSIDERAR ALTERNATIVAS		OBSERVACIONES E INS- TRUCCIONES SOBRE A- JUSTES.	
SUB. HACIEN- Y MTRO. ECO- NOMIA	-INSTRUCCIONES DEFINI- NITIVAS -INSTRUCCIONES VERBA- LES Y ESCRITAS -CALCULO RECURSOS	-ELABORACION DE ANTEPROYECTOS POR JURISDICCION EN BASE A DE- CISION P. E. PROV. -INTEGRACION PPTO DE EROGACIO- NES CON CALCULO DE RECURSOS -ELABORACION PROYECTO DEFINITI- VO (ADM. CENTRAL-ORGANISMOS Y CONSOLIDADO) SINTETICO -ELABORACION PROYECTO LEY DE PPTO.		PROYECTO DE PPTO. GRAL. Y PROYECTO DE LEY DE PPTO.	
JURISDIC. ADM. CEN- TRAL Y ORG.	-ANTEPROYECTOS: •PERSONAL-BS. Y SERV. P. T. PÙBLICOS -APOR- TES A MUNICIPIOS, ETC. -AMORTIZACION DE LA DEUDA			PRESUPUESTO GENERAL ANALITICO.	
CONTA. GRA- PROVINCIA				PROYECTO DECRETO APROB. PPTO. GRAL. ANALITICO.	
CONVENIOS C/NACION FDR-FEDEL	-APORTES REINTEGRA- BLES Y NO REINTEGRA- BLES	-ELABORACION ANTEPROYECTO GLOBAL PRONOSTICO FINANCIERO -ELABORACION PPTO. ANALITICO (DISTRIBUCION CRÉDITOS PPTO) -ELABORA PROYECTO DECRETO APRO- BACION PPTO. ANALITICO -ASESORAMIENTO		REFORMULACION Y MODI- FICACIONES PPRIAS. (TRANSFERENCIAS) ASESORAMIENTO. A RE- QUERIMIENTO.	

A: MROS. Y ORGABISMO: D.G. DE F. SUBS. H. Y F. MTRO. ECON. CABINETE. D.G. DE F. SUBS. H. Y F. MTRO. ECON. Y CABINETE. D.G. DE F. SUBS. H. Y F. MTRO. ECON. Y CABINETE. MTRO. U ORG. D.G. DE F. SUBS. H. Y F. SOLICITANTE

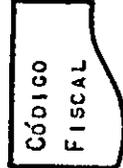
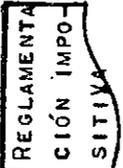
INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA			
DE:	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTEIDO	SOPORTE	A:	
CONTADURIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> - PRONÓSTICO FINANCIERO. - PRESUPUESTO GENERAL EJEC. MENSUAL DE: <ul style="list-style-type: none"> - C. RECUR. CONSOLID. - " " ADM. CENT. - " " ORG. DESC. - FINANC. CENT. Y DESC. CENTRALIZADOS. - RESULTADO FINAN. DE EJEC. PPRIA. - EC. Y OBJ. CONSOL. - " " ADM. CENTRAL - " " ORG. DESCEN. - POR FIN. CONSOL. - " " ADM. CENTRAL - " " ORG. DESCEN. 	<ul style="list-style-type: none"> - SEGUIMIENTO E INFORMES MENSUALES A NIVEL DE PARTIDA PRINCIPAL. - INFORME AL MRIO. INTERIOR SOBRE SIT. DEL TESORO (TRIMESTRAL) - SEGUIMIENTO E INFORMES SEMANALES Y ANÁLISIS S/ EVOLUCIÓN INGRESOS Y EGRESOS. - SEGUIMIENTO DE INGRESOS DE REMESAS NACIONALES. - CONFECCIÓN DE REGISTROS PARA OBSERVAR CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE COPARTICIPACIÓN, ETC. 		<ul style="list-style-type: none"> - INFORMES PERIÓDICOS S/ EJECUCIÓN PPRIA. (RELACIÓN PREVISTO Y REAL). - CUANTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DESVIOS. - INFORME SEGUIMIENTO P. DE T. PÚBLICOS. - ESTIMACIÓN S/ EVOLUCIÓN FUTURA DE INGRESOS Y EGRESOS. - PROYECTO RECLAMO S/ CUMPLIMIENTO REMESAS NACIONALES. 	<ul style="list-style-type: none"> [Blank] [Blank] C.G. 201 T C.G. 209 C.G. 203 A I C.G. 203 B- 	<ul style="list-style-type: none"> [Blank] [Blank] [Blank] [Blank] [Blank] 	<ul style="list-style-type: none"> - D.G. DE F. SUB. H. Y F. MTR. ECON. - D.G. DE F. SUB. H. Y F. MTR. ECON. - D.G. DE F. SUB. H. Y F. MTR. ECON. - D.G. DE F. SUB. H. Y F. MTR. ECON. - D.G. DE F. SUB. H. Y F. MTR. ECON.

PROVINCIA : R I O N E G R O
 SISTEMA : PROGRAMACION Y ANALISIS
 FINANCIERO

SUBSISTEMA : EJECUCIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO REF. :
 ORG. RESPONSABLE : DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y
 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA			
D E :	CONTENIDO	SOPORTE	T A R E A S	ME- DIOS	CONTENIDO	SCFORTE	A :
	-FIN.Y FUN. CONSOLID. " ADM. CENTRAL " CONS. ORG. DESC. " ORG. DESCENT. " ORG. AUTOF.	C.G. 203 B					
	-F.F.Y.E.O. CONSOLID. " ADM. CENTRAL " CONS. ORG. DESC. " ORG. DESCEN. " ORG. AUTOF.	C.G. 203 A B					
	-OBRAS ORG. EJECUT. .ADMIN. CENTRAL .ORG. DESCENT.	C.G. 203 C					
	-OBRAS POR PROYEC. .ADMIN. CENTRAL .ORG. DESCENT.	C.G. 203 D					
	-TRIA. GRAL. - PARTE DIARIO DE IN- GRESOS Y EGRESOS.						

SISTEMA: GESTION FINANCIERA

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA	
DE:	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
P. EJECUTIVO PROVINCIAL	- SISTEMA TRIBUTARIO PROVINCIAL - PROCEDIMIENTOS	- CONFECCIÓN NORMAS SOBRE VENCIMIENTOS DE ANTICIPOS, DECLARACIONES JURADAS, VENCIMIENTOS DE CUOTAS, ETC. - DISEÑO FORMULARIOS DE DECLARACIÓN JURADA, BOLETAS DE DEPÓSITO, ETC. - DEFINICIÓN Y DICTADO DE NORMAS DE PROCEDIMIENTO INTERNAS, PARA OFICINAS RECAUDADORAS (BANCO U OTRAS) Y PARA CONTRIBUYENTES SEGÚN MODALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS IMPUESTOS, SECTORES DE LA ECONOMÍA SUJETO DE LOS MISMOS, UBICACIÓN GEOGRÁFICA, ETC. - CONFECCIÓN PADRONES DE CONTRIBUYENTES - EMISIÓN BOLETAS DE DEPÓSITO POR IMPUESTO Y POR CONTRIBUYENTE O RESPONSABLE - LIQUIDACIÓN DE INTERESES Y ACTUALIZACIÓN DE DEUDAS - CONTROL INTERNO Y EXTERNO A CONTRIBUYENTES Y RESPONSA- BLES.			
					
					
					
CONTRIBUYENTE	- SOLICITUD INSCRIPCIÓN				
	- PRESENTACION DECLARACION JURADA				
	- SOLICITUD DE PAGOS EN CUOTAS				
	- SOLICITUD LIQUIDACION, ACTUALIZACION E INTERESES POR DEUDAS				
				- BOLETAS DEPOSITO CUOTAS, ANTICIPOS, SALDOS DDJJ. ETC.	
				- FORMULARIOS PRESENTACION DDJJ. CONTRIBUYENTES, RESPONSABLES, ETC.	

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA		
D E :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE	A :
BCO. PRO- VINCIA DE B30 NEGRO	- RECAUDACION DIARIA CON BOLETA SI CO- RRESPONDE Y CLASI- FICADA POR IMPUES- TO.- - PARTES SEMANALES DE RECAUDACION. POR IMPUESTO Y POR OFICINA	BOLETA DE DEPOSITO IMPUESTO	- REGISTRO DE PAGO EN CUENTA CORRIENTE DE CADA CONTRIBU- YENTE - VERIFICA, CONTROLA Y ELABO- RA ESTADOS Y BALANCES DE - RECAUDACION			
		Bco. 2222				
		Bco. 3003				
		Bco. 925				
	- QUINCENALMENTE RE- SUMEN CON BOLETAS DE DEPÓSITO (POR IN- PUESTO Y OFICINA)	DGR. 242		- PARTE SEMANAL DE RECAUDACION		- CONTADU- RIA GE- NERAL
PPTO. GRAL.	- CALCULO DE RECURSOS		- CONFRONTA RECAUDACION REAL CON PREVISTA (CÁLCULO)	- GESTION DE RECAUDA CION.		- D.C.DEFZAS - SUB.H Y F - MITRO.

PROVINCIA : R I O N E G R O
 SISTEMA : GESTION FINANCIERA

SUBSISTEMA : PROGRAMACION Y EJECUCION DE PAGOS
 REF. :
 ORG. RESPONSABLE : TESORERIA GRAL. DE LA PROVINCIA

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
DE :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTE- NIDO	SOPORTE
SUBSEC. DE HAC. (Y FI- NANZAS)	- PRESUPUESTO GEN- RAL	-EN BASE A PPTO. GRAL., PROMOS TICO FINANCIERO, PROMOSTICO DE CAJA, ESTADO ACTUAL DE TE- SORERIA, REQUERIMIENTOS PARA P. DE T. P. Y DE EROGACIONES EN PERSONAL Y RESTO DE EROGA- CIONES CON ANTICIPACION, ELA- BORA ESTADO PROYECTADO DE TE- SORERIA (MENSUAL C/HORIZONTE 90 DIAS)		-ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA	
	- PRONOSTICO FINAN- CIERO			-MOVIMIENTO DE ORDE- NES DE PAGO	
	- PRONOSTICO DE CAJA			-SALDO DIARIO DE IN- GRESOS Y EGRESOS	
	- ESTADO DE SITUA- CION PROYECTADA DEL TESORO			-PARTE DE MOVIMIENTO DE FONDOS	
	- CRONOGRAMA REQUERI- MIENTOS FINANCIE- ROS (P. DE T. P.)			-DIARIO DE EGRESOS	
MUNIC. DE OBRAS PÚ- BLICAS	- ESTIMACION CERTIFI- CACIONES OBRAS (AN- TICIPACION: 3 MESES)			-RESUMEN MENSUAL DE INGRESOS Y EGRESOS	

A :
 SUB. HAC.
 MUNIC. ECON.
 GOB. (A.R.)
 C. GRAL.
 SUB. HAC.
 D. G. PPTO.
 SUB. HAC.
 MUNIC. ECON.
 C. GRAL.
 SUB. HAC.
 D. G. PPTO.
 C. GRAL.
 CONTRALOR-
 RIA
 C. GRAL.
 CONTRALOR.

PROVINCIA : R I O N E G R O
 SISTEMA : G E S T I O N F I N A N C I E R A

SUBSISTEMA : P R O G R A M A C I O N Y E J E C U C I O N D E P A G O S R E F . :
 O R G . R E S P O N S A B L E : T E S O R E R I A G E N E R A L D E L A P R O V I N C I A

I N F O R M A C I O N D E E N T R A D A			P R O C E S O			I N F O R M A C I O N D E S A L I D A		
O E :	C O N T E N I D O	S O P R T E	T A R E A S	M E D I O S	C O N T E N I D O	S C P O R T E	A :	
ADM. CEN- TRAL Y OR- GANISMOS	-ESTIMACIONES SOBRE EGRESOS (3 MESES)		-REG. EN LIBRO BCOS. PAGOS EFEC- TUADOS Y EN PARTE DE MOV. FDOOS (INGRESOS Y EGRESOS-GOGBAL) -CONFECIONA P. DE MOV. FDOOS. CON DIARIO ING. Y EGRESOS -CONCIL. BRIAS. MENSUAL -CONFECIONA RENDICIONES (PAGO DE HABERES DEL 24 AL 20)		-CONCILIACIONES BAN- CARIAS		C. GRAL. CONTRALOR	
Bco. PROV. RIO NEGRO	-INGRESOS A RTAS. GLES POR: IMPUESTOS PROV. COPART. FED. REGALFAS FDR; FEDEI; APOR. TES. NAC.; ING. VARIOS		-MENSUALMENTE ELABORA INDICA- DOR "GESTIÓN DE PAGOS"		-RENDICIONES		C. GRAL. CONTRALOR	
ORG. DES- CENTRALIZ.	-NOTAS Y VALORES (IM- PORTES DE MULTAS, COM- PENSAC., RELIQ., ETC.				-INDICADOR SOBRE GES- TIÓN DE PAGOS		C. GRAL. D. G. PPTO. SUB. HAC. MTR O ECON	
DELEGACIO- NES CTBLES.	-ORDENES DE PAGO POR: PERSONAL, BS. Y SERV. CERT. OBRAS, OTROS		-DIARIAMENTE OBTIENE DISPONIBI- LIDAD EN CTAS. BRIAS OFICIALES (DE ADM. CENT. Y ORGANISMOS)		-SALDOS DIARIOS DEL FONDO UNIFICADO		SUB. HAC.	
SUB-RESPON- SABLES	-RECIBOS, COMPROBAN- TES CONFORMADOS, ETC.							
CONTADURIA GRAL.	-DIARIO INGRESOS Y EGRESOS							

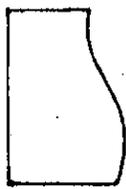
PROVINCIA : R I O N E G R O

SISTEMA : G E S T I O N F I N A N C I E R A

SUBSISTEMA : P R O G R A M A C I O N Y E J E C U C I O N D E P A G O S

REF. :

ORG. RESPONSABLE : T E S O R E R I A G R A L D E L A P R O V I N C I A

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA			
O E :	CONTENIDO	T A R E A S	ME- DIO S	CONTENIDO	SOPORTE	A :	
C r i a . G E N E R A L	--SEGUIMIENTO PROMOS- TICO DE CAJA			--ANALIZA INFORMACION Y PREPARA AJUSTES AL ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA	--AJUSTES AL ESTADO PROYECTADO DE TESO- RERIA		T R I A . G R A L
	--SEGUIMIENTO ESTADO PROYECTADO DE TESO- RERIA						
	--MOVIMIENTO DE TESO- RERIA						

SISTEMA : CONTABLE

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
DE :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
SUBSISTEMA CONTABILIDAD FINANCIERA	DIARIO INGRESOS (RESUMEN MENSUAL)	RECURSOS (CONTABILIZACIÓN EN FICHAS)		SUBDIARIOS GENERALES (EMITE DIARIAMENTE)	
DIREC. GRAL. RENTAS Y ORGAN. RECAUDADORES	FORMULARIOS DE RECAUDACION			EJECUC. MENSUAL DE: -CALC. RECUR. CONSOL. - " " AD. CENT. - " " O. DESCEN. -FINANC. CENT. Y DESC.	CG 201
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	ESTADOS DE EJECUCION DE RECURSOS			RESULTADO FINANCIERO DE EJECUC. PRESUPUESTARIA	CG 209
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	FORMULARIOS DE CONTABILIDAD MENSUALES (EROGACIONES)	-POR MEDIO DEL SERVICIO DE CONTABILIDAD MECANIZADA ELABORA SUBDIARIOS POR ETAPA DEL GAS- TO (EN FORMA DIARIA)		-ECON. Y OBJ. CONSOL. - " " AD. CENT. - " " 2 O. DESCEN.	CG.203 A1
DELEGACIONES DE CONTADURIA	FORMULARIOS DE IMPUTACION (PREVENTIVA, LIQUID., ETC.) Y MOVIMIENTOS CRÉDITOS (DIARIAMENTE)			-POR FIN. CONSOLID. - " " AD. CENTRAL - " " ORG. DESCEN.	CG.203 B
				-POR FIN. Y FUN. CONSOLID. - " " A. CENT. - " " " CONSOL. - " " O. DESCEN. - " " " O. DESCEN. - " " " O. AUTOF.	CG.203 B1

PROVINCIA : R I O N E G R O
 SISTEMA : CONTABLE

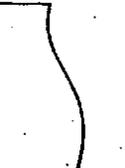
SUBSISTEMA : CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA
 ORG. RESPONSABLE : CONTADURIA GENERAL

REF. :

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA		
D E :	CONTENIDO	T A R E A S	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE	A :
		- LISTADO DE SALDOS DE CREDITOS (PROCESA A REQUERIMIENTO)		- F.F.E.YO.-CONSOLID. - " -AD.CENTRAL - " -CONS.O.DES. - " -ORG.DESCENT - " -ORG.AUTOF. - OBRAS ORGANIS. EJEC. • ADMIN. CENTRAL • ORGAN. DESCENT.	CG.203 AB CG. 203 C CG.203 D	
		- ELABORA CUADRO COMPARATIVO EJEC. FCIERA. P. DE T. PÚBLICOS (REAL-PREVISTO)		- EJECUCIÓN FINANCIERA P. DE T. PÚBLICOS (COMPARATIVO)		D.G.PPTO SUB.HAC. MTRD.ECON
		- ELABORA INDICADORES		- INDICADORES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		D.G.PPTO SUB.HAC. MTRD.ECON

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
DE :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTEIDO	SOPORTE
BCO. PRO- VINCIA	-RECURSOS TRIBUTARIOS PROV. DESAGREG. POR IMPUEST. C/DISTRIB. COPART. MUNICIPAL.	↓ VERIFICA COMPROBANTES DE FON- DOS DE TERCEROS CON COMPRO- BANTES DE BANCO		-DIARIO DE INGRESOS	
	-COPARTICIP. IMP. NAC. CON DISTRIB. COPARTI- A MUNICIPIOS	↓ REGISTRA OPERACIONES Y CON- FECCIONA DIARIO DE INGRESOS		- ESTADO MENSUAL DE EJECUCION DE RE- CURSOS	
	-REGALFAS				
	-RECURSOS NO TRIBUTA- RIOS. ORG. RECAUDADOR INFORMA MENSUAL DE PÓSITOS EFECTUADOS				
	-APORTES TESOR. NAC. • FINANCIAMIENTO • F. D. R. • F. E. D. E. I.				
ORGANISM. DESCENT.	-ESTADOS DE EJECU- CIÓN DE RECURSOS (MENSUAL)				
	CONTINÚA HOJA SIGUIENTE				

A :
- TESORERIA
GENERAL
- CONTRALORIA
- SIST. COM-
TAB. PRE-
SUPUESTO
- SUBSISTE-
MA CONT.
CENTRAL

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA		
DE :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTERIDO	SOFORTE	
ORGANISMOS RECAUDADOS RES	<ul style="list-style-type: none"> - FONDOS DE TERCEROS - FONDOS NO PRESUPUESTARIOS 	<ul style="list-style-type: none"> - CLASIFICA PAGOS POR CONCEPTO Y CONFECCIONA DIARIO DE EGRESOS (PAGOS), PRESUPUESTARIOS Y NO PRESUPUESTARIOS 		<ul style="list-style-type: none"> - RESUMEN MENSUAL DE PAGOS 		<ul style="list-style-type: none"> - TESORERIA GENERAL - CONTRALORIA
TESORERIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> - COMPROBANTES DE PAGO - RELACION DE COMPRANTES DE PAGO 	<ul style="list-style-type: none"> - CONFECCIONA RESUMEN MENSUAL DE PAGOS - MENSUALMENTE CONFECCIONA ESTADO DE TESORERIA (EGRESOS) QUE INTEGRA CON INGRESOS PARA ELABORAR ESTADO MENSUAL DE TESORERIA (INGRESOS Y EGRESOS) 		<ul style="list-style-type: none"> - RESUMEN DIARIO DE PAGOS (DIARIO DE EGRESOS) - ESTADO MENSUAL DE TESORERIA 	 	<ul style="list-style-type: none"> - SUBSISTEMAS - CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA - SUBSISTEMAS - CONTABILIDAD CENTRAL - SUBSECCIONES DE HACIENDA
		<ul style="list-style-type: none"> - ELABORA POR MES Y ACUMULADO AL MES - ELABORA POR MES Y ACUMULADO AL MES - ELABORA POR MES Y ACUMULADO AL MES 		<ul style="list-style-type: none"> - SEGUIMIENTO DEL PROYECTO MÓSTICO DE CAJA - SEGUIMIENTO DEL ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA - MOVIMIENTO DE TESORERIA 	  	<ul style="list-style-type: none"> - TESORERIA GENERAL - D.G. PPTO. - SUBHAC. - INTRO ECON. - TESORERIA GENERAL - D.G. PPTO. - SUBHAC. - INTRO ECON. - TESORERIA GENERAL - D.G. PPTO. - SUBHAC. - INTRO ECON.

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
D E :	CONTENIDO	T A R E A S	NE- DIO S	CONTENIDO	SOPORTE
TESORERIA GENERAL	-COMPROBANTES DE ENTREGA DE FONDOS (EGRESOS), SUBSIDIOS, ANTICIPOS, ETC.	- CONTROL DE COMPROBANTES DE CARGOS (ENTREGA DE FONDOS - PAGOS)		- REGISTRO DE CARGOS Y DESCARGOS	
RESPONSA- BLE	-EXPEDIENTE CON RENDICION (PERIODICIDAD SEGUN NORMAS)	- CONTROL DE COMPROBANTES DE RENDICION (DESCARGOS)		- COMPROBANTES DE CARGOS	
HABILITA- DOS	-BALANCES FINANCIEROS CON COMPROBANTES (MENSUAL)	- REGISTRACION EN FICHAS DE CARGOS Y DESCARGOS Y ACTUALIZACION CARGOS PENDIENTES DE RENDICION		- COMPROBANTES DE RENDICION (DESCARGO PROVISORIO) Y SALDOS	
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	-MOVIMIENTOS FINANCIEROS (MENSUAL)				

SUBSISTEMA
CONTABLE
CENTRAL

CONTRALORIA

PROVINCIA : N E G R O

SISTEMA : CONTABLE

SUBSISTEMA : CONTABILIDAD PATRIMONIAL

ORG. RESPONSABLE : CONTADURIA GENERAL

REF. :

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA	
DE :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTE- NIDO	SOPORTE
SERVICIO ADMINISTRATIVO	- INFORMACION SINTETICA DE MOVIMIENTOS (ALTAS Y BAJAS DE BIENES)	- RECOPIACION Y RESUMEN DE MOVIMIENTOS DE BIENES		- ESTADO DE EVOLUCION PATRIMONIAL (PARA ELABORACION CTA. GRAL. DEL EJERCICIO).	CG.408
					A: -PARA CTA. GRAL. DE EJERCICIO CIO

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
D E :	CONTENIDO	T A R E A S	ME- DIOs	CONTENIDO	SOPORTE
SUBSISTEMA CONTABILIDAD FINAN- CIERA	- DIARIO INGRESOS	- SE COMPILAN RESÚMENES (MENSUAL)		- BALANCES DE SALDOS DE SITUACION DEL TESORO	
	- DIARIO EGRESOS				
	- ESTADOS EJECUCION DE RECURSOS				
SUBSISTEMA CONTABILIDAD PRESU- PUESTARIA	- ESTADOS EJECUCION DE EROGACIONES			- BALANCES MENSUALES ACUMULADOS QUE AL CIERRE INTEGRAN LA CTA. GRAL. DE EJER CICIO.	
	- CARGOS				
SUBSISTEMA CONTABILIDAD RESPON- SABLES	- DESCARGOS Y SALDOS PENDIENTES				
	CONTINUA HOJA SIGUIENTE				

- INTRO. DE ECONOMIA
- SUBSEC. HACIENDA
- TESORERIA GENERAL
- DIREC. GRAL. DE PRESUP.

PROVINCIA : R I O N E G R O
 SISTEMA : CONTABLE

SUBSISTEMA : CONTABILIDAD CENTRAL
 ORG. RESPONSABLE : CONTADURIA GENERAL

REF. :

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O			INFORMACION DE SALIDA	
D E :	CONTENIDO	SOPORTE	T A R E A S	M E D I O S	CONTENIDO	SOPORTE
SUBSISTEMA CONTABILIDAD PATRI MONIAL	- ALTAS		- SE COMPILAN RESÚMENES (MENSUALES)		- CUENTA GENERAL DEL EJERCICIO	
	- BAJAS Y SALDOS					

- GOBERNADOR
- INTRO.ECONOMIA
- CONTRALORIA
- O.GRAL.D.PRESUP.

PROVINCIA : R I O N E G R O

SISTEMA : CONTABLE

SUBSISTEMA : SITUACION DEL TESORO

REF. :

ORG. RESPONSABLE : CONTADORIA GENERAL

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
D E :	CONTENIDO	T A R E A S	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> CRIA. GRAL. DE ADM. CENTRAL Y ORGANISMOS AUTÁRQUICOS 	<ul style="list-style-type: none"> SALDOS EN CTA. CTE. 	<ul style="list-style-type: none"> - CLASIFICA - AGRUPA - CONSOLIDA - EFECTÚA OPERACIONES 		<ul style="list-style-type: none"> ESTADO DEL TESORO • VALORES ACTIVOS • VALORES PASIVOS • SUPERAVIT O DÉFICIT • DEUDA CORTO PLAZO • DEUDA MEDIANO PLAZO • DEUDA LARGO PLAZO 	
	<ul style="list-style-type: none"> DOCUMENTOS Y CERTIFICADOS. 				
	<ul style="list-style-type: none"> EXISTENCIA EN CAJA 				
	<ul style="list-style-type: none"> CONTRIBUCIONES DE ADM. CENTRAL 				
	<ul style="list-style-type: none"> RECURSOS PENDIENTES DE INGRESO 				
	<ul style="list-style-type: none"> CAJA CHICA Y FONDOS PERMANENTES. 				

A :
 - TRIA. GRA.
 - D. G. PPTO.
 - SUB. HAC.
 - INTRO. ECO.

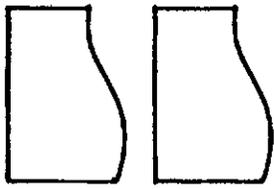
PROVINCIA : R I O N E G R O

SISTEMA : CONTABLE

SUBSISTEMA : SITUACION DEL TESORO

ORG. RESPONSABLE : CONTADURIA GENERAL

REF. :

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA		
D E : -	CONTENIDO	T A R E A S	M E - D I O S	CONTENIDO	S O P O R T E	A :
CRIA. GRAL.	<ul style="list-style-type: none"> - CRÉDITOS - DEUDAS A : <ul style="list-style-type: none"> •REMUNERAC. AL PERSO- NAL. •APORTES PREVISIONALES •APORTES OBRA SOCIAL •PROVEEDORES •CONTRATISTAS •MUNICIPALIDADES Y O- TROS ENTES. •EMPRESAS DEL ESTADO PROVINCIAL •ESTADO NACIONAL •EMPRESAS DEL ESTADO NACIONAL •OTROS ORG. DEL ESTADO NACIONAL ORG. AUTÁRQUICOS •TRÍA. GRAL DE LA Pcf. •FONDOS DE TERCEROS •FONDOS CON AFECTACIÓN ESPECÍFICA. 					

PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: ESTADO DE TESORERIA
ORG. RESPONSABLE: CONTADURIA GENERAL

REF.:

INFORMACION DE ENTRADA		P R O C E S O		INFORMACION DE SALIDA	
D E:	CONTENIDO	T A R E A S	ME- DIO S	CONTE N I D O	S O P O R T E
CONTADURIA	-EXISTENCIA INICIAL - BANCOS - CAJA -INGRESOS DIARIOS -PRESUPUESTARIOS -NO PRESUPUESTARIOS -EGRESOS DIARIOS -PRESUPUESTARIOS -NO PRESUPUESTARIOS -LIQUIDACIONES PEN- DIENTES	- AGRUPA MOVIMIENTOS DE INGRE- SOS Y EGRESOS POR PERIODOS - SUMA INGRESOS A LA EXISTENCIA INICIAL Y RESTA EGRESOS - OBTIENE SALDO AL CIERRE - CONSIGNA EVOLUCION DE LIBRA MIENTOS DE PAGO - REGISTRA DECISIONES ADOPTA- DAS SOBRE RESULTADO		ESTADO DE TESORERIA -EXISTENCIA INICIAL -INGRESOS •PRESUPUESTARIOS •NO PRESUPUESTARIOS -EGRESOS •PRESUPUESTARIOS •NO PRESUPUESTARIOS -SALDO AL CIERRE -EVOLUCIÓN DE LIBRA- MIENTOS DE PAGO -DECISIONES SOBRE RE- SULTADO.	     
					T. GRAL. D. DE FZAS. SUB. H. Y F. INTRO ECON.

PROVINCIA : R I O N E G R O

SISTEMA : CONTABLE

SUBSISTEMA : ESTADO DE TESORERIA

ORG. RESPONSABLE : CONTADURIA GENERAL

REF. :

INFORMACION DE ENTRADA		PROCESO		INFORMACION DE SALIDA	
D E :	CONTENIDO	TAREAS	ME- DIOS	CONTENIDO	SOPORTE
	-LIQUIDACIONES ENTRA- DAS.				
	-LIQUIDACIONES PAGA- DAS.				
	-LIQUIDACIONES DEVUEL- TAS.				
CRIA. GRAL	-ADELANTOS DEL BPRN.				
	-UTILIZACIÓN FONDO. UNIFICADO				
	-COLOCACIONES TRANSI- TORIAS				
	-ADELANTOS DE PAGOS				

**B) CIRCUITOS Y SOPORTES DE INFORMACIÓN
UNIDADES INTERVINIENTES**

ANEXO : III

c) IDENTIFICACIÓN, CONTENIDOS, EMISORES, RECEPTORES Y FRECUENCIA
DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN, ANÁLISIS Y CONTROL, CU-
YA INCORPORACIÓN SE PROPONE

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION, ANALISIS Y CONTROL CUYA INCORPORACION SE PROPONE

SOPORTE N°	DENOMINACION	EMISOR	CONTENIDO	SENTIDO TEMPORAL	FRECUENCIA	RECEPTOR
	PRONÓSTICO FINANCIERO ANUAL (EJEC. P.R.I.A.)	D. PROG. Y EJEC. P.P.R.I.A.	ESTIMACIÓN DE: RECURSOS, GASTOS Y RESULTADO	PROSPECTIVO	ANUAL C/DESAGREGACIÓN MENSUAL	NIVEL II " I (A REQUERIMIENTO)
	PRONOSTICO DE CAJA	D. DE FINANZAS	ESTIMACIÓN DE INGR, PAGOS Y RESULTADOS (SITUACIÓN ESTIMADA DE CAJA)	PROSPECTIVO	ANUAL C/DESAGREGACIÓN MENSUAL	NIVEL III NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA GRAL.	TESORERÍA GRAL.	<ul style="list-style-type: none"> -EXISTENCIA ESTIMADA AL PRINCIPIO Y CIERRE EJERCICIO. -MOVIMIENTOS ESTIMADOS DE INGRESOS Y EGRESOS. -DECISIONES PROGRAMADAS S/RESULTADO PREVISTO. -EVOLUCIÓN DE LIBRAMIENTOS DE PAGOS. 	PROSPECTIVO	MENSUAL, CON HORIZONTE A 90 DIAS	NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADA DEL TESORO.	D. DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> -VALORES ACTIVOS: (ESTIMADOS) (APERTURA S/MODELO) -VALORES PASIVOS: (ESTIMADOS) DIFERENCIA -CLASIFICACIÓN VALORES PASIVOS S/PLAZOS DE PAGO (C.M. Y L.P.) 	PROSPECTIVO	ANUAL POR EJERCICIO.	NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	PLAN DE TRABAJOS PÚBLICOS (ETAPAS O PROYECTOS)	D. DE FINANZAS	DENOMINACIÓN Y NUMERACIÓN DE LAS ETAPAS A REALIZAR EN EL EJERCICIO.	PROSPECTIVO	ANUAL POR EJERCICIO.	NIVEL II NIVEL I
	CRONOGRAMA EJECUCIÓN FÍSICA (P. DE T. PÚBLICOS)	D. DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> -DENOMINACIÓN DE ETAPA O PROYECTO. -ESTIMACIÓN DE: -CANTIDAD Y % DE EJECUCIÓN EN EL EJERCICIO (TOTAL) Y DISCRIMINADO POR TRIMESTRE. 	PROSPECTIVO	ANUAL C/DESAGREGACIÓN TRIMESTRAL.	NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)

<p>CRONOGRAMA DE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS (P. DE T. PÚBLICOS)</p>	<p>D. DE FINANZAS</p>	<p>DENOMINACIÓN DE ETAPA O PROYECTO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> -CANTIDAD Y % DE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS EFECTUADOS; EN EL EJERCICIO (TOTAL) Y DISCRIMINADO POR TRIMESTRE. -A PRECIOS DE CONTRATO Y ADICIONAL POR MAYORES COSTOS. 	<p>PROSPECTIVO</p>	<p>ANUAL C/DESAGREGACIÓN TRIMESTRAL.</p>	<p>NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>SEGUIMIENTO DEL PRONOSTICO DE CAJA.</p>	<p>CRÍA. GRAL.</p>	<p>-IDEM PRONÓSTICO DE CAJA (REAL)</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>MENSUAL Y ACUMULADO AL MES</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>SEGUIMIENTO DEL ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA.</p>	<p>CRÍA. GRAL.</p>	<p>-IDEM ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA (REAL)</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>MENSUAL Y ACUMULADO AL MES.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>MOVIMIENTO DE TESORERÍA</p>	<p>CRÍA. GRAL.</p>	<p>-COMPARATIVO DEL MES Y ACUMULADO MISMO MES AÑO ANTERIOR.</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>MENSUAL Y ACUMULADO AL MES.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>CUADRO EJECUCIÓN FÍSICA</p>	<p>D. DE FINANZAS (C/DATOS DEMONSTRADOS)</p>	<p>COMPARATIVO PREVISTO Y REALIZADO POR TRIMESTRE</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>TRIMESTRAL Y ACUMULADO.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>CUADRO DE EJECUCIÓN FINANCIERA.</p>	<p>CRÍA. GRAL.</p>	<p>COMPARATIVO PREVISTO Y REALIZADO POR TRIMESTRE</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>TRIMESTRAL Y ACUMULADO.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>INDICADORES</p>	<p></p>	<p>SE INDICA EN PUNTO 3 DE ESTE CAPÍTULO.</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>

	--ESTRUCTURA DEL GASTO	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	--Ejecución presupuestaria	CRÍA. GRAL.		RETROSPECTIVO	MENSUAL Y ANUAL	NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	--ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO.	MENSUAL Y ANUAL	NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	--EVOLUCIÓN DEL ENDEUDAMIENTO	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO.	ANUAL	NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	--EVOLUCIÓN O TENDENCIA DEL MONTO DEL PRESUPUESTO	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	--PRESIÓN TRIBUTARIA	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)
	--PROPENSIÓN AL AHORRO	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL II
	--AUTONOMÍA PROVINCIAL	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL II
	--INVERSIÓN PÚBLICA (PTP)	D. DE FINANZAS		PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL III NIVEL II
	--LIQUIDEZ	D. DE FINANZAS		RETROSPECTIVO	ANUAL	NIVEL II

d) FORMULARIOS PRO-FORMA

ESTADO (ANUAL) DE SITUACION PROYECTADA DEL TESORO

	TOTAL GENERAL AL 31/XII/...	DIFERENCIA + -	TOTAL GENERAL AL 31/XII/...	DIFERENCIA RELATIVA (%)
<p>I. VALORES ACTIVOS</p> <p>1. SALDOS EN CTA. CTE.</p> <p>2. DOCUMENTOS Y CERTIFICADOS</p> <p>3. EXISTENCIA EN CAJA</p> <p>4. CONTRIBUCIONES DE ADM. CENTRAL</p> <p>5. RECURSOS PENDIENTES DE INGRESO</p> <p>6. CAJAS CHICAS Y FONDOS PERMANENTES</p> <p>7. CRÉDITOS</p> <p>II. VALORES PASIVOS</p> <p>1.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>14.</p> <p>III. DIFERENCIA</p> <p>IV. VALORES PASIVOS: DEUDA A CORTO PLAZO</p> <p>V. VALORES PASIVOS: DEUDA A MEDIANO PLAZO</p> <p>VI. VALORES PASIVOS: DEUDA A LARGO PLAZO.</p>				

PROVINCIA DE RIO NEGRO

ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA

EJERCICIO 19..

ELABORADO POR :

ORGANISMO EJECUTOR :

FECHA :

R U B R O S	MES 1:	MES 2:	MES 3:
A - EXISTENCIA: SALDO ANTERIOR			
EN BANCOS			
EN CAJA			
B - MOVIMIENTOS:			
1 - INGRESOS (TOTAL).....			
1.1 - PRESUPUESTARIOS.....			
1.1.1 - PRIMERA DECENA			
.....			
.....			
1.1.2.- SEGUNDA DECENA			
.....			
.....			
1.1.3.- TERCERA DECENA			
.....			
.....			
1.2.- NO PRESUPUESTARIOS			
.....			
.....			
.....			
2 - EGRESOS (TOTAL)			
2.1.- PRESUPUESTARIOS.....			
2.1.1.- PRIMERA DECENA			
.....			
.....			
.....			

<p>2.1.2.- SEGUNDA DECENA</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>2.1.3.- TERCERA DECENA</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>2.2.- NO PRESUPUESTARIOS</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>3 - SALDO AL CIERRE</p> <p>EN BANCOS</p> <p>EN CAJA</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>4 - DECISIONES SOBRE RESULTADO PREVISTO (C)</p> <p>- ADELANTOS DEL B.P.R.N.....</p> <p>- FONDO UNIFICADO</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- COLOCACIONES TRANSITORIAS</p> <p>- ADELANTOS DE PAGOS</p>			
<p>5 - EVOLUCION DE LIBRAMIENTOS DE PAGO</p> <p>1.- LIQUIDACIONES PENDIENTES AL CIERRE PERIODO ANTERIOR..</p> <p>2.- LIQUIDACIONES ENTRADAS MES.....</p> <p>3.- LIQUIDACIONES PAGADAS MES.....</p> <p>4.- LIQUIDACIONES DEVUELTAS MES.....</p> <p>5.- LIQUIDACIONES PENDIENTES AL CIERRE.....</p>			
<p>ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA</p>			

ETAPAS (O PROYECTOS) A REALIZAR EN EL EJERCICIO

ETAPA O PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	DENOMINACION
I		
II		
III		
IV		
•		
•		
•		

PROV.: R I O N E G R O

SEGUIMIENTO DEL PRONOSTICO DE CAJA

- EJERCICIO:

ORG. RESPONSABLE DE EMISION: CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

AL 30 DE

C O N C E P T O	PROYECTADO		R E A L		DIFERENCIAS (%)	
	Mes	ACUM.	Mes	ACUM.	Mes	ACUM.
I. INGRESOS						
1. TRIBUTARIOS						
-						
-						
-						
-						
2. NO TRIBUTARIOS						
-						
-						
-						
-						
II. EGRESOS (Pagos)						
1. CORRIENTES						
1.1. PERSONAL						
1.2. BIENES Y SERV. NO PERSONALES						
1.3. INTERÉS DE LA DEUDA						
1.4. TRANSFERENCIAS CORRIENTES						
1.5. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL						
1.6. OTROS						
2. DE CAPITAL						
2.1. INVERSIÓN FÍSICA						
- BIENES DE CAPITAL						
- TRABAJOS PÚBLICOS						
2.2. INVERSIÓN FINANCIERA						
2.3. OTROS						
III. SUPERAVIT (+) o DEFICIT						

PROVINCIA: R I O N E G R O

SEGUIMIENTO ESTADO PROYECTADO DE TESORERIA

- EJERCICIO

MES

R U B R O S	PROYECTADO		REAL		DIFERENCIA (%)	
	MES	ACUM.	MES	ACUM.	MES	ACUM.
A - EXISTENCIA: SALDO ANTERIOR						
EN BANCOS						
EN CAJA						
B - MOVIMIENTOS:						
1.- INGRESOS (TOTAL).....						
1.1.- PRESUPUESTARIOS.....						
1.1.1.- PRIMERA DECENA.....						
.....						
.....						
.....						
1.1.2.- SEGUNDA DECENA						
.....						
.....						
.....						
1.1.3.- TERCERA DECENA						
.....						
.....						
.....						
1.2.- NO PRESUPUESTARIOS						
.....						
.....						
.....						
2 - EGRESOS (TOTAL)						
2.1.- PRESUPUESTARIOS						
2.1.1.- PRIMERA DECENA						
.....						
.....						
.....						

2.1.2.- SEGUNDA DECENA

.....

.....

.....

2.1.3.- TERCERA DECENA

.....

.....

.....

2.2.- NO PRESUPUESTARIOS

.....

.....

.....

C - SALDO AL CIERRE

EN BANCOS

EN CAJA

D - DECISIONES SOBRE RESULTADO PREVISTO (C)

- ADELANTOS DEL B.P.R.N.

- FONDO UNIFICADO

.....

- COLOCACIONES TRANSITORIAS

- ADELANTOS DE PAGOS

E - EVOLUCION DE LIBRAMIENTOS DE PAGO

1.- LIQUIDACIONES PENDIENTES AL CIERRE PERIODO

ANTERIOR

2.- LIQUIDACIONES ENTRADAS MES

3.- LIQUIDACIONES PAGADAS MES

4.- LIQUIDACIONES DEVUELTAS MES

5.- LIQUIDACIONES PENDIENTES AL CIERRE

PROV.: R I O N E G R O

MOVIMIENTO DE TESORERIA

- EJERCICIO

MES

R U B R O S	OPERACIONES DEL MES		ACUMULADO	
	AÑO ANTER.	AÑO	AÑO ANTER.	AÑO
A - EXISTENCIA: SALDO ANTERIOR				
EN BANCOS				
EN CAJA				
B - MOVIMIENTOS:				
1 - INGRESOS (TOTAL).....				
1.1 - PRESUPUESTARIOS.....				
1.1.1 - PRIMERA DECENA.....				
.....				
.....				
.....				
1.1.2.-SEGUNDA DECENA.....				
.....				
.....				
.....				
1.1.3.-TERCERA DECENA.....				
.....				
.....				
.....				
1.2.- NO PRESUPUESTARIOS				
.....				
.....				
.....				
2 - EGRESOS (TOTAL)				
2.1.- PRESUPUESTARIOS				
2.1.1.- PRIMERA DECENA				
.....				
.....				
.....				

2.1.2.- SEGUNDA DECENA
.....
.....
.....
2.1.3.- TERCERA DECENA
.....
.....
.....
2.2.- NO PRESUPUESTARIOS
.....
.....
.....

C - SALDO AL CIERRE

EN BANCOS
EN CAJA

D - DECISIONES SOBRE RESULTADO PREVISTO (C)

- ADELANTOS DEL B.P.R.N.
- FONDO UNIFICADO
.....
.....
- COLOCACIONES TRANSITORIAS
- ADELANTOS DE PAGOS

E - EVOLUCION DE LIBRAMIENTOS DE PAGO

1.- LIQUIDACIONES PENDIENTES AL CIERRE PERIODO ANTERIOR
2.- LIQUIDACIONES ENTRADAS MES
3.- LIQUIDACIONES PAGADAS MES
4.- LIQUIDACIONES DEVUELTAS MES
5.- LIQUIDACIONES PENDIENTES AL CIERRE

PROVINCIA DE RIO NEGRO

PLAN DE TRABAJOS PUBLICOS

CUADRO DE EJECUCION FINANCIERA

P R O Y E C T O	E T A P A	P R E V I S T O	R E A L I Z A D O		
		HASTA EL TRIMESTRE	HASTA EL TRIMESTRE	HASTA TRIM. ANTERIOR	EN EL TRIMESTRE
SUB TOTAL					
TOTAL					

GRAFICOS

CALCULO DE RECURSOS

SE PROCEDERÁ A APLICAR EL CRITERIO "TRES M" QUE CONSISTE EN EFECTUAR LAS ESTIMACIONES EN RELACIÓN A TRES HIPÓTESIS:

- 1- HIPÓTESIS MÁXIMA
- 2- HIPÓTESIS MEDIA
- 3- HIPÓTESIS MÍNIMA

LAS QUE CORRESPONDEN A UNA SOLUCIÓN DE LAS VARIABLES DEL CONTEXTO QUE PUEDAN JUZGARSE, EN RELACIÓN CON DATOS HISTÓRICOS, COMO MUY FAVORABLES, MEDIAS Y DESFAVORABLES, RESPECTIVAMENTE, MEDIDAS EN ATENCIÓN A LA RECAUDACIÓN DE JURISDICCION PROVINCIAL (P) Y EL TOTAL (T) DE RECURSOS TRIBUTARIOS.

TALES NIVELES SERÁN REFERIDOS, A SU VEZ, AL NIVEL DE GASTOS PREVISTOS EN EL PROYECTO O ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO, LOS QUE PUEDEN SER TOTALES, GASTOS EN PERSONAL U OTRA CATEGORÍA QUE SEESCOJA POR SU SIGNIFICACIÓN.

GRÁFICAMENTE, TALES ESTIMACIONES SERÁN EXHIBIDAS COMO LO MUESTRA LA FIGURA:

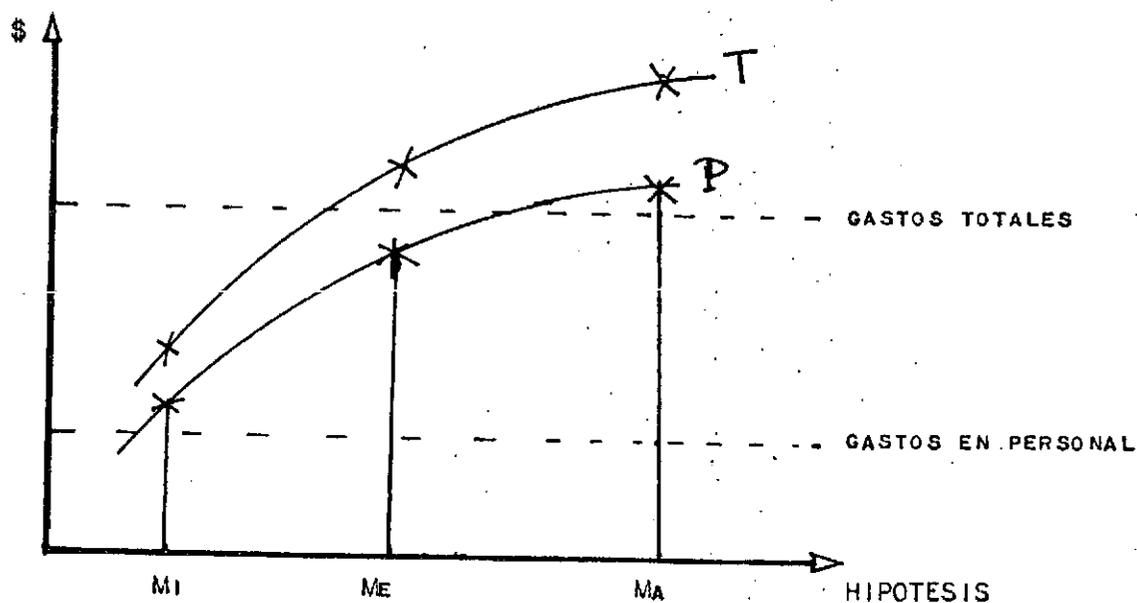
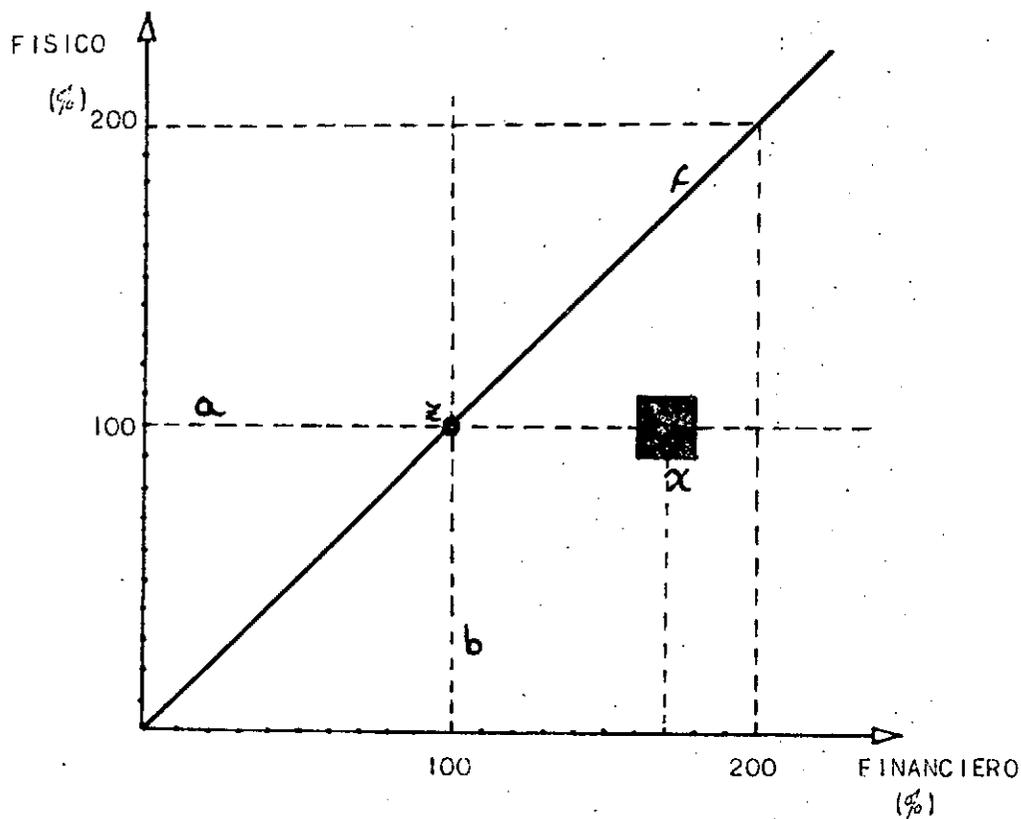


GRAFICO DE EJECUCION FISICO-FINANCIERA



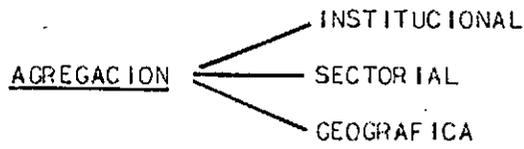
z : PUNTO DE CUMPLIMIENTO PERFECTO DE CRONOGRAMAS PROPUESTOS

x : REPRESENTACIÓN DE UNA ETAPA, UN PROYECTO O CONJUNTO DE PROYECTOS QUE EN EL INSTANTE DADO, HA LOGRADO LA PLENA REALIZACIÓN FÍSICA CON 70% DE EXCEDENTE EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA.

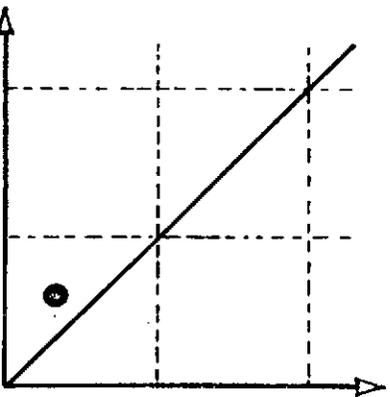
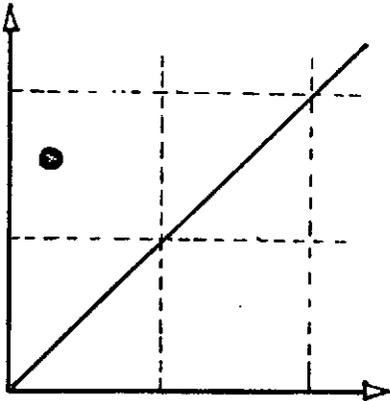
a : LÍMITE DE LAS PREVISIONES DE REALIZACIÓN FÍSICA.

b : LÍMITE DE LAS PREVISIONES DE EXIGENCIAS FINANCIERAS.

f : LINEA DE PROPORCIONALIDAD PERFECTA ENTRE LAS EJECUCIONES FÍSICAS Y FINANCIERAS DE LAS ETAPAS, PROYECTOS O CONJUNTO DE PROYECTOS

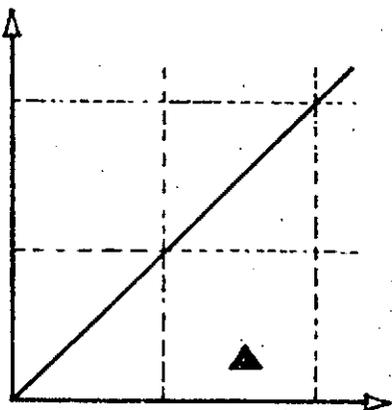
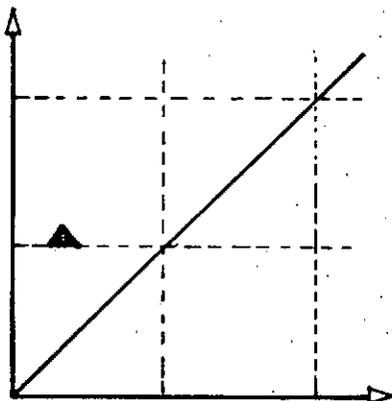


PROYECTOS



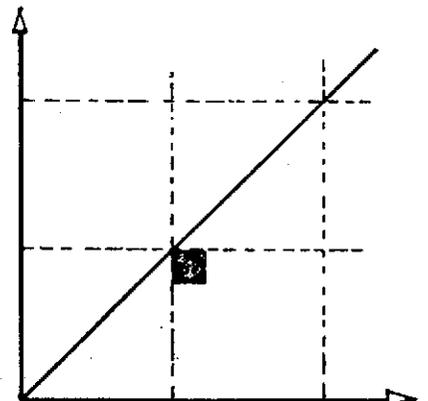
● PROYECTOS

AGREGACION DE PROYECTOS (SECTOR)



▲ SUMATORIA DE PROYECTOS..

2° AGREGACION DE PROYECCION (INSTITUCIONAL)



■ SUMATORIA DE SUBTOTALES DE PROYECTOS

3) INDICADORES

3.1) ESTRUCTURA DEL GASTO

) Relaciones entre gastos según objeto, finalidad, jurisdicción, etc y crédito autorizado o etapa del gasto que se contemple.

a) Expresión (a título ejemplificativo de múltiples variantes):

a.1) $\frac{\text{Total Sección Gastos}}{\text{Crédito total autorizado}}$
a.2) $\frac{\text{Total Partida Principal Gastos Liquidados}}{\text{Total erogaciones liquidadas}}$
a.3) $\frac{\text{Total por finalidad gastos liquidados}}{\text{Total erogaciones liquidadas}}$

b) Interpretación:

Estos indicadores demuestran la composición porcentual de los gastos según clasificación Económica - objetiva (sección, Partida Principal, funciones) respecto del total del crédito, o de la etapa del gasto contemplada.

c) Posibilidades analíticas:

A través de sus variantes, es factible extraer conclusiones diversas a partir del análisis (de la evolución a través del tiempo) de las erogaciones según naturaleza específica del

...///

...///

gasto, de la naturaleza de los servicios gubernamentales prestados y de la proporción del gasto destinado a cada uno, etc.-

d) Fuente: PRESUPUESTO GENERAL - ESTADOS DE EJECUCION
PRESUPUESTARIA

e) Alcance: ADMINISTRACION CENTRAL - ORGANISMOS

f) Periodicidad: MENSUAL - ANUAL

g) Destinatarios: NIVEL I y II

h) Aplicación: prospectiva y retrospectiva

3.2) SOBRE EJECUCION PRESUPUESTARIA

3.2.1) Relación entre Afectaciones preventivas o liquidaciones y crédito autorizado

a) <u>Expresión:</u> a.1)	Afectación Preventiva			
	_____	X 100	=	%
	Crédito autorizado			
a.2)	Liquidado			
	_____	X 100	=	%
	Crédito autorizado			

b) Interpretación: Dado que está referido al grado de ejecución presupuestaria, el 100 % implica una ejecución completa en relación con la etapa del gasto de que se trate. La diferencia entre dicho total 100 y el porcentaje que eventualmente registren estos indicadores, brinda la proporción de saldo disponible.

...///

...///

A su vez un porcentaje de ejecución X (siempre se dará $0 \leq X \leq 100$) denota la proporción de crédito reservado o utilizado respectivamente.

c) Posibilidades analíticas

Una diferencia entre el nivel máximo posible (100) y el que realmente se verifique (X) que supere el mínimo que haga justificable el análisis de sus causas (principio del control por excepción), brinda la posibilidad de fundar juicios sobre una amplia gama de factores explicativos, entre ellos los siguientes:

Exceso de crédito autorizado

Ejecución deficiente

Postergación de obras

Propuesta significativa a una política orientada a efectuar economías.

Especulación con fondos de reserva o economías causales de grandes disparidades entre a_1 y a_2

d) Fuente: Estados de ejecución presupuestaria

e) Alcance: Administración Central (global y por jurisdicciones) y Organismos Descentralizados.

f) Periodicidad: Mensual

g) Destinatario: Nivel II

h) Aplicación: Retrospectiva

...///

3.2.2) Relación entre libramientos y afectaciones preventivas

a) Expresión:

$$\frac{\text{Libramientos (O. de P.)}}{\text{Afectaciones preventivas}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación

Brinda el porcentual de créditos afectados y con libramiento (liquidados con respecto al total de afectaciones con rango de variación posible entre cero (0) y cien (100) %, siendo CIEN (100) el resultado ideal u óptimo

c) Posibilidades analíticas

Una diferencia significativa entre el porcentaje que se verifique y el nivel máximo del 100 %, podrá orientar un análisis tendiente a la detección y juzgamiento de sus motivos, entre los que cabe suponer posibles:

- Demoras en tareas de liquidación o emisión de libramientos
- Demoras en cumplir con las gestiones correspondientes al perfeccionamiento del trámite por parte del organismo executor o en la entrega por parte del proveedor.
- Intención de especular con el saldo de crédito disponible.
- Demoras en concretar desafectaciones por trámites desestimados.

...///

...///

- d) Fuente: Estados de ejecución presupuestaria
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Mensual
- g) Destinatarios: Nivel II, y a requerimiento, Nivel III
- h) Aplicación: Retrospectiva

3.2.3) Relación entre Economías y créditos autorizados

- a) Expresión:

$\frac{\text{Fondo de Reserva (Economías)}}{\text{Crédito autorizado}} \times 100 = \%$

- b) Interpretación:

En principio, de un presupuesto correctamente elaborado y ejecutado cabe esperar que este indicador tenga como resultado ideal óptimo el valor cero (0), desmejorando progresivamente hasta el máximo del 100 %. En cambio, podrá tener otra interpretación cuando se pretenda seguir, en circunstancias particulares, el resultado de ciertas políticas orientadas a inducir o directamente lograr economías. Está referido al instante final del ejercicio.

- c) Posibilidades analíticas

Entre las alternativas explicativas de un determinado nivel en el resultado que ofrezca este indicador, cabe suponer:

...///

...///

- Excesos en el nivel del crédito autorizado
 - Aplicaciones o usos al que se destina el Fondo
 - Modalidad de ejecución del Fondo
 - Caracter comprensivo de la realización de economías
- d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Anual
- g) Destinatario: Nivel II
- h) Apertura: Por jurisdicción
- i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

3.2.4) Economías por no inversión

a) Expresión:

$$1 - \frac{\text{Gastos Liquidados}}{\text{Crédito disponible}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación:

Este indicador presenta el porcentual de economías por cada 100 pesos de crédito autorizado o disponible.

c) Posibilidades analíticas:

- Previsión exagerada de gastos a realizar
- Deliberado propósito de concretar economías con posibilidad de trasladar a ejercicios siguientes
- Ajustes imperativos originados en la instancia de sancionar el presupuesto con el objeto de equilibrar las cuentas.

...///

...///

- d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Anual (sobre cuenta del ejercicio)
- g) Destinatario: Nivel II y Nivel I
- h) Aplicación: Retrospectiva

3.2.5) Resultado presupuestario

a) Expresión:

a.1) Resultado Presupuestario del Ejercicio - Resultado Presupuestario Año Base (ajustado) = (+) (+) relación positiva; (-) relación negativa

a.2)
$$\frac{\text{Resultado Presupuestario del Ej.}}{\text{Result. Presup. del Ej. Año Base}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación: Resultados positivos (a.1) o superiores a 100 (a.2) denotan situaciones favorables respecto del período base

c) Posibilidades analíticas:

Las comparaciones posibles debieran, como situación ideal (óptima), reflejar resultados equilibrados y estables a través del tiempo, como expresión de gastos adecuados, estimados

...///

...///

dos correctamente, y de recursos calculados y ejecutados eficientemente, ya que no es objetivo del Estado la obtención de lucro.

Consecuentemente, son las discrepancias significativas a tales relaciones óptimas las que deben ser objeto de detenido análisis, para lo cual serán de utilidad los indicadores comentados en otros lugares.

- d) Fuente: Presupuesto y Estados de Ejecución Presupuestaria.
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados
- f) Periodicidad: Anual
- g) Destinatarios: Niveles I, II, y III
- h) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

3.3) SOBRE ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

3.3.1) Relación entre recursos y gastos liquidados

a) Expresión:

a ₁)	$\frac{\text{Recursos totales}}{\text{Liquidado}} \times 100 = \%$
a ₂)	$\frac{\text{Rec. de Juris. Provincial}}{\text{Liquidado}} \times 100 = \%$
a ₃)	$\frac{\text{Rec. Tributarios}}{\text{Liquidado}} \times 100 = \%$
a ₄)	$\frac{\text{Calc. de Recaud. Provincial}}{\text{Presupuesto de Gastos}} \times 100 = \%$

b) Interpretación:

Corresponde interpretar como óptimo el valor cien (100) pudiendo darse resultados superiores e inferiores al mismo. Dadas las diferentes definiciones que pueden darse al concepto de "recursos", son múltiples las posibilidades de análisis que surgen de indicadores como los ejemplificados por a₁ y a₂.

c) Posibilidades analíticas:

Según sea el resultado brindado por este indicador, surgirán como posibles respuestas de análisis:

...///

...///

- Inadecuado - excesivo - uso de financiamiento.
- Ejecución presupuestaria desincronizada respecto del ritmo de la recaudación.
- Nivel de compromisos inadecuado.
- Evolución cíclica de ingresos.
- Ritmo inadecuado de ingresos.

- d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados
- f) Periodicidad: Mensual
- g) Destinatario: Nivel II
- h) Apertura: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

3.3.2) Necesidad de financiamiento

- a) Expresión:

$$a_1) \quad 1 - \frac{\text{Rec. corrientes} + \text{Rec. de Capital}}{\text{Erog. Ctes.} + \text{Erog. de Cap.} + \text{Transf.}} \times 100 = \%$$

$$a_2) \quad 1 - \frac{\text{Cálculo de Recursos}}{\text{Presupuesto de Gastos.}} \times 100 = \%$$

...///

...///

b) Interpretación:

Dependiendo de las definiciones que puedan adoptarse respecto de recursos corrientes y de Capital (pueden ser propios o propios mas ajenos), se obtendrá directamente el respectivo porcentual de necesidades de financiamiento. El óptimo es el valor (100) , siendo factibles resultados superiores o inferiores al mismo.

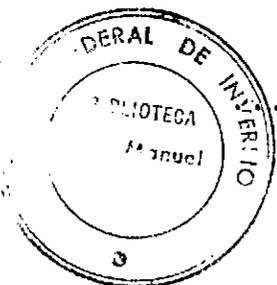
c) Posibilidades analíticas:

Relativo a este indicador caben los siguiente interrogantes:

- Anticipos extrapresupuestarios del ejercicio sin reintegrar.
- Egresos extrapresupuestarios pendientes.
- Alternativas de modificación del flujo de recursos.
- Inmovilización de disponibilidades.
- Saldos de responsables
- Ejecución de residuos pasivos del ejercicio anterior o precedentes.
- Interpretaciones del uso combinado de índices anteriores.

d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria

e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.



///

...///

- f) Periodicidad: Mensual
- g) Destinatario: Nivel II
- h) Apertura: Administración Central y Organismos Descen-
tralizados.
- i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

3.3.3) Relación entre uso del crédito y recursos corrientes

- a) Expresión:

$$\frac{\text{Uso Neto del Crédito}}{\text{Recursos corrientes}} \times 100 = \%$$

- b) Interpretación:

El resultado de este indicador debe ser interpreta-
do a la luz de políticas o parámetros determinados que pueden
estar explicando situaciones de menor o mayor autonomía, de un
mayor o menor nivel de empleo de recursos del crédito, etc.-

- c) Posibilidades analíticas

Entre múltiples aspectos que resultan prometedoras
materias de análisis, cabe considerar:

- Políticas de gastos e inversiones
- Flujos de recursos corrientes
- Contratos de crédito - Condiciones y cumplimiento

...///

...///

- Amortización de deudas
- Deudas no amortizadas en el ejercicio
- Adelantos a proveedores y contratistas
- Financiamiento de proveedores
- Evolución de deudas con aval provincial

- d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Anual
- g) Destinatario: Nivel II
- h) Apertura: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva.

3.3.4) Composición de la recaudación

a) Expresión:

a ₁)	$\frac{\text{Recursos corrientes (1)}}{\text{Total de recursos}} \times 100 = \%$
a ₂)	$\frac{\text{Recursos Provinciales Corrientes (2)}}{\text{Recursos Corrientes (2)}} \times 100 = \%$
a ₃)	$\frac{\text{Recursos Tributarios}}{\text{Recursos de Jurisdicción Provincial}} \times 100 = \%$

...///

(1) Caben distintas definiciones

(2) Caben distintas definiciones

...///

b) Interpretación:

A través de estos indicadores se evidencia la proporción en que inciden determinados recursos (corrientes, de capital) en el total recaudado - en el caso de análisis histórico - o la relación entre los recursos corrientes de jurisdicción provincial y el total de recursos corrientes con el objeto de medir la importancia de la coparticipación federal, etc.-

c) Posibilidades analíticas

El análisis de la composición de los recursos ofrece amplias posibilidades y se cree que su significación es en cada caso clara y evidente, y se podrán apreciar aspectos tales como el grado de dependencia funcional respecto de la nación, o la importancia de fuentes no tributarias, etc.-

d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria

e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados

f) Periodicidad: Mensual

g) Destinatario: Nivel II

h) Apertura: Administración Central y Organismos Descentralizados.

i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

...///

...///

3.3.5) Financiamiento de la inversión

a) Expresión:

Dado que:

Erogaciones de Capital - Recursos de Capital = Inversión.

Donde:

Erogaciones de Capital: Bienes incorporados al Patrimonio del Estado

Recursos de Capital: Ventas de Activo Fijo y reintegros de préstamos

y considerando que por lo general es:

Inversión > Ahorro

Se tiene que:

Inversión - Ahorro = Necesidad de Financiamiento

Por lo tanto es:

$$1. \frac{\text{Ahorro}}{\text{Inversión}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación:

Este resultado indica la necesidad de financiamiento por cada \$ 100 de inversión, siendo resultante del potencial de ahorro como asimismo de los requerimientos de inversión previstos o registrados.

...///

...///

- c) Posibilidades analíticas: Se abren a partir del análisis comparativo entre distintos períodos.
- d) Fuente: Presupuesto y Estados de Ejecución Presupuestaria.
- e) Alcance: Global-Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Anual.
- g) Destinatarios: Nivel I y II.
- h) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva.

3.4) ENDEUDAMIENTO

3.4.1) EVOLUCION DEL ENDEUDAMIENTO

a) Expresión:

a ₁)	Estructura porcentual de la deuda
a ₂)	$\frac{\text{Deuda Ejercicio } t - \text{Deuda Ejercicio } t-1}{\text{Deuda Ejercicio } t-1} =$
a ₃)	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Ingresos Tributarios de Jurisdic. prov. del período}}$

b) Interpretación

A través de este tipo de indicadores...(*) y el incremento que se origina en un período dado (a.2). Asimismo la dimensión de la deuda en relación, por ejemplo, a los recursos tributarios propios (a.3)

c) Posibilidades analíticas

Distintas alternativas de análisis se originan al tomar en cuenta :

- Rubros o fuentes particulares de financiamiento.
- AÑOS en particular o serie multiperiódica.
- Incorporación o exclusión de operaciones extrapresu-puestarias.
- Ingresos de distinto tipo como referencia del monto de la deuda.

(*) Intercalar las siguientes palabras omitidas: se torna...///
evidente la conformación de la deuda pública (a.1),

...///

- d) Fuente: Estado del Tesoro
- e) Alcance: Administración Central
- f) Periodicidad: Anual
- g) Destinatarios: Nivel I, II y III.-
- h) Aplicación: Prospectiva y Retrospectiva
- i) Apertura: S/plazos

3.5) EVOLUCION O TENDENCIA DEL MONTO DEL PRESUPUESTO

3.5.1) Relaciones entre recursos o (GASTOS) del ejercicio y del año base que se considere

a) Expresión:

$$\frac{\text{Cálculo o Ejec. de Recursos o (GASTOS) del Ej.}}{\text{Cálculo o Ejec. Rec. (o GASTOS) Año Base}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación:

Este indicador permite seguir la evolución de los recursos (o GASTOS) a valores constantes tanto respecto del total como del rubro que se pretenda analizar.

c) Posibilidades analíticas:

El seguimiento tendencial de los recursos (o GASTOS) a través de una serie de ejercicios resulta de gran utilidad

...///

...///

para los organismos de programación, recaudación, ejecución y control, siendo factible análisis de tipo global como a nivel tributo (o GASTO).-

- d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria del año bajo análisis y del año base.
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Anual
- g) Destinatarios: Nivel I, II y III
- h) Apertura: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva.

3.6) PRESION TRIBUTARIA

a) Expresiones:

a ₁)	$\frac{\text{Recaudación Jurisdicción Provincial}}{\text{Producto Bruto Interno (PBI) Prov.}} \times 100 = \%$
a ₂)	$\frac{\text{Incremento Recaud. Jurid. Prov.}}{\text{Incremento P.B.I. Provincial}} = \frac{\%}{\%} \begin{matrix} > \\ < \end{matrix} 1$
a ₃)	$\frac{\text{Incremento Recaudación Provincial}}{\text{Incrém Monto Imp. Grandes Contribuyentes}} = \frac{\%}{\%} \begin{matrix} > \\ < \end{matrix} 1$

...///

...///

b) Interpretación:

Este clásico indicador (a_1) expresa la proporción del producto o riqueza generada en la provincia que se destina al financiamiento del gasto público de la provincia. A su vez, la expresión (a_2) hace evidente si aquella relación se ve incrementada (en caso de resultar $a_2 > 1$), se mantiene ($a_2 = 1$) o se reduce ($a_2 < 1$), lo que también se infiere de igual forma a partir de la expresión a_3 .

Nota: Según se ha recabado en la Dirección de Estadística Provincial, está disponible el cálculo del P.B.I. (a precios corrientes) para 1980 obtenido con el apoyo del C.F.I., pero se cuenta con el valor de la producción para 1981 de sectores que explican el 65-70 % del P.B.I. (Fruticultura, Horticultura, Ganadería, lana incluída, pesca) por lo que no se parecían inconvenientes para disponer de estimaciones o cifras históricas que permitan el empleo de este indicador. En cuanto al "Monto Imponible Grandes Contribuyentes Ingresos Brutos" se obtendrá del C.E.P.E.I. (S.S.H.) a partir de 1983.-

c) Posibilidades analíticas:

La significatividad de estos indicadores se expande a partir de su evolución a través de distintos ejercicios y la elaboración de análisis comparativos con otras jurisdicciones.

...///

...///

- d) Fuente: Dirección de Estadística y Censos (Secretaría de Planeamiento); D.G.R. o D.C.F (según sean datos ex-ante o ex-post).
- e) Periodicidad: Anual
- f) Destinatarios: Nivel I y Nivel II
- g) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

3.7) PROPENSION AL AHORRO

a) Expresión:

a.1)	Recursos corrientes - Erogaciones Corrientes = Mon to absoluto de ahorro del Ejercicio.
------	--

a.2)	$\frac{\text{Erogaciones corrientes}}{\text{Recursos corriente}} \times 100 = \%$
------	---

b) Interpretación:

Se obtienen en las dos expresiones expuestas los va
lores absolutos del ahorro producido en un ejercicio (si a.1
es positivo) o el ahorro a cargo del Estado Provincial por
cada peso recaudado (si Erogaciones corrientes % Recursos co-
rrientes > 1).

c) Posibilidades analíticas

A partir del resultado obtenido por aplicación de
las expresiones expuestas, se podrá inferir el potencial del

...///

...///

Estado Provincial para financiar gastos adicionales a los corrientes, es decir, incorporación de bienes o equipamiento fijo, inversiones, etc.-

- d) Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria.
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Anual
- g) Destinatario: Nivel II
- h) Apertura: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- i) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva.

3.8) AUTONOMIA PROVINCIAL

a) Expresión:

a.1)	$\frac{\text{Cálc. de Recursos de Jurisdic. Prov.}}{\text{Cálculo de Recursos Total}} \times 100 = \%$
a.2)	$\frac{\text{Recaud. Rec. Jurisdic. Provincial}}{\text{Financiamiento Total}} \times 100 = \%$

b) Interpretación:

A partir de los resultados obtenidos de las relaciones arriba indicadas, podrá apreciarse la proporción en que los recursos provinciales participan en la financiación del to

...///

...///

tal del gasto público provincial, ya sea referida (dicha proporción) al cálculo o a la ejecución de los recursos.

c) Posibilidades analíticas

El seguimiento a través del tiempo (una serie de ejercicios) podrá juzgarse la tendencia hacia un mayor grado de autonomía o de dependencia de la provincia respecto de las fuentes que participan en el financiamiento del gasto público provincial.

d) Fuente: Cálculo de Recursos - Cuenta General de Ejercicio

e) Alcance: Administración Central

f) Periodicidad: Anual - Mensual

g) Destinatarios: Nivel II y Nivel I.-

h) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva.

3.9) INVERSION PUBLICA (PTP)

3.9.1) Evolución de la inversión Pública (Trabajos Públicos)

a) Expresión:

a.1)	$\frac{\text{Créditos Trabajos Públicos Año } t}{\text{Crédito año corriente Año Base}} \times 100 = \%$
------	--

a.2)	$\frac{\text{Ejecución Trabajos Públicos Año } t}{\text{Ejecución Trabajos Públicos Año Base}} \times 100 = \%$
------	---

...///

...///

b) Interpretación

A través de estos indicadores puede seguirse (a pesos corrientes y constantes) la evolución o tendencia del esfuerzo provincial volcado a la obra pública en relación a un período que se toma por referencia (el año precedente, el promedio de los últimos 5 años, un período o año que se interpreta significativo, etc.)

c) Posibilidades analíticas:

Es posible incrementar el poder explicativo de este tipo de indicadores complementándolos con otro tipo de análisis, por ejemplo, la evolución de la participación de "Trabajos Públicos" en la "estructura vertical" del Presupuesto y de la ejecución presupuestaria.

d) Fuente: Presupuesto y Estados de Ejecución Presupuestaria.

e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.

f) Periodicidad: Anual - Mensual

g) Destinatarios: Nivel II y Nivel I

h) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva

3.10) LIQUIDEZ

3.10.1) Liquidez corriente

...///

...///

a) Expresiones:

a.1)	(Disponibilidades + Créditos) - (Deuda Exigible + + Uso del Crédito = Posición Financiera neta.	
------	--	--

a.2)	Disponibilidades + Créditos	
	Deuda Exigible	

a.3)	Activos Corrientes proyectados a 90 días	
	Pasivo con vencimiento a 90 días	

b) Interpretación

A través de estos indicadores se aprecia por diferencia (a.1) o por cocientes (a.2 y a.3) la capacidad financiera para dar cumplimiento en tiempo y forma a sus compromisos. Los indicadores que a título enunciativo se han expuesto hacen evidentes las alternativas que se abren a partir de la posibilidad de introducir o no proyecciones de ingresos y egresos, que en caso afirmativo pueden alimentarse directamente del Estado de Tesorería Proyectado que se comenta en otro lugar.

c) Posibilidades analíticas

A partir de distintas definiciones de activos y pasivos financieros se tienen diferentes medidas de la capacidad financiera existente para enfrentar el cumplimiento de los compromisos, desde la "prueba ácida" a relaciones que tienden a vincular los recursos que se hacen disponibles en un período (y no

...///

...///

ya en un instante dado) para satisfacer las necesidades que plantean vencimientos a registrarse también a lo largo de un PERIODO dado.

3.10.2) Liquidez dinámica

a) Expresión:

$\frac{\text{Pasivos} - \text{Activos Financieros al final del Ejercicio}}{\text{Ingreso mensual promedio}}$
--

b) Interpretación:

A los efectos de mejorar el resultado que se logra al relacionar variables "stock" que no son homogéneas respecto de la dimensión temporal, la vinculación se hace entre una diferencia representativa de la posición deudora neta (en caso de que pasivo > ACTIVO) y un flujo representativo de los ingresos que se verifican a lo largo de un PERIODO que resulte significativo, tanto retrospectivamente como en función de proyección.

c) Posibilidades analíticas:

En este caso, las alternativas de análisis surgen de considerar:

- Distintas medidas de activos
- Diferentes medidas de pasivos
- Distintos períodos
- Conceptos alternativos

...///

...///

- Pruebas de sensibilidad ante variaciones en los parámetros considerados.

d) Fuente: Estado de Tesorería y Estado Proyectado de Tesorería.

c) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.-

f) Periodicidad: Mensual - Anual - Aperiódica.

g) Destinatarios: Nivel II y Nivel III.

h) Aplicación: Prospectiva y retrospectiva.-

3.10.5) Relación entre Disponibilidades e Ingresos de Tesorería

a) Expresión:

$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Ingresos de Tesorería}} \times 100 = \%$
--

b) Interpretación:

Este indicador tendrá un rango de variación entre un mínimo de cero (0) correspondiente a un ideal - utópico por cierto - y un 100% máximo - también irreal (es en consecuencia: $0 \leq x \leq 100$). Es importante en este caso especificar claramente el concepto o definición de DISPONIBILIDADES. Por el momento, se sugiere tomar el saldo de ACTIVOS del Estado de Situación del Tesoro.

...///

...///

c) Posibilidades analíticas: Entre los aspectos que caben ser analizados respecto de este indicador pueden señalarse:

- Existencia de fondos ociosos
- Inversiones financieras
- Evolución cíclica de ingresos
- Saldos de cuentas a pagar o de remuneraciones o cargas sociales no pagados.
- Saldos en cuentas de terceros

Distintas interpretaciones devienen de diferentes definiciones de DISPONIBILIDADES. Su saldo - variable stock - puede corresponder a EFECTIVO + DEPOSITOS EN CUENTA CORRIENTE como al TOTAL de los ACTIVOS de ALTA LIQUIDEZ (convertibles en dinero efectivo en 30 días, por ejemplo), debería resultar un promedio ponderado de saldos mensuales cuando el período analizado es anual y semanales o diarios cuando este es mensual, períodos estos a los que también estarán referidos los INGRESOS, que representan una variable FLUJO (por esta razón debe computarse un saldo promedio de disponibilidades).

También debe considerarse la eventual conveniencia de relacionar las Disponibilidades o los EGRESOS del período en lugar o adicionalmente a los INGRESOS.

$$\text{Alternativamente, } \frac{\text{Disp. Me. Mensual}}{\text{Ingresos Anuales}} \text{ ó } \frac{\text{Disp. Me. Diar.}}{\text{Ing. Mensuales}}$$

- d) Fuente: Estado de Tesorería
- e) Alcance: Administración Central
- f) Periodicidad: Mensual - Anual

...///

...///

- g) Destinatarios: Nivel II.
- h) Responsable de Emisión: Dirección de Finanzas (Planificación y Análisis Financiero).
- i) Aplicación: Retrospectiva.

3.11) GESTION DE RECAUDACION

3.11.1) Relación Recaudación Neta y Cálculo de Recursos

a) Expresión:

$$\frac{\text{Recaudación}}{\text{Cálculo de Recursos}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación: Este indicador permite comprobar el porcentual de recaudación efectiva en relación con el cálculo de recursos. En el supuesto de óptima ejecución del cálculo, el resultado es 100.

Obviamente, en caso de no respetarse una diferenciación funcional entre los responsables del cálculo y aquellos que lo son de su ejecución (tal como se ha propuesto - Cap. II), este indicador pierde mucho de su significación.

c) Posibilidades analíticas

Este indicador puede estar referido tanto a recursos globales como a los parciales por tributo.

En todos los casos, es obvia la trascendencia de una eficiente fijación de metas de recaudación.

En todos los casos se tendrá presente que:

Recaudación Provincial Neta = TOTAL Recaudado - Coparticipación Municipal.

d) Fuente: Estados de Ejecución Presupuestaria

...///

...///

- c) Alcance: Administración Central y Organismos Descen-
tralizados.
- f) Periodicidad: Mensual
- g) Destinatario: Nivel II.
- h) Apertura: Administración Central y Organismos Descentra-
lizados.
- i) Aplicación : Retrospectiva

3.11.2.) Estructura y productividad media de los tributos

a) Expresiones:

a.1) Impuesto Inmobiliario:

- <u>Recaudación</u> Cantidad de partidas
- <u>Recaudación</u> Cargos (monto emitido)
- <u>Exenciones acordadas</u> Cargo Total
- <u>Recaudación zona x</u> Superficie zona x (en Km ²)
- <u>Recaudación zona x</u> Población zona x

...///

...///

<u>Recaudación zona x</u> Recaudación Total
--

a.2) Impuesto de sellos

- Ingresado por Agente de Retención ⁽¹⁾ <hr/> Total Ingresado

donde ⁽¹⁾ puede ser: Bancos
Escribanías
Compañías de Seguro
Otros

a.3) Ingresos Brutos

PROPIOS:

- Ingresado por categoría ⁽¹⁾ <hr/> Total Ingresado
- Cantidad contribuyentes por categoría ⁽¹⁾ <hr/> Cantidad total de contribuyentes
- Recaudado por categoría ⁽¹⁾ <hr/> Cantidad de Contrib. por categ. ⁽¹⁾

Donde ⁽¹⁾ las categorías son: G (Grandes)
M (Medianos)
P (Pequeños)
T (Total)

...///

...///

a.4) AUTOMOTORES

- Recaudado por categoría ⁽¹⁾
<hr/>
Recaudación total

- Recaudación por categoría ⁽¹⁾
<hr/>
Cantidad vehículos categoría ⁽¹⁾

(1) donde categoría puede ser: A = Automóviles
 B = Vehic. Carga
 C = Vehic. Pasajeros.

a.5) Estructura tributaria

- Recaudación por tributo
<hr/>
Recaudación total

- Recaudación tributos no coparticipables
<hr/>
Recaudación total

donde: Coparticipables = Ingresos Brutos
 Automotores
 Lotería
 Inmobiliario

no Coparticipables = Sellos

(Ingresos Brutos e Inmobiliario participan en el índice de coparticipación)

...///

...///

b) Interpretación

No parece necesario describir en cada caso el significado de todos estos indicadores ya que resultan de simple y directa interpretación. Pero es obvio que son todos de alto interés para medir o seguir la evolución de, por ejemplo, rendimiento de los tributos, concentración geográfica o por categorías de impuesto, recaudación según tipo o categoría de agente de retención, impacto de cambios en la estructura sobre las finanzas provinciales, etc.-

c) Posibilidades analíticas

La simple mención - no taxativa - de estos indicadores es suficiente para descontar su valor explicativo y la gran flexibilidad que los caracteriza. Pero basta decir aquí que son de aplicación prospectiva y retrospectiva; que son muy aptos para todo tipo de análisis comparativo tanto respecto del tiempo como de jurisdicciones geográficas, categorías de contribuyentes, etc.

d) Fuentes: Partes de recaudación - Banco Provincia de Río Negro. Partes de recaudación oficinas de Rentas. Información Dirección Estadística - D.G.R. Informes del CUPED.-

e) Alcance: Administración Central.

...///

...///

f) Periodicidad: Mensual y Anual.

g) Destinatarios: Dirección General de Finanzas.

h) Aplicación: Retrospectiva.

3.12) GESTION DE PAGOS

3.12.1) Relación entre montos pagados y mandados a pagar.

a) Expresión:

$\frac{\text{Pagado}}{\text{Libramientos (O. de P.)}} \times 100 = \%$
--

b) Interpretación:

Este indicador da cuenta de la proporción de libramientos efectivizados, correspondiendo a una gestión ideal (positiva) el valor máximo posible del 100%.

c) Posibilidades analíticas:

Como en casos anteriores, un desvío significativo entre el nivel óptimo y el que se verifique en la práctica, debería dar lugar a un análisis con el objeto de detectar sus causas, entre las que pueden darse las siguientes:

- Demoras en la gestión de pagos por parte de la Tesorería General.
- Actitudes especulativas por parte de acreedores, alentados por eventuales situaciones reglamentarias y/o contractuales.
- Falencias o inexistencia del método de citación de acreedores.
- Inmovilizaciones de fondos (baja rotación) o inversiones financieras de consideración.

...///

...///

- Costo del período usufructuado sin necesidad (pérdida de descuentos por pronto pago), en relación con el rédito de su imposición.

d) Fuente: Estado de Tesorería y Estados de Ejecución Presupuestaria.

c) Alcance: Administración Central
Organismos descentralizados
Global.

f) Periodicidad: Mensual

g) Destinatarios: Nivel II y, a requerimiento, Nivel III.

h) Aplicación: Retrospectiva

3.12.2) Relación entre deuda exigible (no pagada) y mandado a pagar

a) Expresión:

$$\frac{\text{Deuda exigible}}{\text{Liquidado (O. de P)}} \times 100 = \%$$

b) Interpretación y posibilidades analíticas:

Dado que este indicador es el complemento del anterior (liquidado (O. de P.) = Pagado + Deuda Exigible), el análisis dedicado a dicho indicador permitirá extraer conclusiones que serán referidas a éste.

...///

...///

- c) Fuente: Estado de Tesorería y estados de ejecución pre supuestaria.
- d) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- e) Periodicidad: Mensual
- f) Destinatarios: (Mensual) Nivel II y 2 Reg. Nivel III
- g) Aplicación: Retrospectiva

3.12.3) Variaciones de Caja

a) Expresión:

a.1) Saldo inicial de disponibilidades + Ingresos - Aplicaciones = Saldo final de disponibilidades.

b) Interpretación:

Este indicador exterioriza el saldo a fines del período como consecuencia de las variaciones producidas durante su transcurso, a partir de una situación inicial dada.

c) Posibilidades analíticas:

El análisis de los componentes de los orígenes y usos de fondos posibilita un amplio campo de posibilidades, las que permiten destacar y juzgar las fuentes de los recursos percibidos (corrientes, de terceros, etc.) y sus destinos (gastos en personal, inversiones, etc.).-

...///

...///

- d) Fuente: Estado de Tesorería
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Mensual - Anual.
- g) Destinatarios: Niveles II y III.
- h) Aplicación: Prospectiva

3.12.4) Disponibilidades en cuentas oficiales

- a) Expresión:

Saldo del Fondo Unificado al día
Sumas entregadas por Tesorería General en el período

- b) Interpretación:

El eficiente cumplimiento de la gestión de Tesorería requiere de este indicador por un doble motivo. Por un lado, posibilita un juicio sobre bases ciertas relativo a las reales necesidades o urgencias que declaren las dependencias jurisdiccionales; por otro, permite inferir y demostrar posibilidades de financiamiento a través del recurso a este instituto (el F.U.) en relación con las remesas efectuadas.

- c) Posibilidades analíticas:

Son múltiples las posibilidades que se abren a partir de distintas definiciones respecto de los días en que se toma

...///

...///

el registro del saldo del F.U. (variable stock) y del período durante el cual se producen las remesas que se aluden en el numerador (variable flujo)

- d) Fuente: Banco de la Provincia de Río Negro y Tesorería General de la Provincia.
- e) Alcance: Administración Central y Organismos Descentralizados.
- f) Periodicidad: Según destinos (diaria, semanal, mensual, etc.).
- g) Destinatarios: Subsecretaría de Hacienda y el propio organismo emisor (o sea Niveles II y III respectivamente).
- h) Aplicación: Retrospectiva.-

VII) CONSOLIDACION A NIVEL SISTEMA (MACROSISTEMA)

En el marco del desarrollo precedente, el MACROSISTEMA de programación e información FINANCIERA queda definido con CENTRO en la Subsecretaría de Hacienda - Ministerio de Economía - y con un ALCANCE que halla sus límites simultáneamente con la posibilidad de regular y controlar el desenvolvimiento financiero provincial. Tal posibilidad se evidencia y objetiviza en un proceso de retroalimentación que se instrumenta a través de decisiones estratégicas y de rutina con incidencia en las variables que resultan controlables (Informe N° 2, CAP. II, inc. i) por aquel NIVEL DE DECISION (centro del macrosistema).

A esta altura resulta ilustrativo, luego de haber centrado la atención en el análisis de cada una de las partes componentes (sistemas y subsistemas) del MACROSISTEMA y en aquellas "SALIDAS" cuya adopción se propugna, volver a una versión simplificada y sintética de dicho MACROSISTEMA como expresión de unidad totalizadora o consolidada que evidencie, a efectos prácticos, los instrumentos de programación, análisis y control propuestos como medios concretos para alcanzar los objetivos tenidos en cuenta.

A tal efecto, tales instrumentos aparecen en la Fig. 18 clasificados según la materia a la que está referido su contenido informativo, y según el nivel de la estructura orgánica al que se dirige o destina.

Esta síntesis permite ubicar, a partir de la numera-

...///

...///

ción de referencia que consta en la unión o punto de encuentro de las filas y columnas (que representan la doble entrada de la ilustración), los INSTRUMENTOS que se mencionan en la Fig. 19 donde a su vez se ilustra sobre su aplicabilidad en sentido prospectivo o retrospectivo.

Tal como ha quedado expresado en otro lugar, los informes y la información contenida en los instrumentos aludidos, tiene una utilización que puede ser categorizada como:

a) EPISODICA o CIRCUNSTANCIAL, en la toma de decisiones puntuales en el tiempo, de carácter específico.

b) PERMANENTE o CONTINUA, alimentando o posibilitando el conocimiento que, por estar referido al contexto, a los antecedentes registrados, a objetivos y metas, etc., se hallan a la base de cotidianas tomas de posición y decisiones de todo tipo.

Atendiendo a ello, se ha explicitado que el objetivo del macrosistema de información (Cap. I), se objetiviza en un producto o salida que se sintetiza en la satisfacción de requerimientos ordinarios y corrientes de los tres NIVELES de USUARIOS que han sido definidos y en la alimentación suficiente y oportuna de CENTROS, ARCHIVOS u otros destinos fijos ^{de} los informes y la información producida, tal como se lo representa en la Fig. 20.-

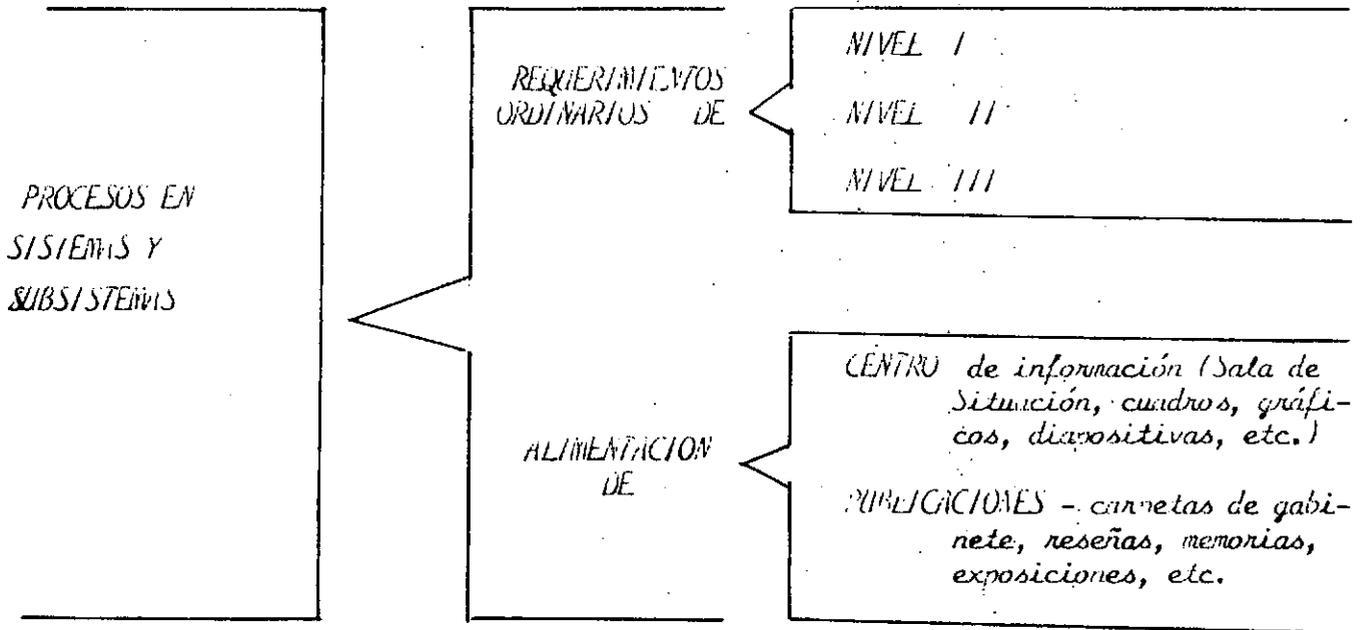
SISTEMA : PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO

Fig. 19

N°	INSTRUMENTOS DE APLICACION: (SENTIDO TEMPORAL) DENOMINACION DEL INSTRUMENTO	PROSPECTIVA (PLANEAMIENTO Y ANÁL.)	RETROSPECT. (SEGUIMIENTO Y CONTR.)
SISTEMA: PROGRAMACIÓN X ANÁLISIS FINANCIERO			
<u>INDICADORES</u>			
1	RELACIÓN ENTRE GASTOS S/OBJETO, FINALIDAD, JURISDICC, ETC. Y CRÉDITO AUTORIZADO O ETAPA DEL GASTO QUE SE CONSIDERE	X	X
2	RELACIÓN ENTRE RECURSOS Y GASTOS LIQUID. Y CÁLCULO DE RECURSOS Y PRESUPUESTO DE Gtos.	X	X
3	NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO	X	X
4	RELACIÓN ENTRE USO DEL CRÉDITO Y EC. CTES.	X	X
5	COMPOSICIÓN DE LA RECAUDACIÓN	X	X
6	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	X	X
7	EVOLUCIÓN DEL ENDEUDAMIENTO	X	X
8	EVOLUCIÓN O TENDENCIA DEL MONTO DEL PPTO.	X	X
9	PRESIÓN TRIBUTARIA	X	X
10	PROPENSIÓN AL AHORRO	X	X
11	AUTONOMÍA PROVINCIAL	X	X
12	EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA (P. DE T. P.)	X	X
13	LIQUIDEZ CORRIENTE		X
14	LIQUIDEZ DINÁMICA		X
15	RELACIÓN ENTRE DISPONIBILIDADES E INGRESOS DE TESORERÍA		X
16	RELACIÓN ENTRE AFECTAC. PREVENTIVAS O LIQUIDACIONES Y CRÉDITO AUTORIZADO		X
17	RELACIÓN ENTRE LIBRAMIENTOS Y AFECT. PREVENT.		X
18	RELACIÓN ENTRE ECONOMÍAS Y CRÉDITO AUTORIZADO	X	X
19	ECONOMÍAS POR NO INVERSIÓN		X
20	RESULTADO PRESUPUESTARIO	X	X
<u>OTROS INSTRUMENTOS</u>			
21	PRONÓSTICO DE CAJA	X	
22	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADA DEL TESORO	X	
23	CÁLCULO DE RECURSOS (CRONOGRAMA MENSUAL)	X	
24	ANÁLISIS DE POLÍTICA Y ADM. SALARIAL	X	X
25	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL P. DE T. PÚBLICOS	X	
26	ANÁLISIS INDICES DE COPARTICIPACIÓN	X	X
27	ANÁLISIS P.T.P. (ETAPAS O PROYECTOS)	X	
28	ANÁLISIS CRONOGRAMA EJEC.FÍSICA (P.T.P.)	X	

N°	INSTRUMENTOS DE APLICACION: (SENTIDO TEMPORAL) DENOMINACION DEL INSTRUMENTO	PROSPECTIVA (PLANEAMIENTO Y ANÁL.)	RETROSPECT. (SEGUIMIEN- TO Y CONTR.
29	ANÁLISIS CRONOGRAMA REQ. FCIEROS. (P.T.P.)	x	
30	CUADRO DE EJEC. FÍSICA (P.T.P.)		x
31	PRONOSTICO FINANCIERO ANUAL	x	
32	CUADRO DE EJEC. FCIERA. DE P.T.P.		x
33	PRESUPUESTO GENERAL	x	x
34	INFORMES SOBRE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		x
35	CUANTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DESVIOS		x
36	INFORME SEGUIMIENTO P.T.P.		x
37	ESTIMACIÓN SOBRE EVOLUCIÓN I Y E. EN EJECIO.	x	x
38	MODIFICACIONES PRIAS. (REFUERZOS O TRANSF.)	x	x
<u>SISTEMA : GESTION FINANCIERA</u>			
<u>INDICADORES</u>			
39	RELACIÓN RECAUDACIÓN NETA Y CÁLC. RECURSOS		x
40	ESTRUCTURA Y PRODUCTIVIDAD MEDIA DE TRIBUTOS (POR TRIBUTO Y TOTAL)		x
41	RELACIÓN ENTRE PAGADO Y MANDADO PAGAR		x
42	RELACIÓN ENTRE DEUDA EXIGIBLE Y MANDADO PA- GAR		x
43	VARIACIONES DE CAJA		x
44	DISPONIBILIDADES EN CUENTAS OFICIALES		x
<u>OTROS INSTRUMENTOS</u>			
45	ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA	x	
46	SEGUIMIENTO DEL PRONÓSTICO DE CAJA		x
47	SEGUIMIENTO ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA		x
48	MOVIMIENTO DE TESORERÍA		x
49	PORTE SEMANAL DE RECAUDACIÓN		x
50	SALDO DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS		x
51	SALDO DIARIO DE FONDO UNIFICADO		x

N°	INSTRUMENTOS DE APLICACION: (SENTIDO TEMPORAL) DENOMINACION DEL INSTRUMENTO	PROSPECTIVA (PLANEAMIENTO Y ANÁL.)	RETROSPECT. (SEGUIMIEN- TO Y CONTR.
	<u>SISTEMA : CONTABLE</u>		
	<u>INDICADORES</u>		
52	DE EJECUCIÓN PRÉSUPUESTARIA (RELACIÓN GASTA- DO MENSUAL CON CRÉDITO AUTORIZADO)		X
53	DE EJECUCIÓN CÁLCULO DE RECURSOS (RELACIÓN RECURSOS PERCIBIDOS CON MONTO CALCULADO)		X
	<u>OTROS INSTRUMENTOS</u>		
54	ESTADO EJEC. MENSUAL CÁLC. RECURSOS (CONSOL. DADO-ADM. CENTRAL-ORG. DESCENT.)		X
55	RESULTADO FCIERO. DE EJECUCIÓN PRESUPUEST.		X
56	ESTADO EJEC. PPRIA. MENSUAL POR OBJETO Y ECO NÓMICA (CONSOLID.-ADM.CENTRAL Y O.DESCENT.)		X
57	ESTADO MENSUAL EJEC. PRIA. POR FINALIDAD () CONSOLIDADO-ADMIN.CENTRAL Y O. DESCENT.)		X
58	ESTADO MENSUAL EJEC.PPRIA. POR FIN. Y FUNC. (CONSOLIDADO-ADM. CENTRAL Y O. DESCENT.)		X
59	ESTADO MENSUAL EJEC.PPRIA POR F.F. E. Y O. (CONSOLIDADO-ADM. CENTRAL Y O. DESCENT.)		X
60	ESTADO MENSUAL OBRAS POR ORGAN. EJECUTOR (EJEC.PPRIA. CONSOL.-AD.CENT.-O.DESCENT)		X
61	CUENTA GENERAL DEL EJERCICIO		X
62	SITUACIÓN DEL TESORO		X
63	ESTADO DE TESORERÍA		X



FIG/ 20

VIII) DEBATES Y EXPOSICIONES RELATIVOS AL ANTEPROYECTO

El desarrollo del trabajo, su avance, logros y procedimientos, ha sido expuesto, discutido y evaluado en dos instancias, a saber:

- 1) Exposiciones ante Funcionarios Superiores
- 2) Sesiones del Grupo de Trabajo Resolución 154/82.-

1) Exposiciones ante Funcionarios Superiores

El imprescindible acuerdo de las autoridades responsables de la administración financiera provincial respecto de la orientación y el perfil de los resultados que se van definiendo, ha sido explicitado durante las exposiciones que se han llevado a cabo en ocasiones que aparecen mencionadas en los informes que se agregan al presente como ANEXO I. En tales oportunidades, se recibieron opiniones y sugerencias que en cada caso fueron debidamente incorporadas como pautas que han ido definiendo características y alcances del trabajo, al propio tiempo que la presencia de los responsables de unidades orgánicas con responsabilidades directas en la administración financiera ha permitido evidenciar las coincidencias generadas en la interpretación y resolución de los problemas considerados.

...///

...///

2) Sesiones del GRUPO DE TRABAJO RESOLUCION N° 156/82

Por otra parte, el contenido de los informes elaborados como asimismo el que en esta ocasión se presenta, ha sido considerado en detalle en el seno del Grupo de Trabajo creado por RESOLUCION S.S.H. N° 154/82.

En tales ocasiones, se ha logrado un amplio intercambio de opiniones que, a partir de las sugerencias originales, han promovido no solo el perfeccionamiento de las mismas sino también un amplio respaldo consensual a las propuestas.

Asimismo, también se han perfilado condicionantes para la etapa de implementación que ilustran sobre la orientación que cabe imprimir a esta etapa ya próxima.

Todo ello, aparece resumido en las ACTAS que se agregan al presente como ANEXO I.

IX) OTRAS EXTERIORIZACIONES DE LA EVALUACION PROVINCIAL

Se han sintetizado más arriba comentarios relativos a las repercusiones que la discusión del material elaborado ha generado en el ámbito provincial como asimismo se ha intentado reflejar el proceso de sucesivos acuerdos y coincidencias que van cimentando el progreso del trabajo.

Otras expresiones del continuado proceso de discusión y realimentación metodológicamente previsto (VER INFORME PARCIAL Nº 1) se agregan al presente como ANEXO ^{II}, las mismas sustentan, se entiende, el contenido del presente informe no solo en aspectos que hacen a las "técnicas" y "mecánicas" sugeridas sino asimismo las apreciaciones o juicios de valor incorporados al mismo.-

X) LISTA DE REFERENCIAS

- (1) CONTADURIA GENERAL DE LA NACION, "El Análisis de Estados Contables en la Contabilidad integrada del Estado", por A. B. LECAY y R. C. SANTANGELO, 3er. Congreso Nacional de Contadurías Generales
- (2) Jose A. BLARDUNI, "Sistemas de Información"
- (3) Jose A. BLARDUNI, "Modernización de la Gestión Presupuestaria", Regimen de la Administración Pública, Ed. Ciencias de la Administración, Año 1, N° 5
- (4) COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, "Budgeting for National Objectives", U.S.A., N. York, January 1966.-
- (5) Rev. de la ASOCIACION INTERAMERICANA DE PRESUPUESTO PUBLICO, Año V, N° 9, Marzo 1978.
- (6) LOSOVIZ, E. A., "Principios para una teoría de los sistemas de información", Rev. Administración de Empresas, T. VI, N° 66, Año 1975.
- (7) KENNERON, Walter, MIS Universe, Data Management, Sept. 1970, citado por John Dearden, Rev. Administración de Empresas, T. VI, P. 531.-
- (8) del POZO NAVARRO, F., "La Dirección por Sistemas", Ed. LIMUSA, Mexico, 1976.-

...///

...///

- (8) VAN COURT HARE Dr., "System Analysis: a diagnostic approach", Harcourt, Brace and World, Inc., U.S.A., 1967.-
- (9) WELSCH, Glenn A., "PRESUPUESTOS", UTEHA, México, 1972, Cap. XIII.-

OTRAS REFERENCIAS

- LECAY A.F. y SANTANGELO R.C.
" El Análisis de Estados Contables en la Contabilidad integrada del Estado" (CONTADURIA GENERAL DE LA NACION), trabajo presentado al IIIer. Congreso Nacional de Contadurías Generales, SANTA FE, octubre de 1980.
- BIAGIONI A.A., DEMARIA A.J., GABILAN M.R.B. de, GONNET M.C., "método y Aplicación Práctica del Análisis e Interpretación de Estados Contables en el Sector Público", (CONTADURIA GENERAL PROVINCIA DE SANTA FE), Trabajo presentado al IIIer. Congreso Nacional de Contadurías Generales, SANTA FE, 1980.
- CUNEO, J.C.R, "El Presupuesto Moderno y el Estado Empresario", Ed. Macchi, 1979.
- KOONTZ Y O'DONNELL, "Principios de dirección de empresas, Ed. Mc Graw Hill, Book Company Inc., New York, 1961.
- FRANGI Alberto, "El Presupuesto Moderno y la Gerencia", Rev. Ciencias Administrativas, Fac. de Ciencias Económicas, Univer

...///

...///

sidad Nacional de la Plata N° 35, 1971.

- VII SEMINARIO INTERAMERICANO DE PRESUPUESTO, "Ponencias, Conclusiones, Recomendaciones" Buenos Aires, 1978.-

ANEXO I

INFORMES Y ACTAS

Buenos Aires, 4 de Julio de 1982

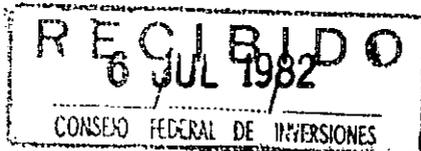
Señor Coordinador
Área Modernización del Estado
Consejo Federal de Inversiones
S / D/

REF: Sistema de Programación
e Información Financie-
ra-Expte. 210/82

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted a los efectos de adjuntar copia del informe producido en relación con las actividades cumplidas en ocasión de mi última estadía en Viedma (29/6 al 1/7/82). El original de dicho informe tiene por destinatario a la Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Río Negro.

Sin otro particular, Saludo a Usted con atenta consideración




Aldo Hernán Alonso


CAREADO AL CARGA
JEFE DE MECA DE ENTRADAS
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

INFORME

Producido por el Dr. Aldo
Hernán ALONSO

ASUNTO: Sistema de Programación
e Información Financiera
Expte. 210/81

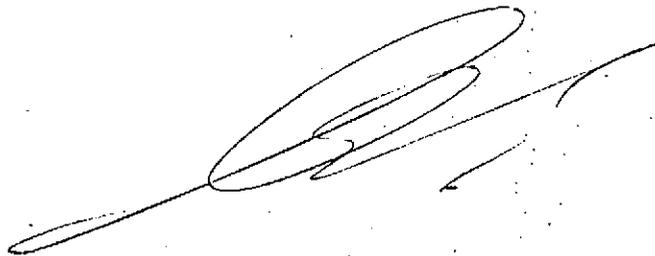
En cumplimiento del programa oportunamente convenido, el día 29 de junio de 1982 inicié las actividades previstas en el Ministerio de Economía siendo las 9 horas. Enseguida, a las 9,30 horas, da comienzo la reunión que, programada con antelación de acuerdo con previsiones contenidas en el INFORME PARCIAL N° 2 del trabajo de referencia (punto V, pág. 46), se desarrolló con la participación de los funcionarios superiores con responsabilidades directas e inmediatas en lo relativo a la administración de las finanzas provinciales: Subsecretario de Hacienda (Cr. di Nardo); Tesorero General de la Provincia (Sr. Levis); Subcontador General de la Provincia, a cargo de la Contaduría General (Cr. Borzetta); Director General de Presupuesto (Cr. Rota); Director de Programación y Ejecución Presupuestaria (Cr. Mullally). La reunión se inicia con una exposición a mi cargo sobre el objeto y el desarrollo del INFORME PARCIAL NO. 2, particularizando las características que contendría la propuesta que se elaborará a partir de las pautas que se comentan en la ocasión. En particular, se consideran los aspectos referidos a la estructura y la organización vinculadas a la administración financiera provincial, que en el trabajo comentado se fundamentan a partir de la aceptación de la diferenciación funcional entre lo que se ha llamado en el INFORME "area de programación, análisis y control financiero" por un lado, y el "area de gestión financiera" por el otro. Seguidamente, se fundamentó la redefinición de sistemas y subsistemas, efectuada en función de la diferenciación funcional ya referida, paralelamente con la interpretación que se hiciera del funcionamiento real de la organización según lo evidenciara el relevamiento practicado (expuesto en informes anteriores- PARCIAL N° 1 y COMPLEMENTARIO). A continuación, se hace hincapié en las unidades no cubiertas por la información actual y las alternativas que contendrá la propuesta para su superación; asimismo, se expone por el suscripto el grado de desarrollo que contendrá la propuesta, el que es referido a los siguientes aspectos : a) Carácter de la información; b) Naturaleza de la información requerida (situación financiera, programación del gasto público, fuentes de financiamiento, ejecución presupuestaria, ///



/// patrimonio, indicadores, etc.); c) Nivel de agregación y periodicidad; d) Identificación de los sistemas generadores de información- circuitos; e) Unidades intervinientes-responsables; f) Soportes; g) Proyecciones fijas y flexibles; h) Informes y análisis de desvíos; i) Identificación de variables controlables y no controlables a nivel sistema; j) Pautas para la preparación del Estado Proyectado del Tesoro; k) Pautas para la definición de funciones que se explicitan como nuevas; l) Identificación de restricciones; m) elaboración e interpretación de indicadores, entre otros. También se comenta el papel previsto para las tres niveles de usuarios que han sido definidos en el informe, con indicaciones sobre el objeto de la información en cada caso pretendida ; su periodicidad y grado de agregación o síntesis. Durante la reunión, se dió respuesta a una serie de interrogantes formulados por los participantes, entre los que merecen señalarse por haber posibilitado aclaraciones o precisiones significativas, las referidas a temas tales como: inserción de las funciones de RECAUDACION en el Sistema de Gestión Financiera y responsabilidades en el control de recursos no provinciales (Cr Di Nardo); conceptualización de "hacienda" en relación a "finanzas" (Sr. Levis); relaciones entre el sistema "Programación, análisis y control" y el de "Gestión financiera" entre sí y respecto de recursos y gastos de organismos descentralizados (Cr. Rota); producido de tierras fiscales (Cr. Rota); control de obras con financiación específica- caso FONAVI (Cr Di Nardo); solicitud de aclaraciones sobre referencias relativas a "Personal" hechas en el trabajo en su relación con el sistema "Programación, análisis y control" (Cr Rota); idem sobre los estados de Situación del Tesoro y de Tesorería en su actual conformación y respecto de la prevista para la propuesta (Cr Di Nardo, Sr. Levis). Concluida la reunión siendo las 13 horas, la reflexión sobre el desarrollo de la misma y sobre los comentarios vertidos en la misma ocasión dejan al suscriptor el convencimiento que el proyecto preliminar presentado con sus definiciones, contenido y grado de desarrollo propuesto exterioriza -según juicios de quienes participaron en la reunión- una interpretación adecuada de la realidad relevada y de los objetivos que en la materia hicieron conocer los funcionarios responsables de la administración financiera provincial, frente a los cuales se lo considera una respuesta viable y pertinente. En horas de la tarde, se suceden reuniones de trabajo con funcionarios de la Dirección General de Rentas (cuyo representante estuvo circunstancialmente impedido de participar en la reunión matutina), con el Señor Subsecretario de Hacienda y con el señor Subcontador General de la



Provincia, en ese orden. Al día siguiente, entre las 8,30 y las 13 horas, tuvo lugar la reunión del GRUPO DE TRABAJO -RESOLUCION 154/82, a la que se hace referencia en el ACTA N° 1 que se adjunta al presente informe. Posteriormente, se concretan nuevas reuniones con : a) Director General de Presupuesto (expresa su opinión favorable respecto del INFORME PARCIAL N° 2 y señala la conveniencia de explicitar una vinculación entre el Estado Proyecto de la Situación del Tesoro con el de Situación del Tesoro en instancias de seguimiento y control); b) Tesorero General de la Provincia; c) representantes de la Dirección General de Rentas; d) Subsecretario de Hacienda en presencia y con participación del Director de Programación y Ejecución Presupuestaria, ocasión en que se manifiesta por el suscripto conclusiones obtenidas y son aceptadas pautas para la continuación del trabajo, en particular, las vinculadas a la diferenciación funcional propuesta en el INFORME PARCIAL N°2 y a la asignación -en forma tentativa aún- de la responsabilidad de elaborar el Estado Proyecto de la Situación del Tesoro al area "Programación, Análisis y Control", a través de una repartición con dependencia orgánica y funcional de la Subsecretaría de Hacienda. Cumplido el programa de tareas previsto, se da por concluida la permanencia en Viedma quedando convenida un próxima visita a concretar antes de la presentación del INFORME PARCIAL N°3 y en oportunidad a fijar de mutuo acuerdo.



Original: Secretaría de Planeamiento
Copias : Ministerio de Economía
Consejo Federal de Inversiones

ACTA Nº 1

En la ciudad de Viedma a los treinta días del mes de junio de mil novecientos ochenta y dos, se reúne el grupo de trabajo designado por Resolución SSH. Nº 154/82, con la presencia de los siguientes integrantes: Contador Miguel MULLALLY (DGP), Contador DRAGO y Señor OJEDA (CGP), Contador BHOURROUT (DGR), Señores LEVIS y CABALIERI (TGP), asistiendo el Doctor Aldo H. ALONSO, quien en la oportunidad expone ante los funcionarios arriba mencionados el contenido, objetivos y conclusiones preliminares según han sido expuestos por el mismo en el informe Nº 2 del trabajo SISTEMA DE PROGRAMACION E INFORMACION FINANCIERA, que se realiza a través del C.F.I. Luego de considerar dicha presentación y de haberse debatido diferentes aspectos con la activa participación de los presentes, cada uno de ellos deja explicitada su opinión respecto de los diferentes puntos contenidos en el trabajo considerado según lo refleja el ANEXO I que se agrega a la presente formando parte de la misma. Al respecto se deja constancia que las opiniones responden a lo que se interpreta el punto de vista de la repartición representada por cada uno, lo cual no implica admitir que desde un nivel superior o de coordinación el tema pueda ser apreciado de manera diferente. Queda aceptada por parte de los participantes el compromiso de hacer llegar en el plazo de 15 días y por intermedio del contador MULLALLY, las opiniones que merecen los siguientes

República Argentina
Provincia de Río Negro

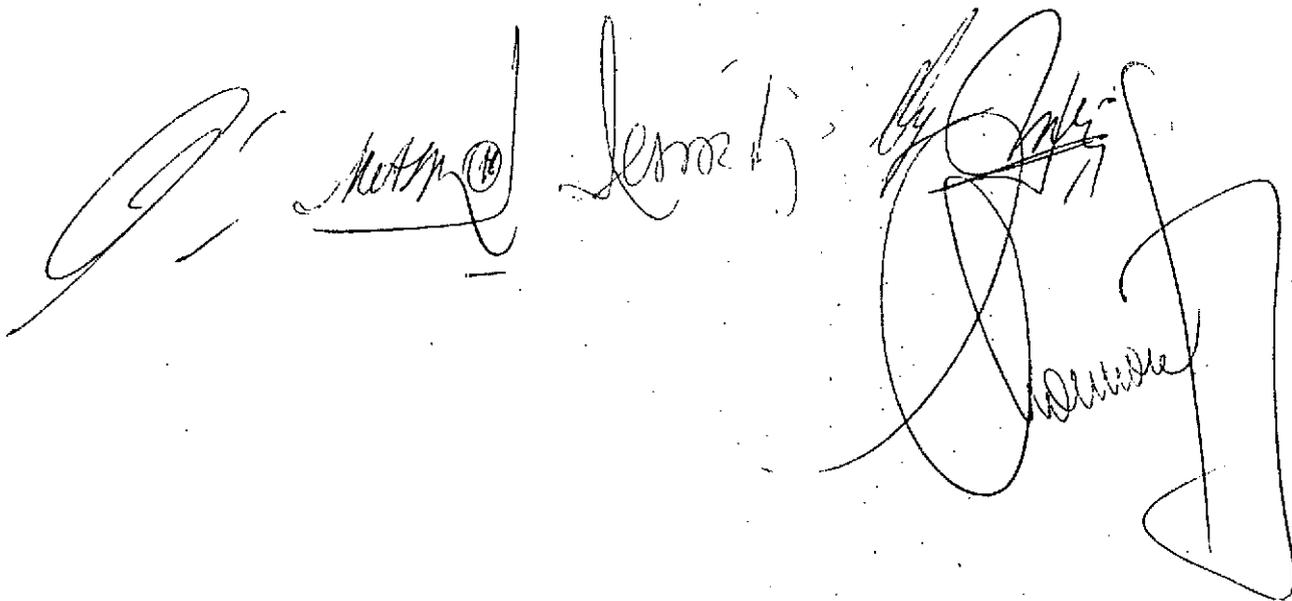
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

111-

tes puntos: a) Nivel de usuarios, materia periodicidad y desagregación de la información;

b) Variables controlables y no controlables a nivel sistema.

Asimismo y en la misma ocasión, se hará llegar todo otro comentario que merezca la presentación efectuada a efectos de ser tenida en cuenta en el desarrollo subsiguiente. Siendo las 13 horas se dará por concluida la reunión que fuera iniciada a las 8,30 de la mañana firmando los presentes de conformidad.-

The image shows several handwritten signatures and initials in black ink. On the left, there is a large, stylized signature. In the center, there are initials that appear to be 'MAM' followed by a circled 'H' and the name 'Lemos'. To the right, there is another large, complex signature, and below it, the name 'Molina' is written in a smaller, more legible script.

Indicadores.....	+	+	+	+
Agregación, periodicidad, materia e nivel.....		Respuestas	en	15 días
Informes y análisis de desvios.....	+	+	+	+
Variables controlables y no controlables.....		Respuestas	en	15 días
Pautas situación proyectada del tesoro.....	+	+	+	+

REFERENCIAS:

- + De acuerdo.
- # Se acepta como hipótesis. Se propondrá alternativa en 15 días.
- ⊗ Se prevén dificultades de aplicación. Se explicitarán en 15 días.
- * No se comparte.

[Handwritten signatures and initials]

[Large signature]

INFORME

Producido por el Dr. Aldo
Hernán ALONSO

ASUNTO: "Sistema de Programación
e Información Financiera"
Expte. 210/81

En cumplimiento de la programación oportunamente convenida, he dado cumplimiento entre los días 9 y 11 inclusive del corriente mes de agosto, a una nueva instancia en la realización del trabajo denominado "SISTEMA DE PROGRAMACION E INFORMACION FINANCIERA" (Expte. 210/81) que se efectúa a través del CFI. En la oportunidad, el programa de tareas se inicia con una reunión con el señor Subsecretario de Hacienda, Cr. Di Nardo, con la presencia del Cr. Mullally de la Dirección General de Presupuesto, durante la que se expone, en términos generales, el material preparado para dar satisfacción al plan de tareas en curso y que será referido en el INFORME PARCIAL N° 3 de inminente presentación ante el CFI. En particular, se informa en detalle sobre los instrumentos previstos para la planificación financiera y su seguimiento del plan de trabajos públicos y se discute el proyecto elaborado con las misiones y funciones que se sugiere asignar a la propuesta Dirección de Finanzas, tema sobre el que se logran precisiones y adecuaciones que permitieron obtener una plena conformidad. En horas de la tarde, se desarrolla una intensa reunión del GRUPO DE TRABAJO ad-hoc creado por RESOLUCION SSH 154/82, a la que se refiere el acta que se adjunta formando parte del presente informe. Durante el día 10 de agosto, se suceden reuniones con los responsables de la CONTADURIA GENERAL, TESORERIA GENERAL, DGR, DGP y nuevamente con el señor SUBSECRETARIO DE HACIENDA, en las cuales discutiéronse aspectos contenidos en el trabajo que resultan específicos de cada una de dichas unidades orgánicas, habiéndose obtenido adecuaciones y ajustes que facilitan y promueven sino que hacen posible la unánime coincidencia con las propuestas que serán incluidas en el ANTEPROYECTO DEFINITIVO (INFORME PARCIAL 3). La estadía concluye el día 11 con la coordinación de los próximos pasos con el Dr. Mullally.

Viedma, agosto de 1982.

c/c : Ministerio de Economía

ACTA Nº II

En la ciudad de Viedma a los nueve días del mes de Agosto de mil novecientos ochenta y dos, se reúne el grupo de trabajo designado por Resolución SSH. Nº 154/82, convocado por el Dr. ALONSO, con la presencia de los siguientes funcionarios: Cr. Miguel J. MULLALLY (DGP.), Cr. Rodolfo -- BORSETTA, Cr. DRAGO y Sr. M. SPADUK KUZ (Contaduría General), Señores LEVIS Y CABALIERI (TGP), Contador CHOURROUT (DGR). En la oportunidad el Dr. Aldo H. ALONSO procede a exponer sobre el material elaborado que constituirá el contenido del informe parcial Nº 3 del trabajo designado "Sistema de Programación y Información Financiera- Expete. Nº 210/81" que se está realizando a través del C.F.I. En primera instancia, se expone en general el objetivo y características básicas (periodicidad, horizonte, contenido, responsables, etc.) de los instrumentos de gestión definidos tentativamente. Seguidamente, se procede a discutir cada uno de dichos instrumentos con la participación activa de todos los presentes, cada uno de los cuales deja -- constancia de su opinión, la que resulta favorable ya que solo prevén dificultades respecto de u originadas en, el incumplimiento que se viene dando del cronograma que debería respetarse en la elaboración y aprobación del presupuesto anual, lo que constituye el punto de partida de -- una serie de prácticas irregulares. Dichas opiniones son/ reflejadas en el Anexo I que se agrega a la presente formando parte de la misma. Así mismo se aclarará que toda opinión adicional y ajustes que resulten pertinente a lo hasta aquí acordado, tendrán oportunidad de ser consideradas y eventualmente reflejadas en la próxima etapa del trabajo. Siendo las veinte horas se da por concluida la reunión iniciada a dieciséis horas, firmando los presentes de conformidad.

T E M A T.G.P. C.G.P. D.G.P. D.G.R.

Proróstico Financiero.....	☼	☼	☼	☼
Proróstico de Caja.....	☼	☼	☼	☼
Estado Projectado de Tesorería.....	+	+	+	+
Estado de Situación Projectada del Tesoro.....	+	+	+	+
Proyección y Seguimiento del Avance FÍSICO y FINANCIERO de Trabajos Públicos.....	*	*	*	*
Indicadores.....	+	+	+	+--
Fuentes y Usos de Fondos Organismos Descentralizados.....	#	#	#	#

REFERENCIA:

- ☼ De acuerdo, con los condicionantes derivados del incumplimiento del cronograma de formulación y aprobación del presupuesto.
- + De acuerdo.
- * De acuerdo, sujeto a acuerdos con otras jurisdicciones en cuanto a la generación de la información y a un procedimiento que permita controlar el desfasaje por mayores costos.
- +-- De acuerdo, pero caben adicionar indicadores a nivel rubro o tributos.
- # Ya está implementado un procedimiento que resulta satisfactorio.

ANEXO //

*Otras exteriorizaciones de la evaluación
provincial*

República Argentina
Provincia de Río Negro

Dirección General de Presupuesto

NOTA DGP. N° 085/82.-
VIEDMA, 20 de Julio de 1982.-

AL SEÑOR
DR. ALDO H. ALONSO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
SU DESPACHO.-

A los efectos de dar cumplimiento al Acta N° 1 de la Comisión de Trabajo designada por Resolución SSH. N° 154/82, tengo el agrado de adjuntar a la presente las notas recibidas como así también fotocopias de formularios diseñados para información de entrada a esta Dirección General de Presupuesto.

Se hace notar que hasta la fecha la Subsecretaría de Hacienda ha dado su visto bueno para la prosecución del trabajo, y que ante cualquier observación o aporte, oportunamente se hará llegar.

Sin otro particular saludo a usted muy atentamente.-


DR. MIGUEL JOSE MOLLALLY
DIRECTOR DE PROGRAMACION Y EJEC. PRESUPUESTARIA
DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO



PROVINCIA DE RIO NEGRO
MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA
DIRECCION GENERAL DE RENTAS

VIEDMA, 15 de Julio de 1982.-
NOTA Nº "SP" 276 /82.-

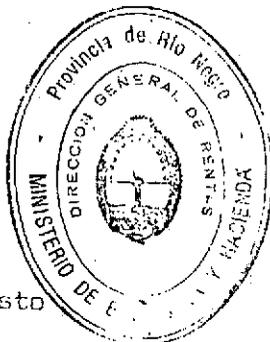
AL SEÑOR DIRECTOR GENERAL:

Ref.: Requerimiento sobre informe parcial
Nº 2 presentado por el Sr. Aldo H.
ALONSO DEL C.F.I.-----

Me dirijo a Ud. para elevar las conclusiones que
arribó esta Dirección General de Rentas con respecto a los temas siguientes:

- 1º - En cuanto a la observación efectuada por este Organismo en el Acta Nº 1 del grupo de trabajo sobre los temas "redefinición de sistemas y sub sistemas" y "presupuestos de caja o pronosticos financieros" del informe Parcial Nº 2, se cambia por estar de acuerdo con la formulación realizada, sugiriendo solamente el cambio de expresión "políticas" por // otro término, por cuanto éstas son facultad exclusiva del Sr. Ministro de Economía, mientras que los organismos del Ministerio las adminis-// tran.-
- 2º - Sobre "agregación, periodicidad, materia en nuestro nivel", esta Dirección esta de acuerdo con lo desarrollado en el informe Parcial Nº 2.-
- 3º - Sobre el tema de "variables controlables y no controlables en el sistema de programación y análisis financiero" en "variables no controlables" se propone agregar "pautas económicas-financieras" que pueden / incidir y que no son controlables.-
Sobre "sistema de gestión financiera" este Organismo esta de acuerdo con lo desarrollado en el Informe Parcial Nº 2.-

Sin otro particular, lo saludo muy atentamente.-



Al Señor
Director General de Presupuesto
Sr. JUAN DOMINGO ROTA
SU DESPACHO.-


ARTEMIO COSTO
DIRECTOR GENERAL DE RENTAS



PROVINCIA DE RIO NEGRO

TESORERIA GENERAL

VIEDMA, 15 de julio de 1.982.-

Al Señor Director de
Programación y Ejec. Presupuestaria
Dn. Miguel J. MULLALLY

SU DESPACHO.

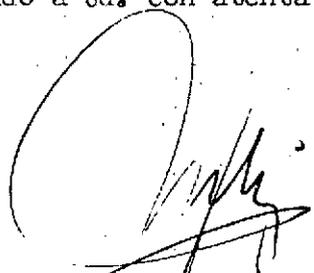
Atento a los términos del Acta Nº1 del Grupo de Trabajo dispuesto por Res. SSH. Nº 154/82 y considerando que los puntos del temario fueron exhaustivamente analizados y discutidos en su oportunidad, con el aporte e inquietudes de parte de todos los funcionarios asistentes, esta Tesorería General ratifica las conclusiones a que se arribó.

Por otra parte dado la coincidencia casi unánime de opiniones y conclusiones, restaría conocer si en los niveles superiores se aprecia de la misma manera. De ser así cabría, en opinión de esta Dependencia, considerar la necesidad o no de la creación de una unidad a nivel de Dirección, con dependencia directa de la Subsecretaría de Hacienda, que se ocupara de la implementación y del control de gestión, haciendo de nexo con las Dependencias generadoras de información, especialmente con los Entes Autárquicos, quienes a pesar de tener que participar / activamente en el sistema no intervinieron en el tratamiento del mismo.

Esto último posibilitará un tratamiento dinámico y acorde a las distintas circunstancias en que, por decisiones políticas, hubiera que modificar variables o informaciones bien enfatizar en las ya acodadas.

Concluyendo, estimamos que es necesario la apreciación directa de quienes tienen la responsabilidad de la decisión política, a fin de posibilitar determinar el nivel de agregación y periodicidad necesario, como para así también poder estimar si las variables anunciadas son los suficientemente relevantes, sirviendo de freno a decisiones políticas en desmedro de las conclusiones técnicas.

Saludo a Ud. con atenta consideración.-



LUIS JOSE LEVIS
TESORERO GENERAL

NOTA N° 000 "C.G."

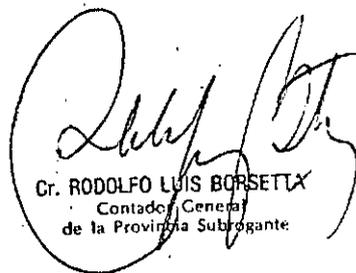
VIEDMA, 15 de julio de 1982.-

Señor
Director de Programación
y Ejecución Presupuestaria
de la Dirección Gral. de Presupuesto
Cr. Miguel José MULLALLY
S. _____ D.

Efectuado un nuevo análisis de informe parcial N° 2, ésta Contaduría General no tiene objeciones que realizar.

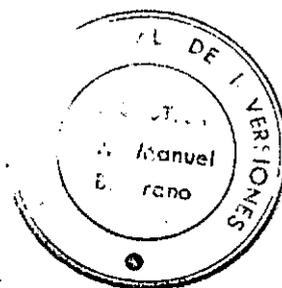
Saludo a Ud. atentamente.




Cr. RODOLFO LUIS BORSETTA
Contador General
de la Provincia Subrogante

ANEXO III

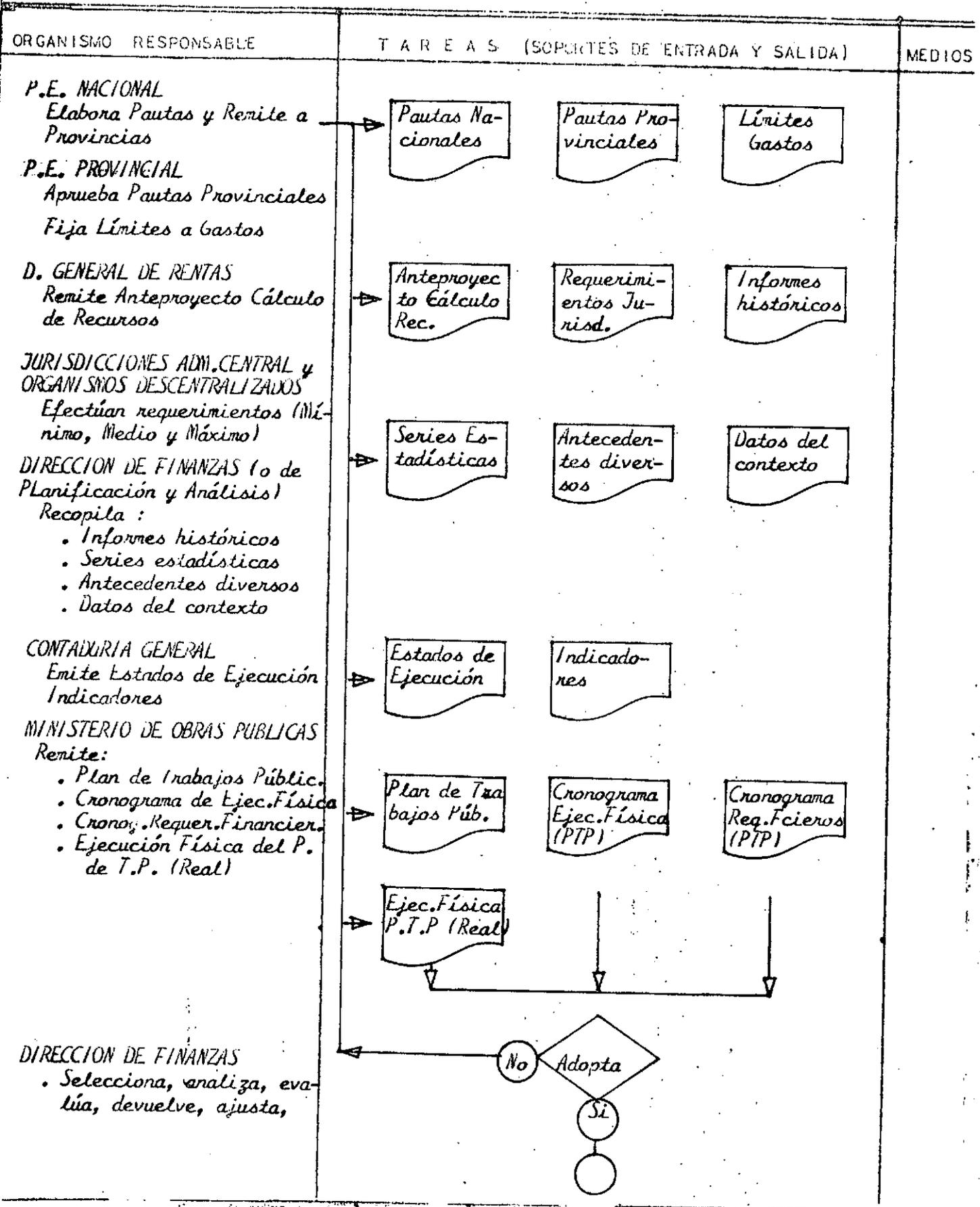
*Circuitos y Soportes de Información
Unidades Intervinientes*

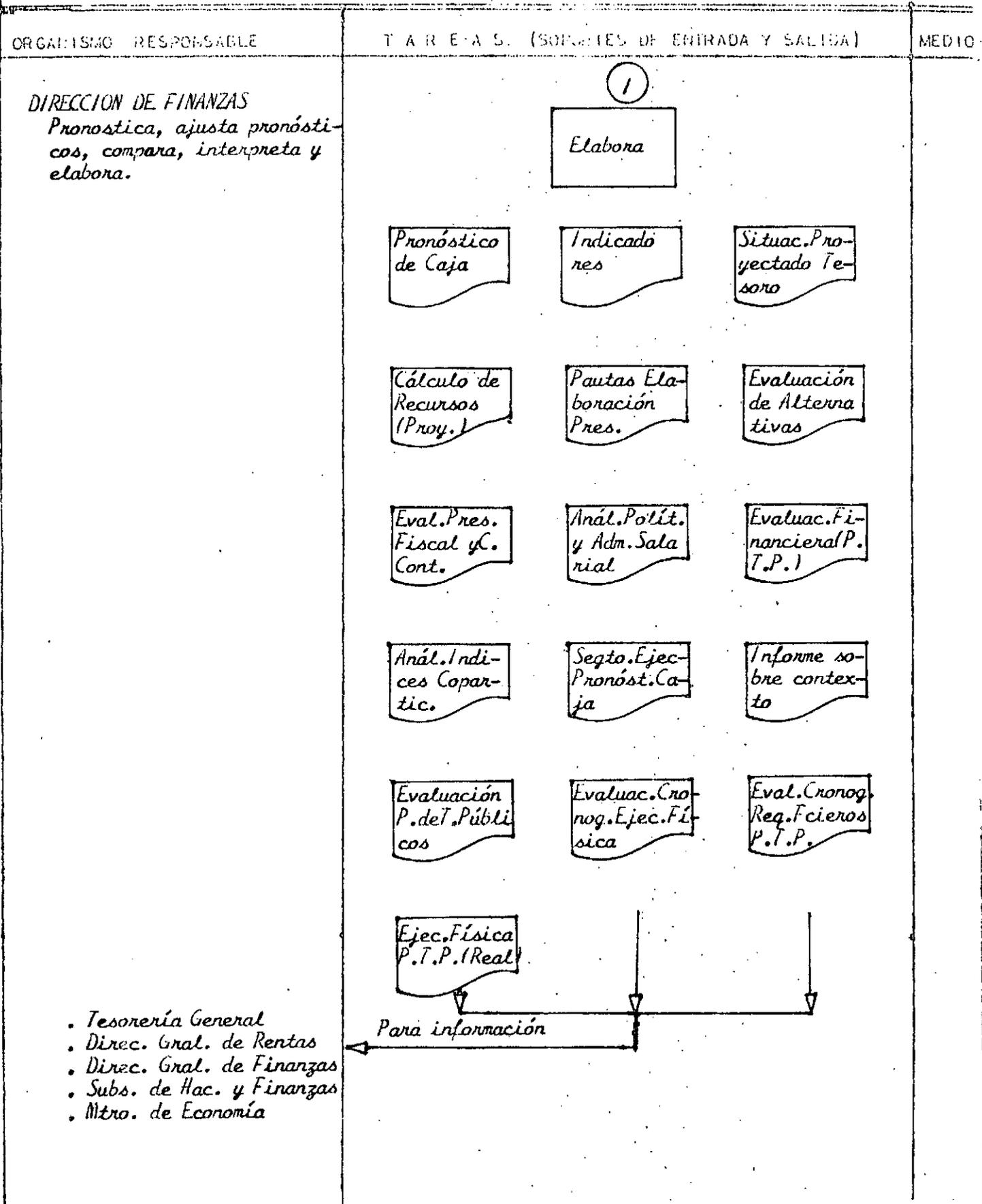


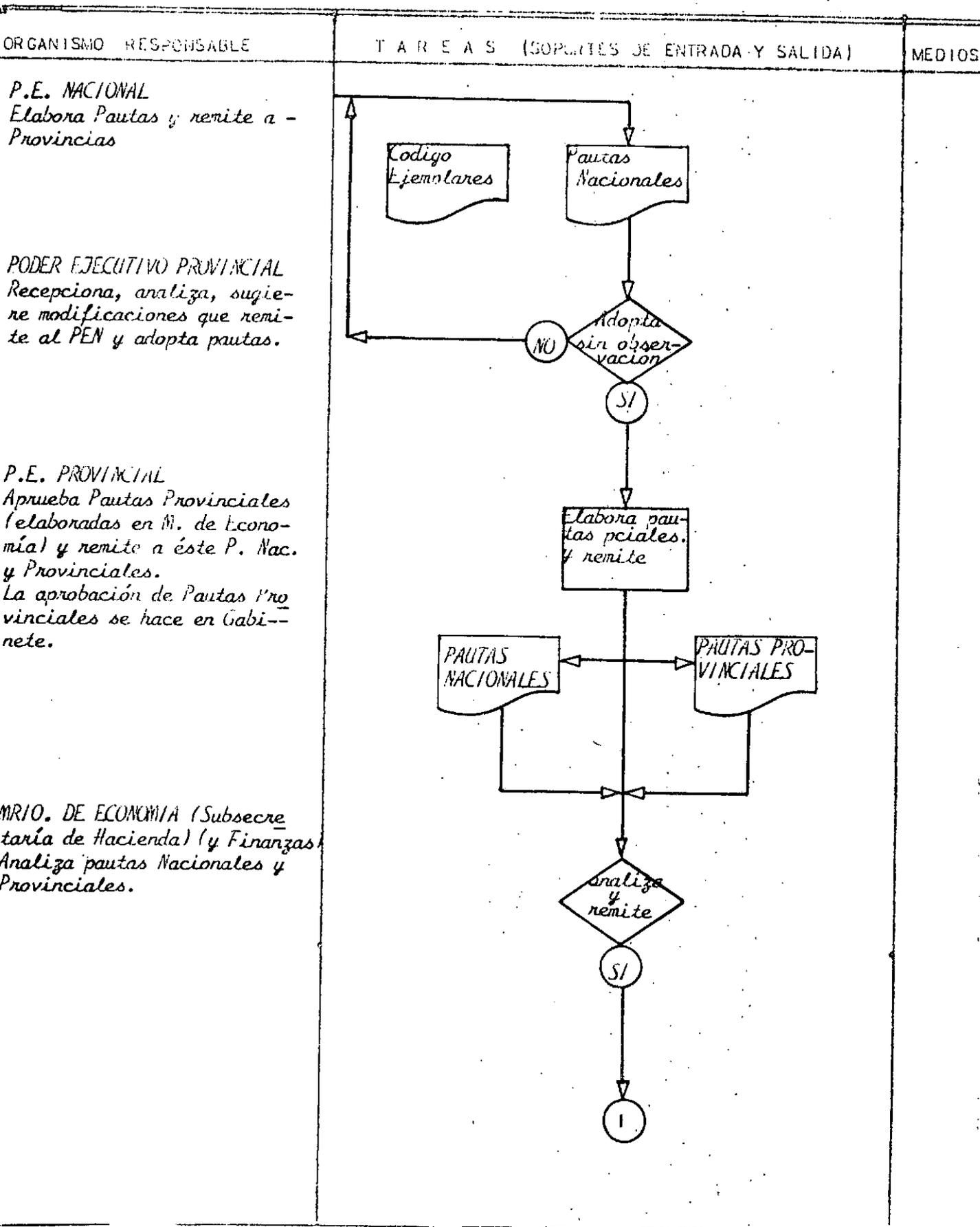
PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO

SUBSISTEMA: PLANEAMIENTO Y ANALISIS FINANCIERO



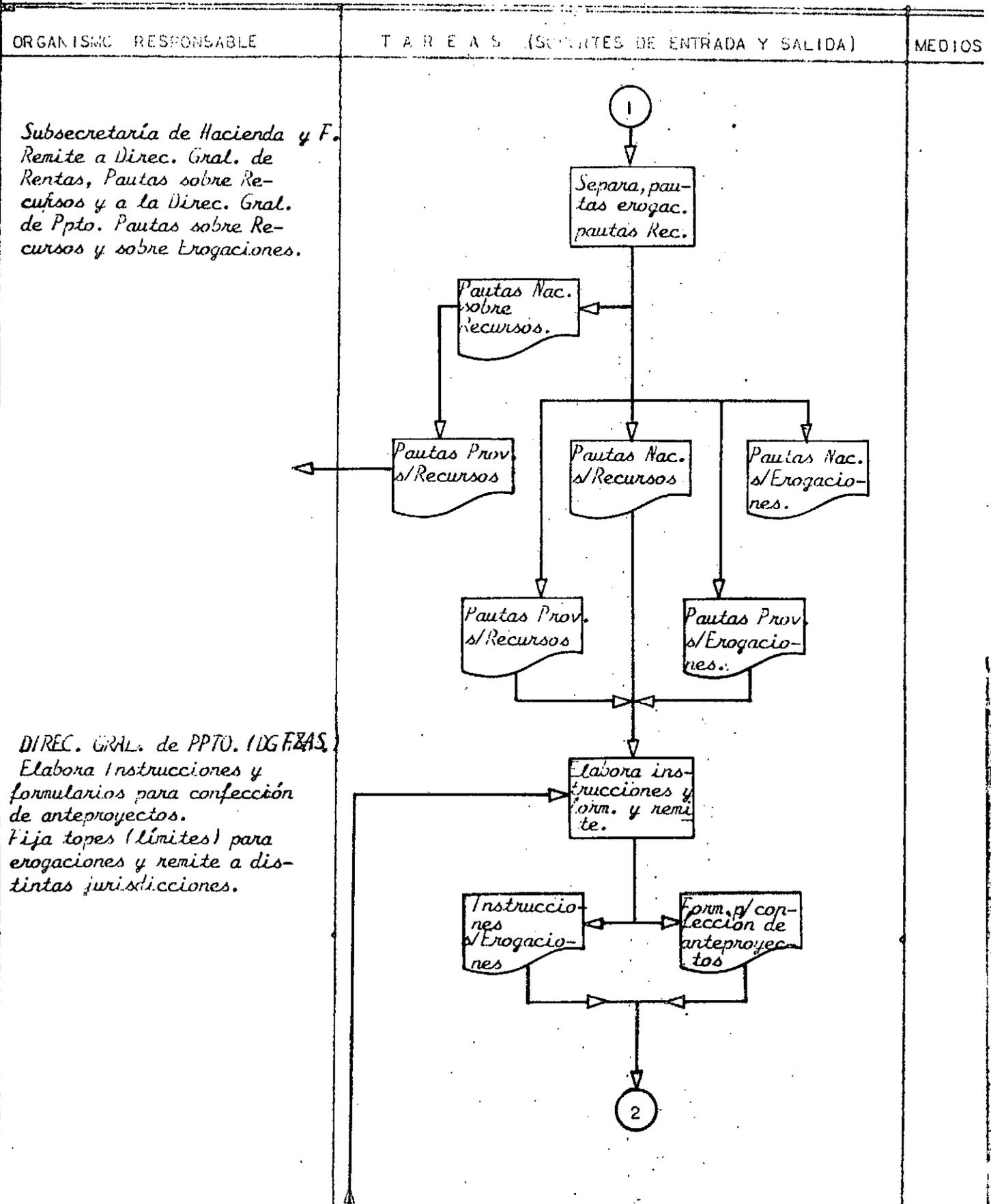


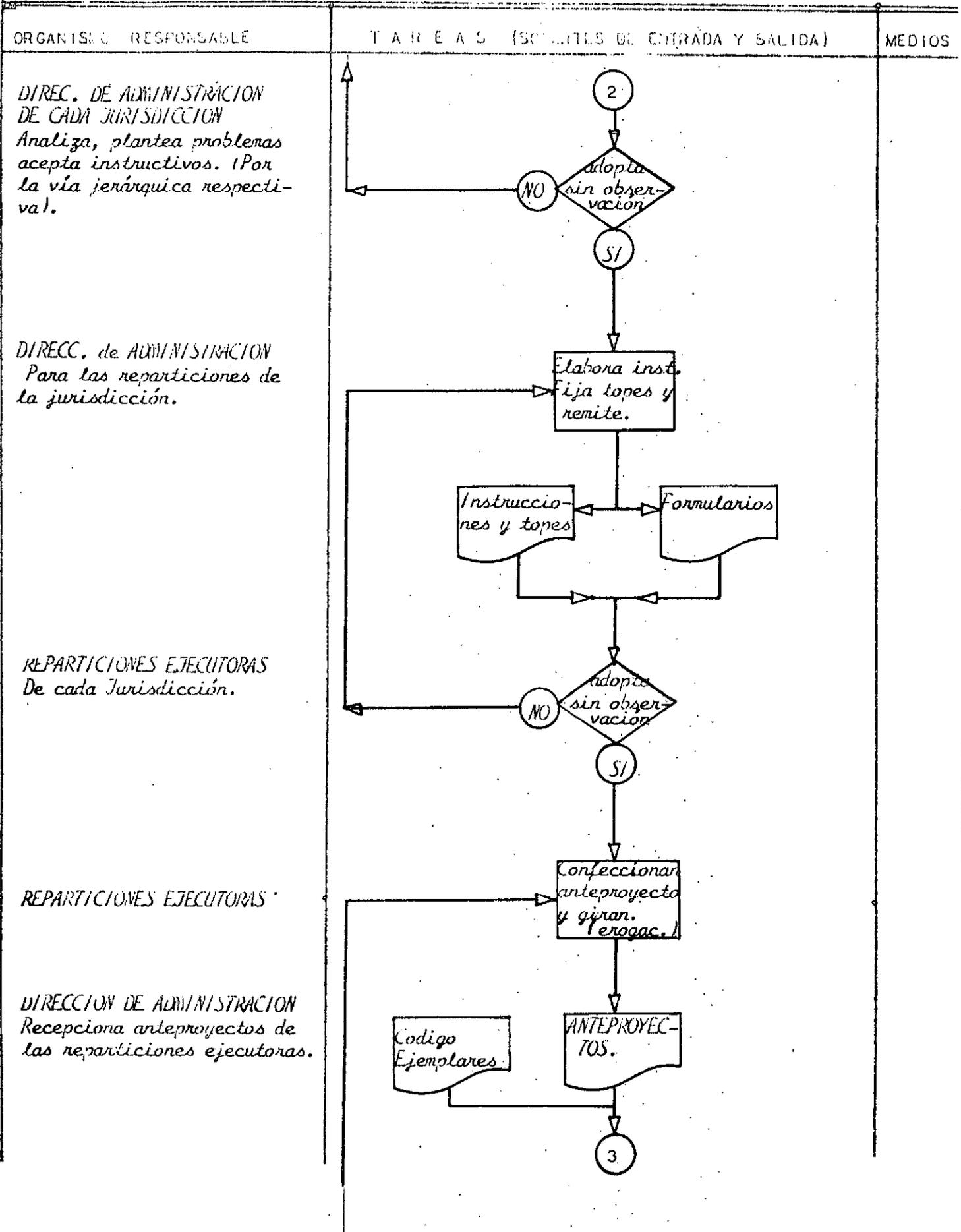


PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO

SUBSISTEMA: PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

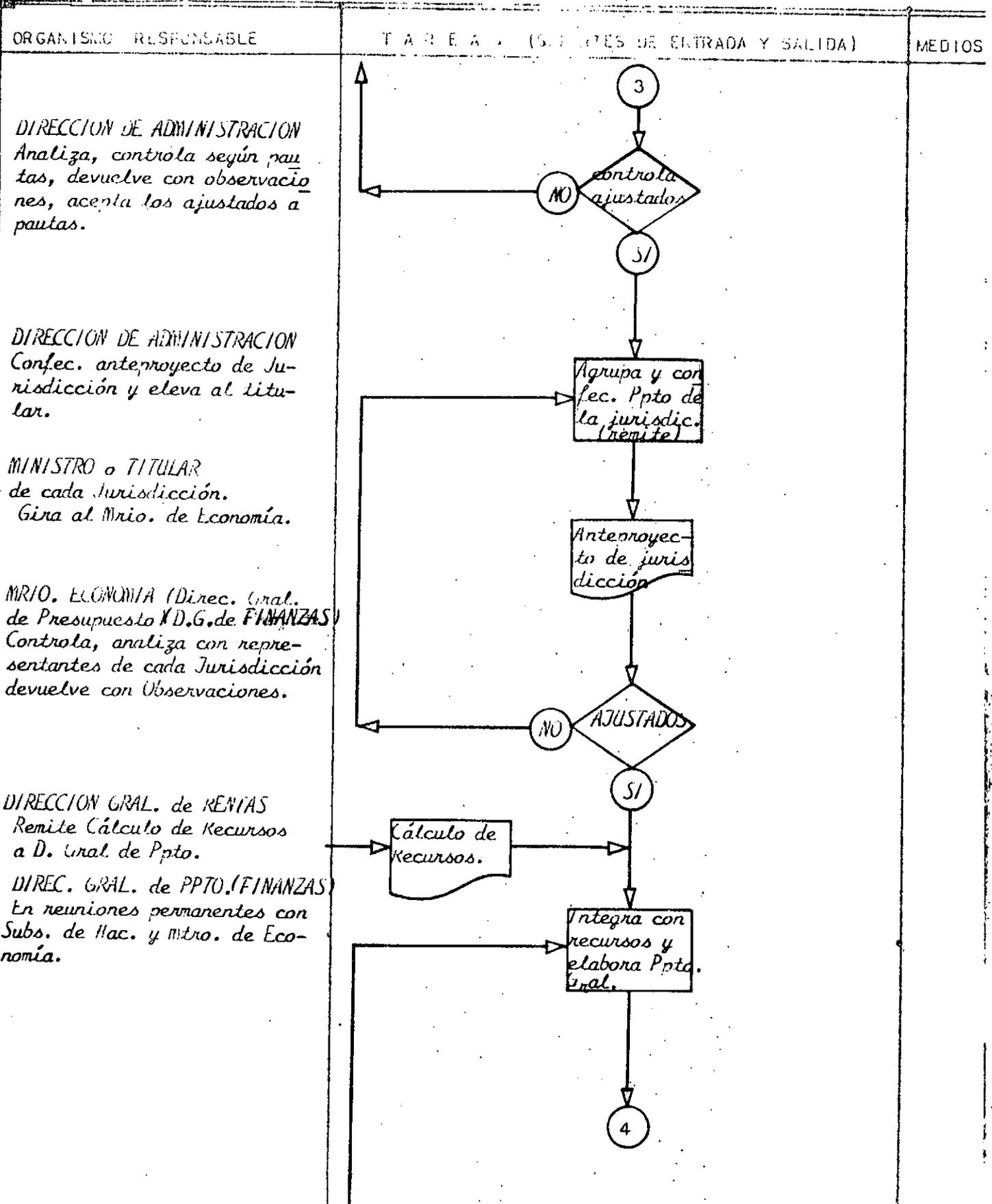


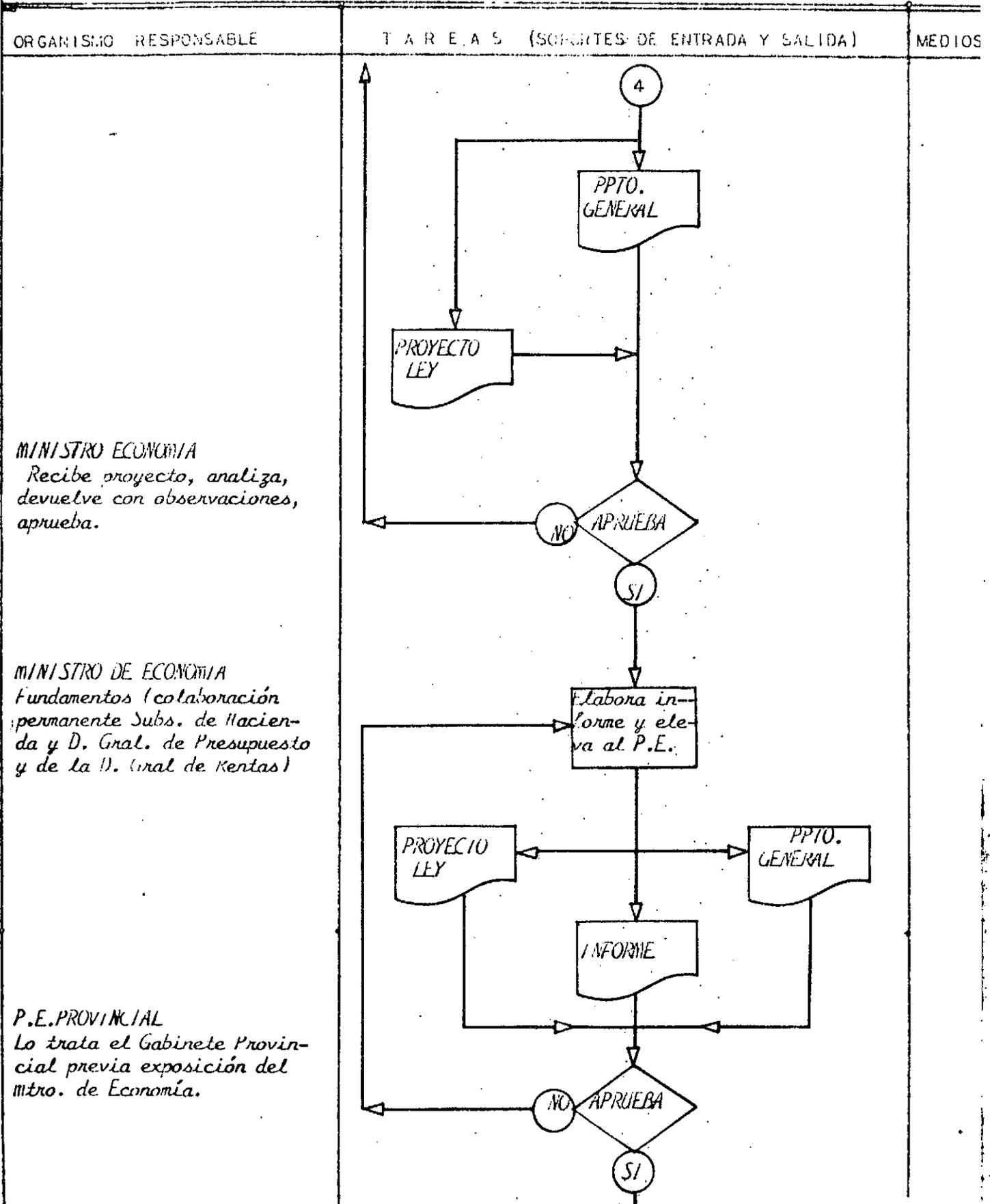


PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS FINANCIERO

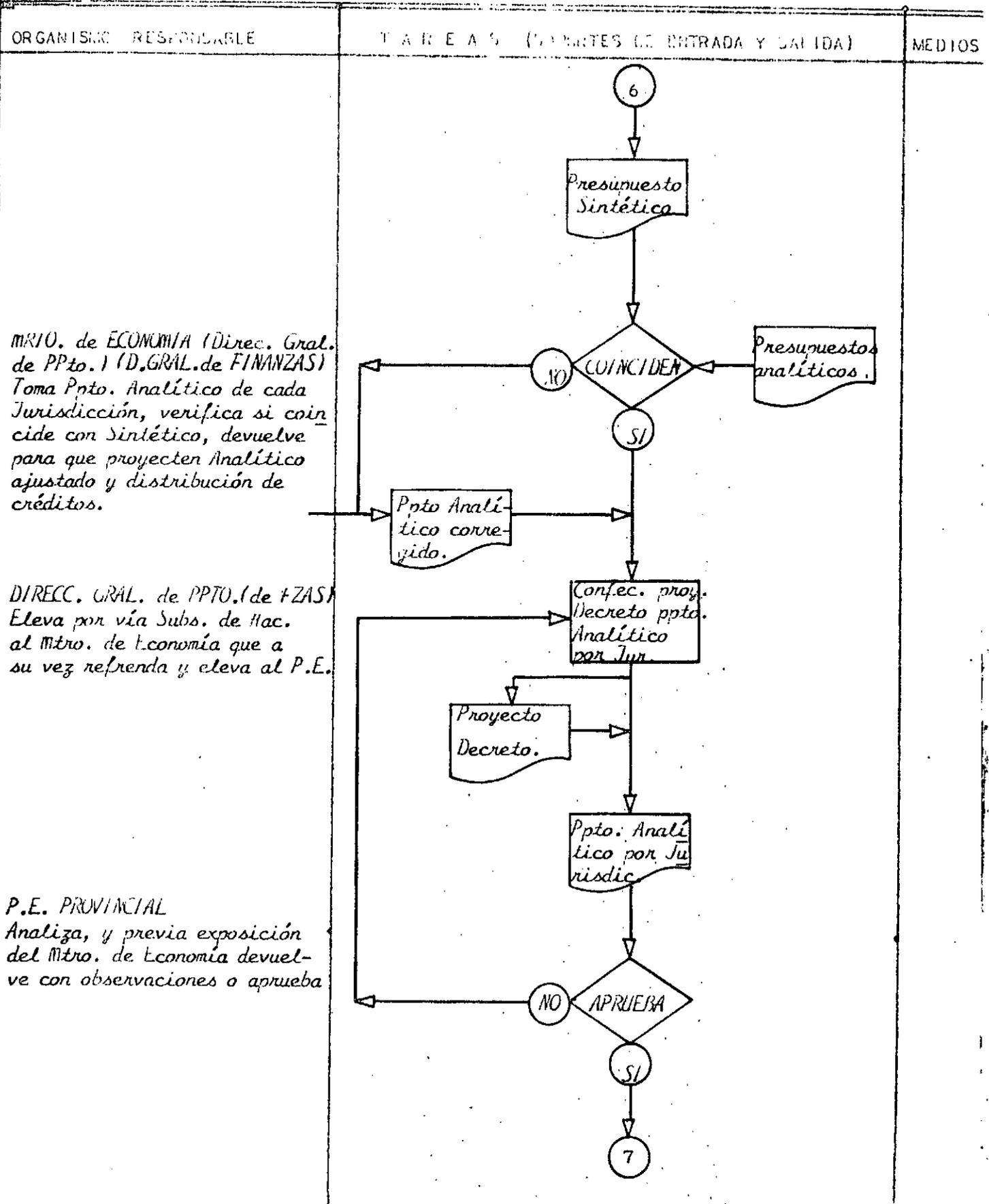
SUBSISTEMA: PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

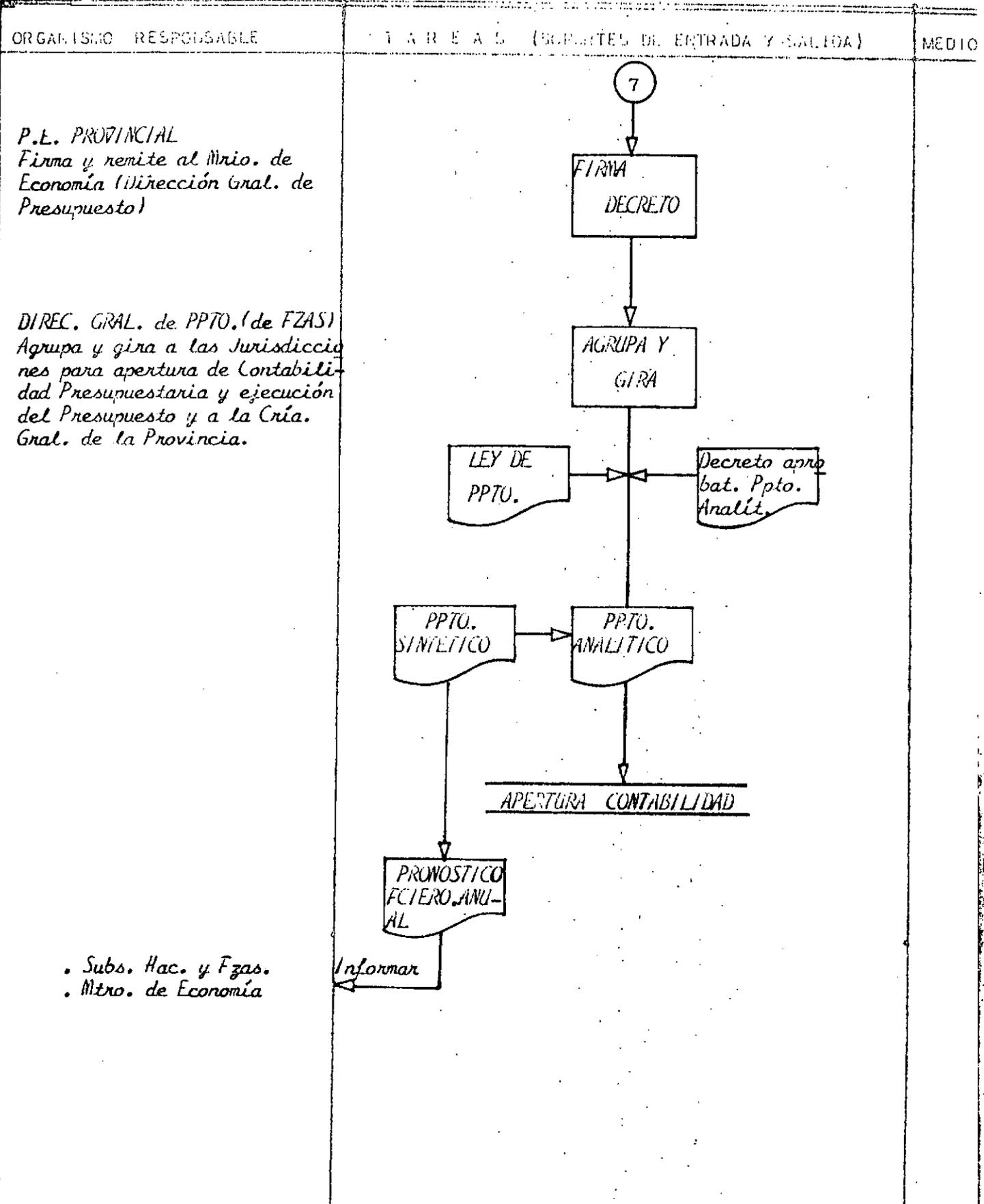


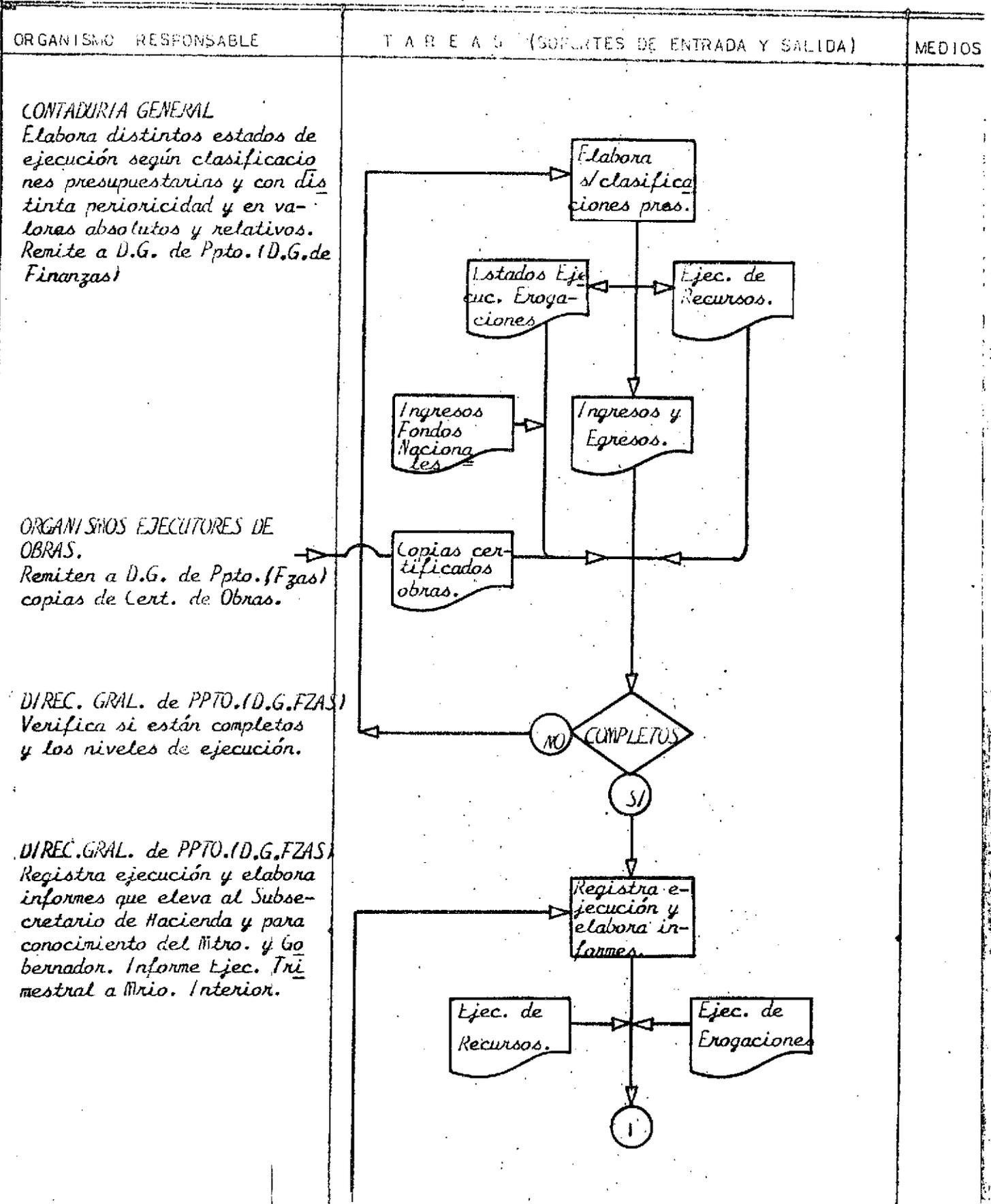


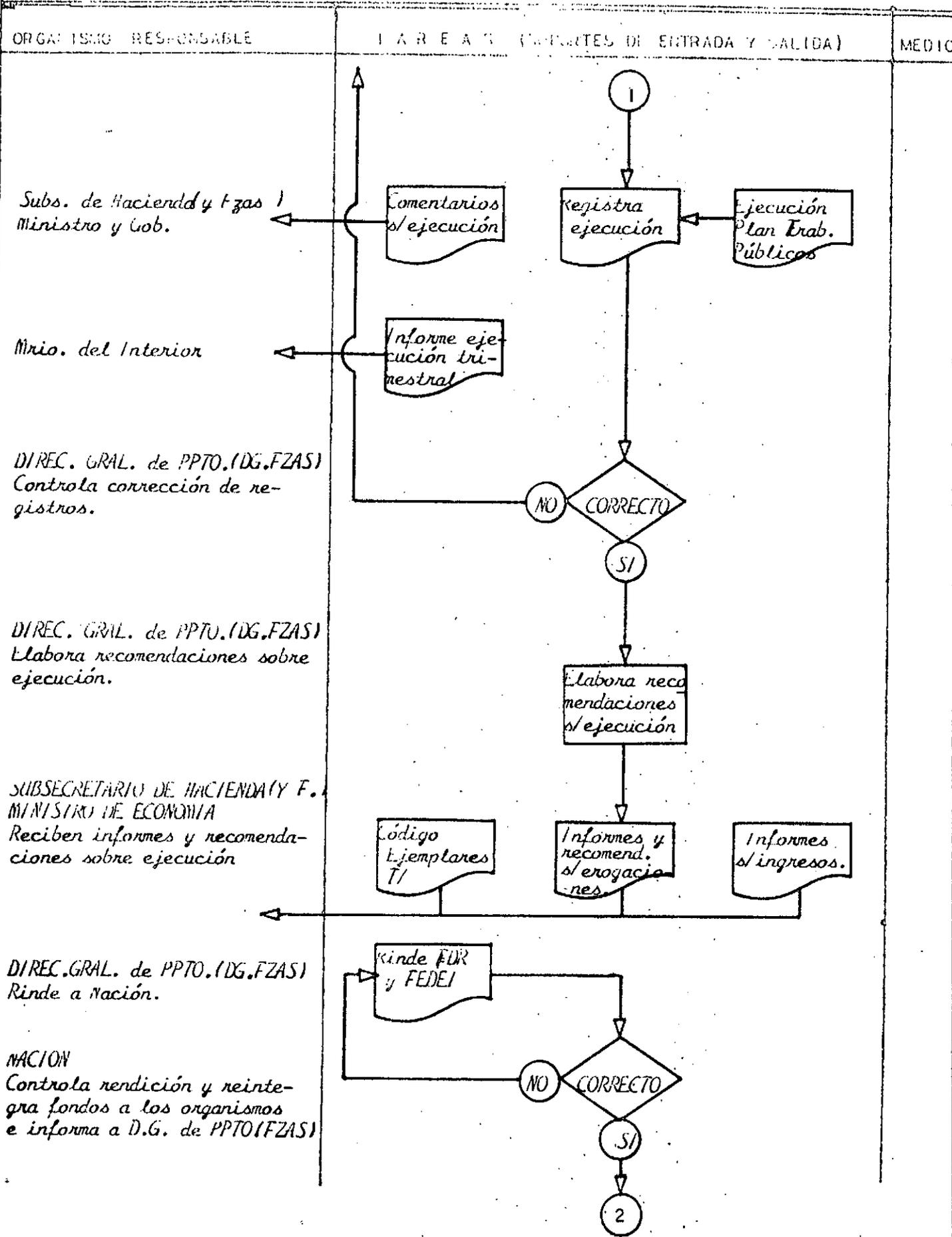
PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS SUBSIDIARIA: PROGRAMACION PRESUPUESTARIA FINANCIERO







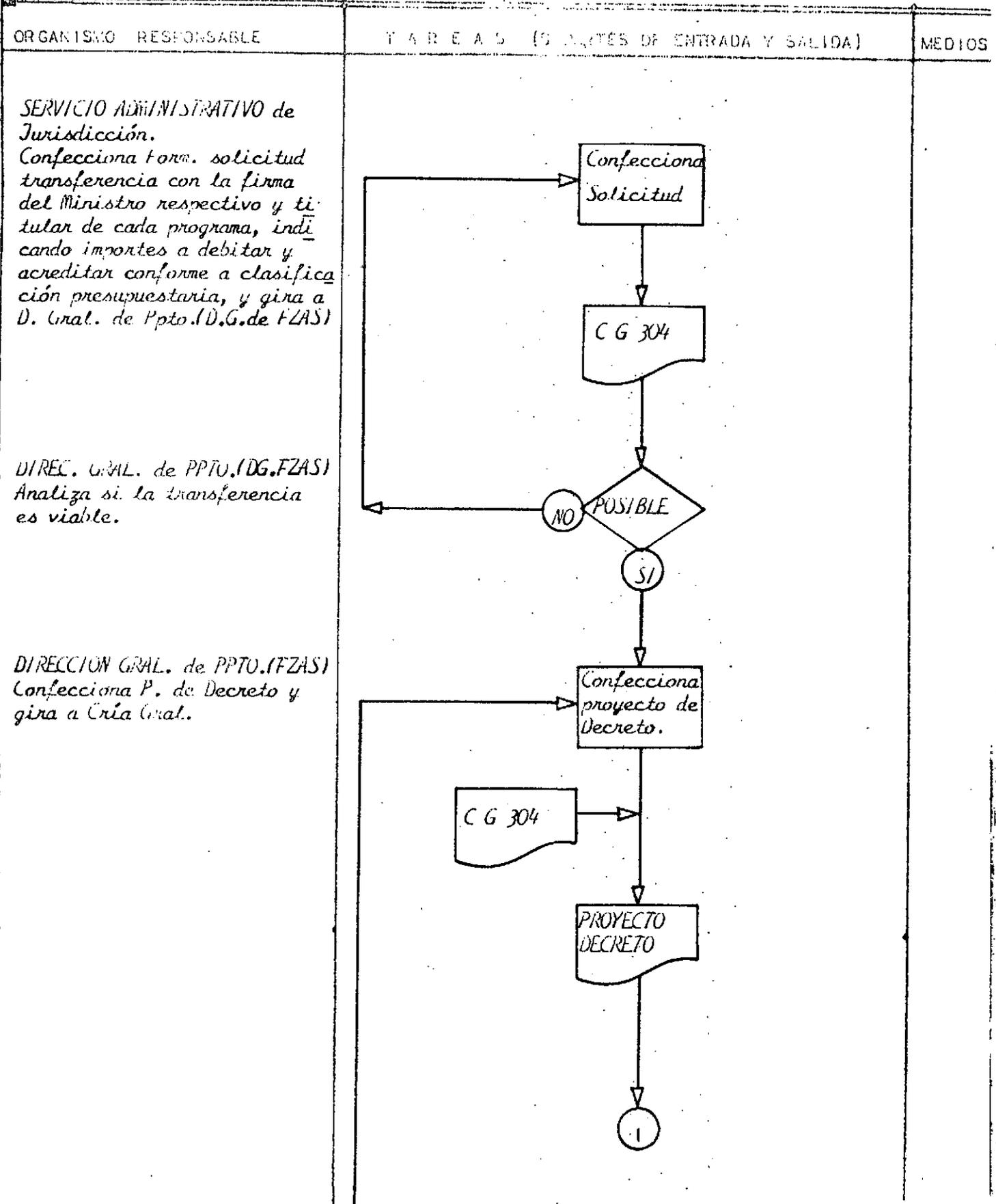


ORGANISMO RESPONSABLE	TAREAS (SUJETOS DE ENTRADA Y SALIDA)	MEDIO
<p><i>DIRECCION GRAL. de PPTO. (DG.FZAS)</i> <i>Elabora informe sobre cumplimiento de reintegros (atrasos) y sobre cumplimiento del cronograma del proyecto. Remite informes al Subsecretario de Hacienda y Ministro.</i></p>	<pre>graph TD; A((2)) --> B[Elabora el cumplimiento cronograma.]; B --> C[/INFORME/]; C --> D[-----];</pre>	

PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: PROGRAMACION Y ANALISIS
FINANCIERO

SUBSISTEMA: EJECUCION (TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS)
Y CONTROL PRESUPUESTARIO



ORGANISMO RESPONSABLE

TAREAS (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIOS

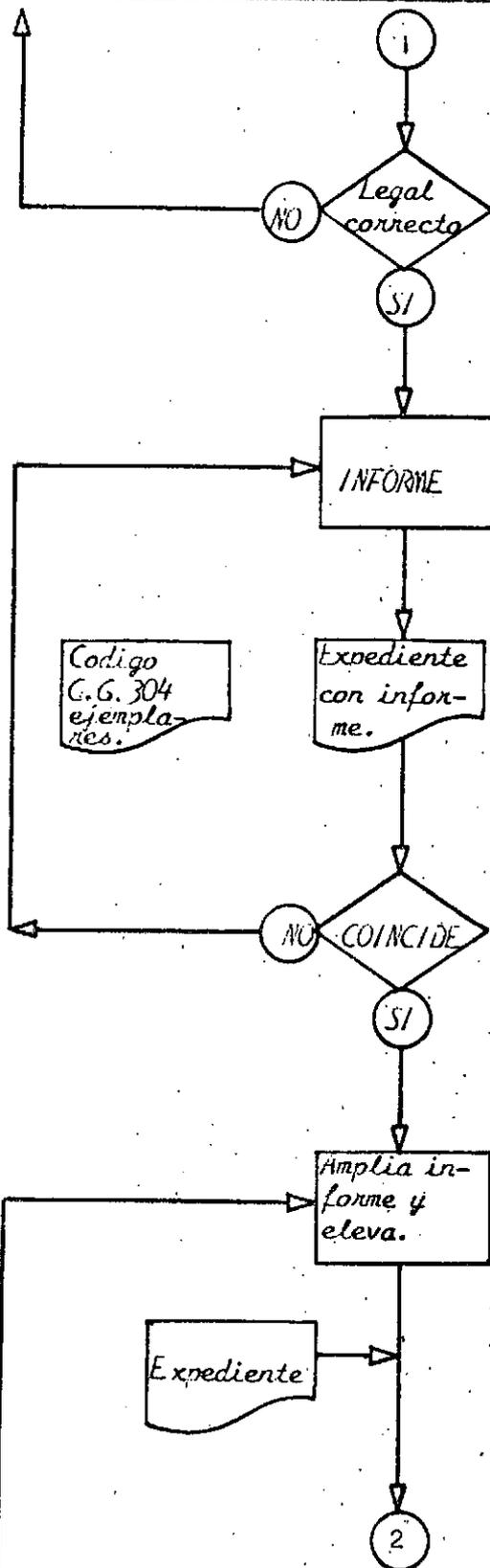
CRIA. GENERAL
Efectúa control de legalidad previo.

CRIA. GENERAL
Informa sobre procedencia de la transferencia.

CRIA. GENERAL
Remite expediente con proyecto de Decreto e informe a D. Gral. de Ppto. (Dg. de FZAS)

DIREC. GRAL. de PPTO. (DG. FZAS)
Analiza informe u observaciones y si no coincide o si las mismas son corregidas, devuelve a Cria. para nueva intervención.

DIREC. GRAL. de PPTO. (DG. FZAS)
Amplía informe fundamentando transferencia y eleva al Ministro por intermedio del Subsecretario de Hacienda.



ORGANISMO RESPONSABLE	F A R E A S (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)	MEDIOS
<p><i>SUBSECRETARIO DE HACIENDA Y MINISTRO DE ECONOMIA</i> <i>Analizan proyecto y si no lo aprueban lo devuelven a Ppto. Aprobado lo refrenda al Ministro y se eleva al Gobernador.</i></p> <p><i>GOBERNADOR</i> <i>Firma Decreto y por la vía correspondiente se publica y se gira a la Cría. General y a la Jurisdicción solicitante.</i></p> <p><i>B.O.</i> <i>Cría. Gral. - Jurisdic.</i></p>	<pre>graph TD; Start((2)) --> PDD[Proyecto de Decreto]; PDD --> A{APRUEBA}; A -- NO --> Start; A -- SI --> FD[FIRMA DECRETO]; FD --> D[DECRETO]; D --> BO[B.O. Cría. Gral. - Jurisdic.];</pre>	

SISTEMA : GESTION FINANCIERA

ORGANISMO RESPONSABLE

AREA (CICLO DE VENTAJA Y SALIDA)

MEDIOS

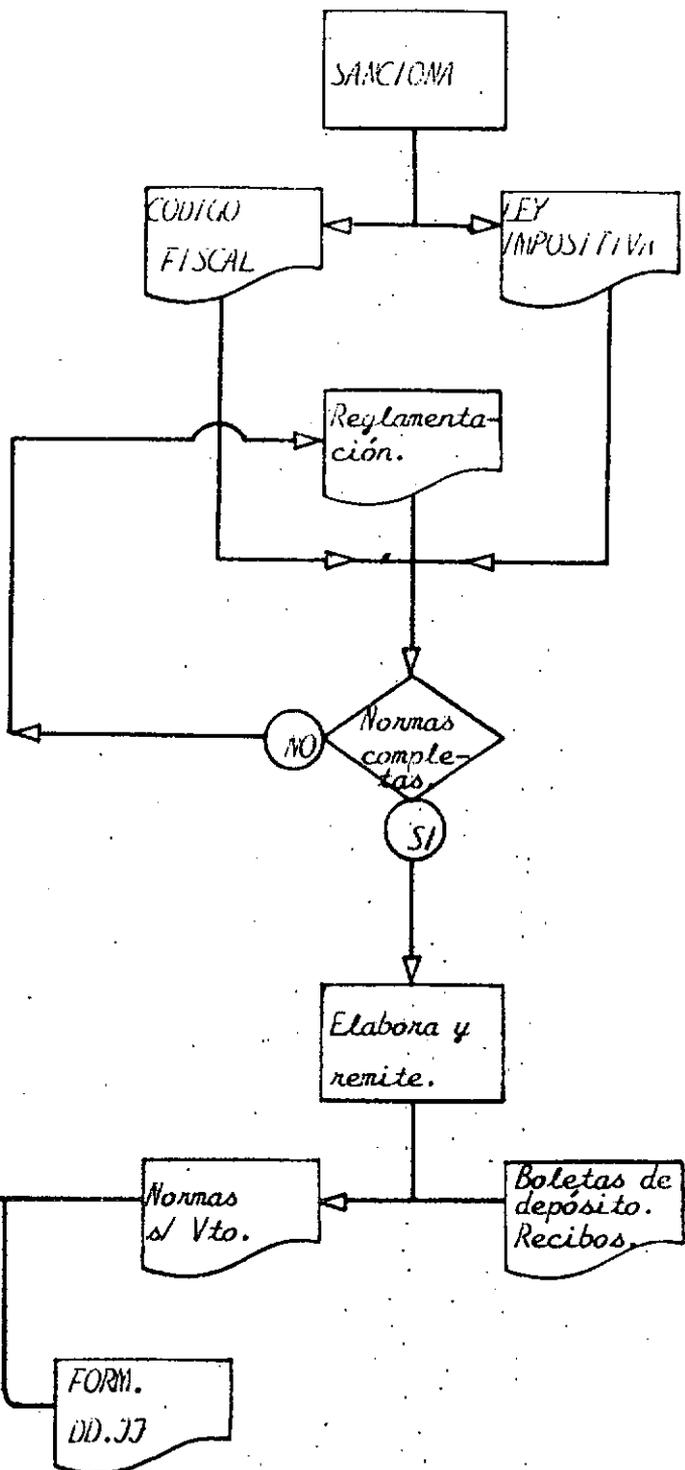
PODER EJECUTIVO PROVINCIAL
(Con facultades de Poder Legislativo)
Sanciona y Promulga.

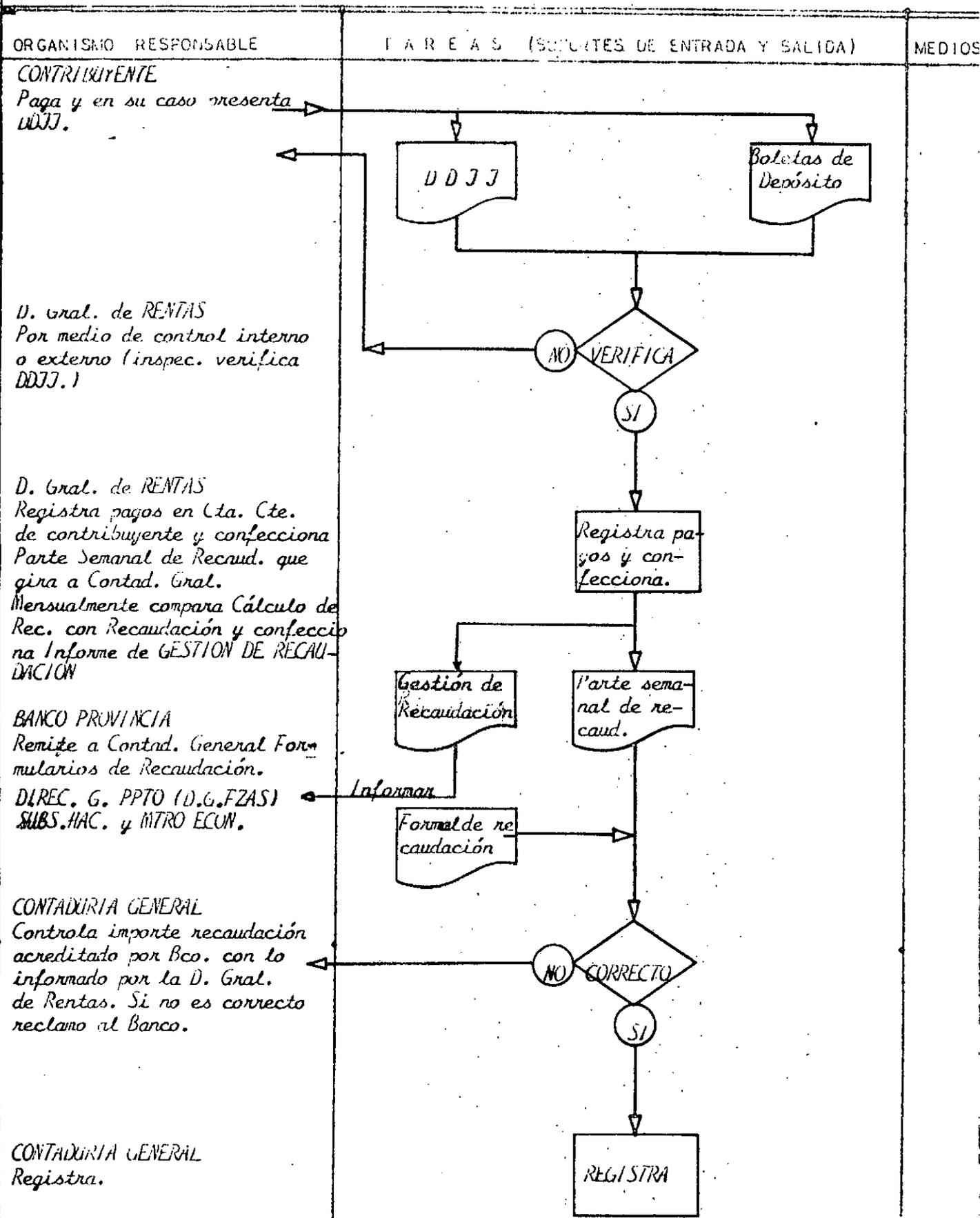
PODER EJECUTIVO PROVINCIAL
A propuesta del Mrio. de Economía Decreta la respectiva Reglamentación

MRIO. de ECONOMIA
Verifica si la Reg. está completa, si no, solicita dictado de normas faltantes.

DIRECCION GRAL. de RENTAS
Elabora instrucciones, normas s/vto., diseña y emite boletas de depósito, formularios DDJJ y remite.

CONTRIBUYENTE
Recibe: Impuestos liquidados, form. DDJJ, boletas depósito, etc.





ORGANISMO RESPONSABLE

AREA S (SUCESOS DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIO

SUBS. de HACIENDA (y FZAS)

Remite:

MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS
ADMINIST. CENTRAL y ORGANISMOS
Remiten Estimaciones por un
período de tres meses

TESORERIA GRAL. DE LA PROVINC.
En base a información preceden-
te y a Situación actual de Te-
sorería, elabora

- . Tesorería General
- . Sub. Hacienda (y Fzas)
- . Mtro Economía
- . Gobernador (A requerimiento)

BANCO PROVINCIA RIO NEGRO
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS
DELEGACIONES CONTABLES
Comunican y remiten:

SUB RESPONSABLES
CONTADURIA GENERAL
Remiten:

Presupuesto
General

Pronóstico
Financiero

Pronóstico
de Caja

Estado de
Sit. Proyec.
Tesoro

Cronog. Req.
Financieros
(P.T.P)

Estim. Cert.
Obras/ 3 me-
ses

Estimación
Egresos/ 3 me-
ses

Analiza y
Pronóst.

Estado ac-
tual de Te-
sorería

Elabora

Estado Pro-
yect. de Te-
sorería

← Para información

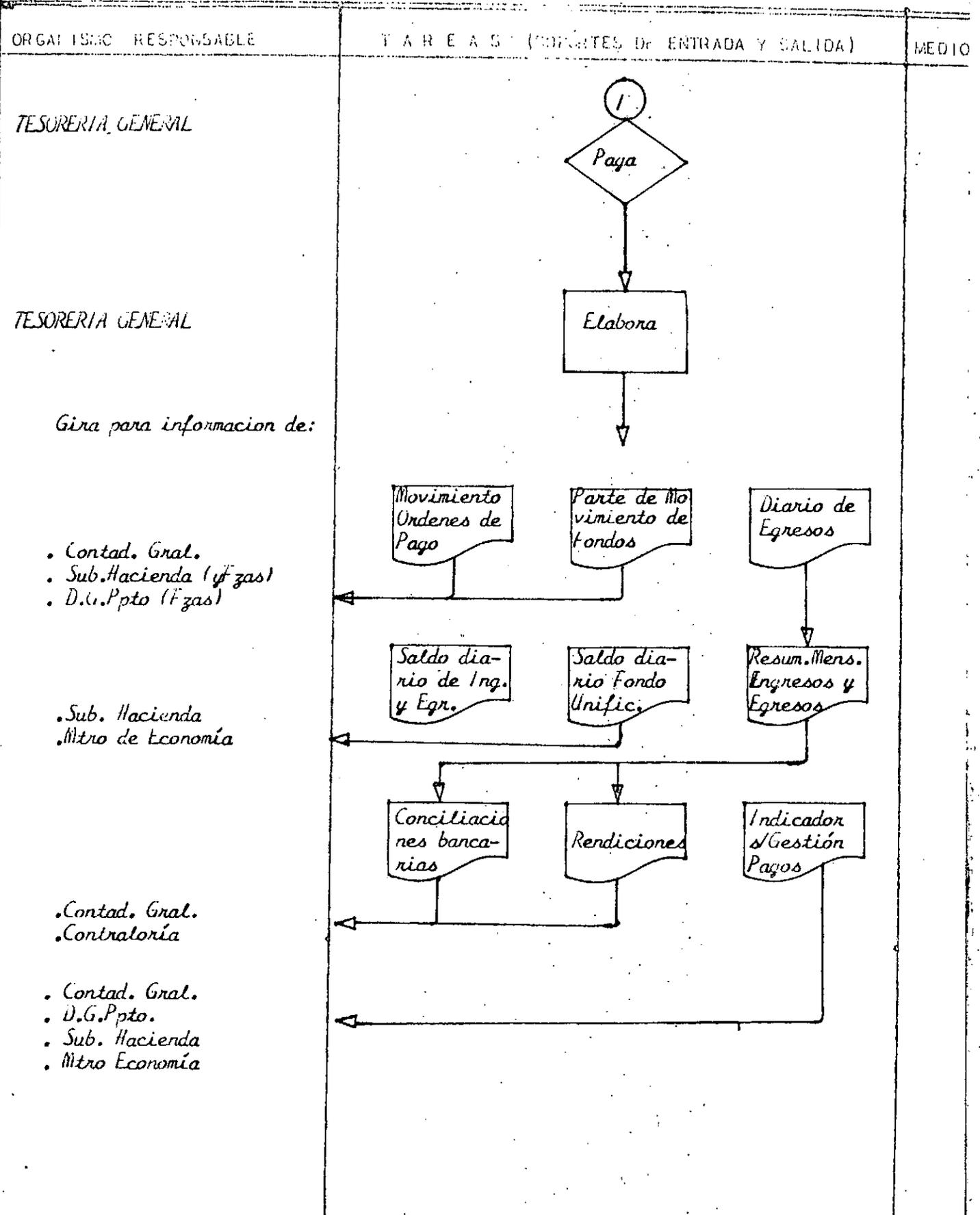
Ingresos a
Rentas Gene-
rales

Notas y Va-
lores

O. de Pago
(personal,
ByS. etc)

Recibos,
comprob.
etc.

Diario In-
gresos y E-
gresos



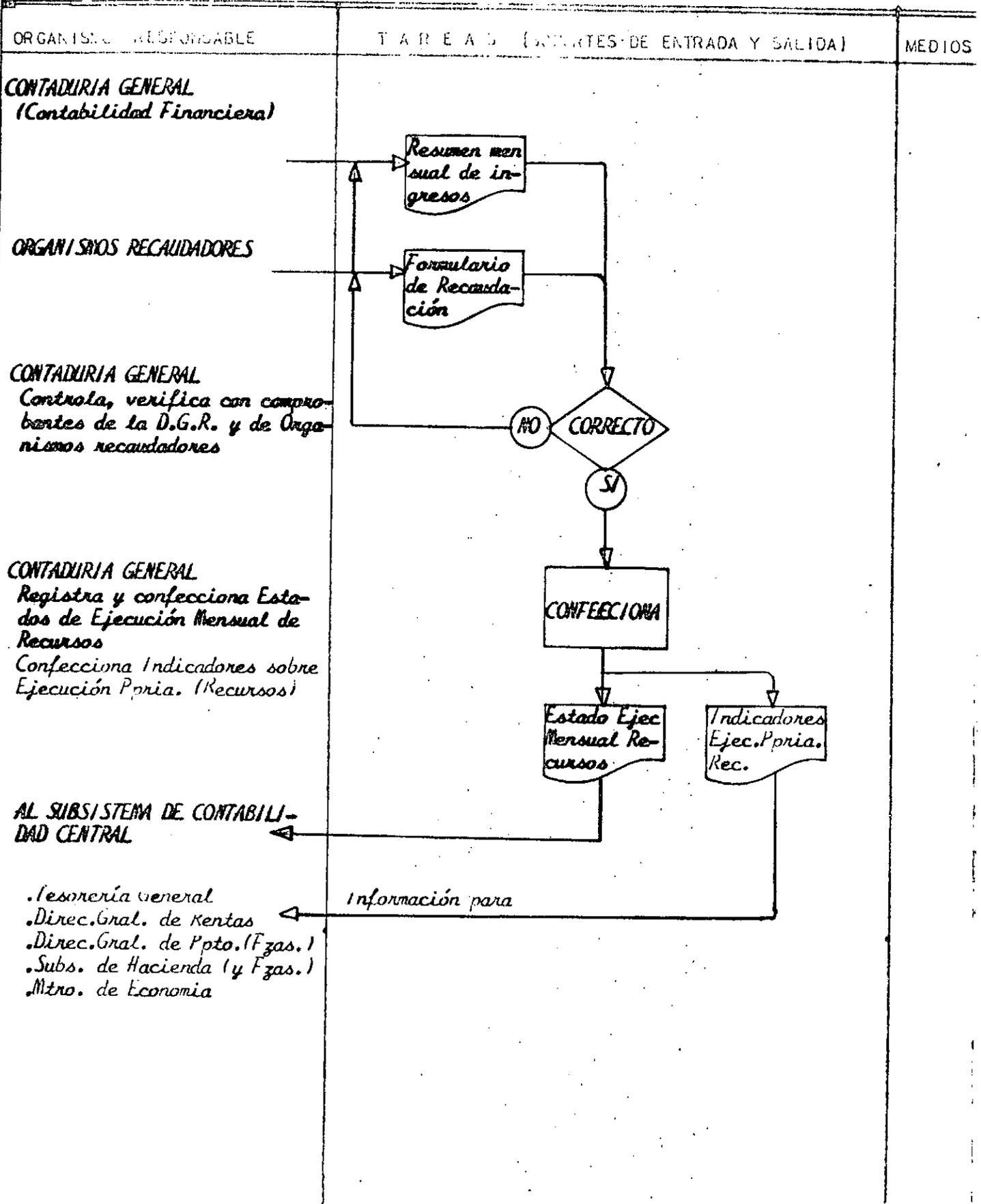
ORGANISMO RESPONSABLE	TAREAS (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)	MEDIO
<p>CONTADURIA GENERAL <i>Remite:</i></p> <p>TESORERIA GENERAL</p> <p>TESORERIA GENERAL</p> <p><i>• Tesorería General</i></p>	<pre>graph TD; A[Seguim. Pro-nostico de Caja] --- B[Segto. Esta-do Proyec. Tesorería]; B --- C[Movimiento de Tesore-ría]; A --- D[]; B --- D; C --- D; D --- E{Analiza}; E --- F[Elabora]; F --- G[Ajustes a Est. Proyec. Inía.]; G --- H[Para información];</pre>	

SISTEMA : CONTABLE

PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

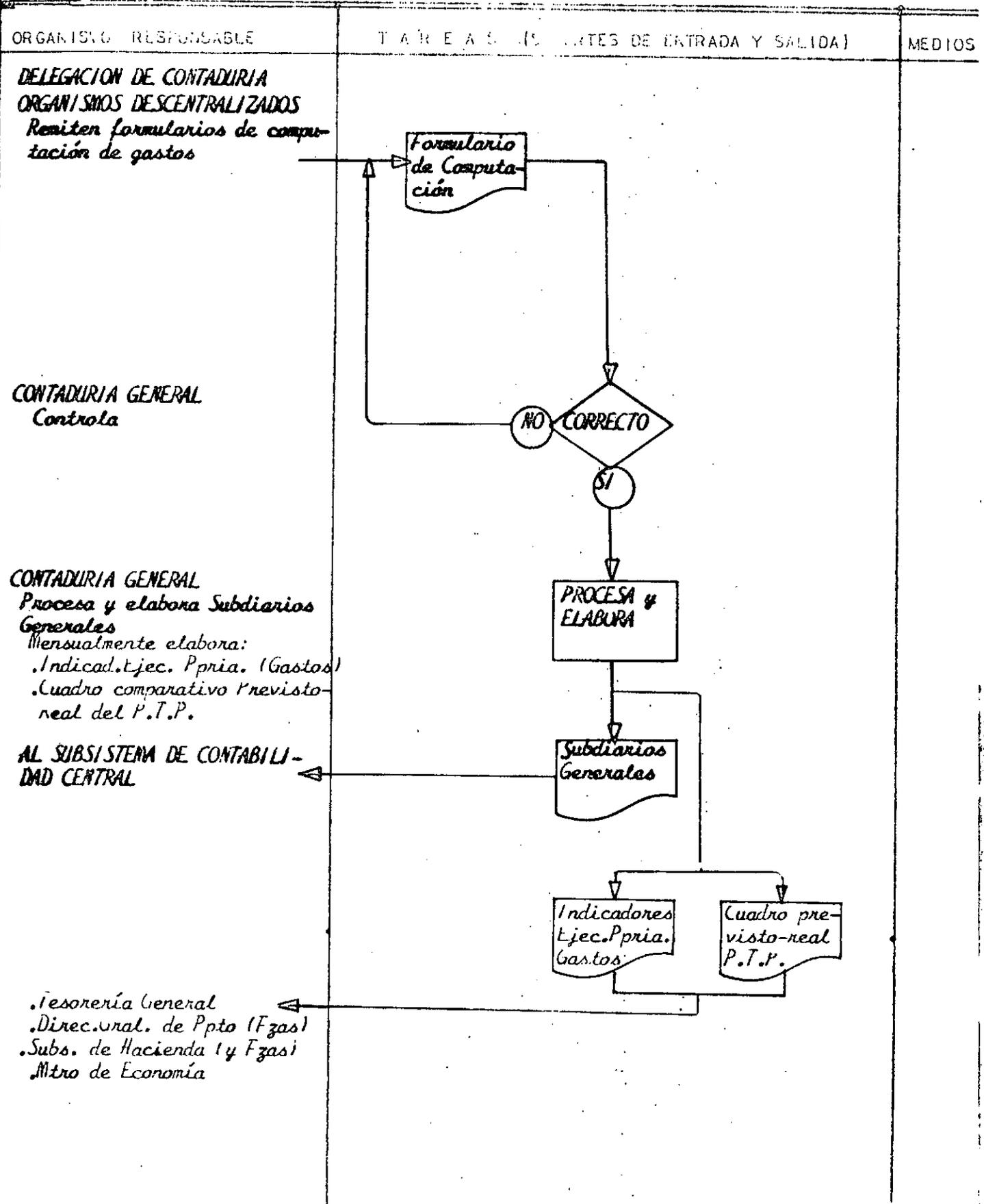
SUBSISTEMA: CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA
(Recursos)

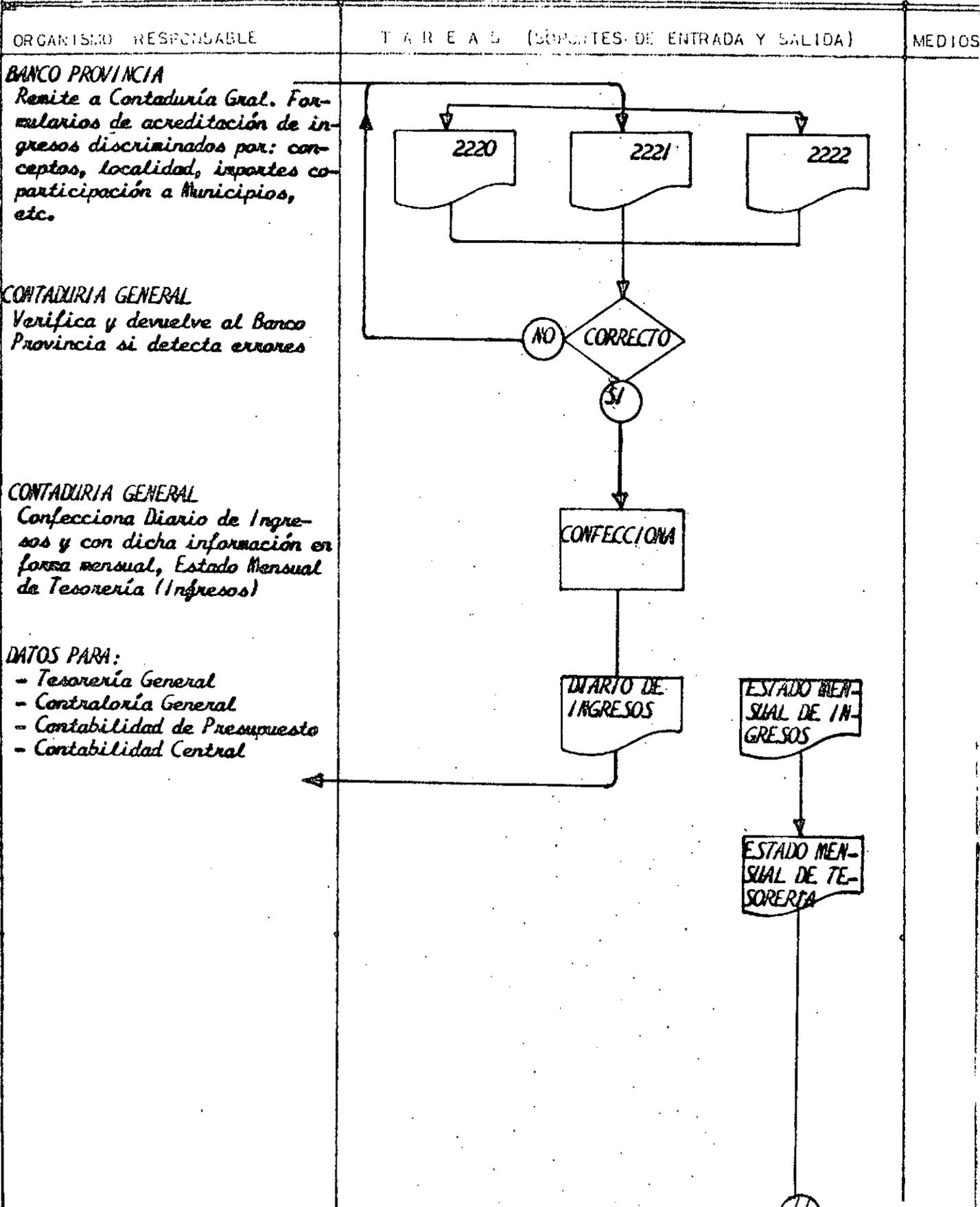


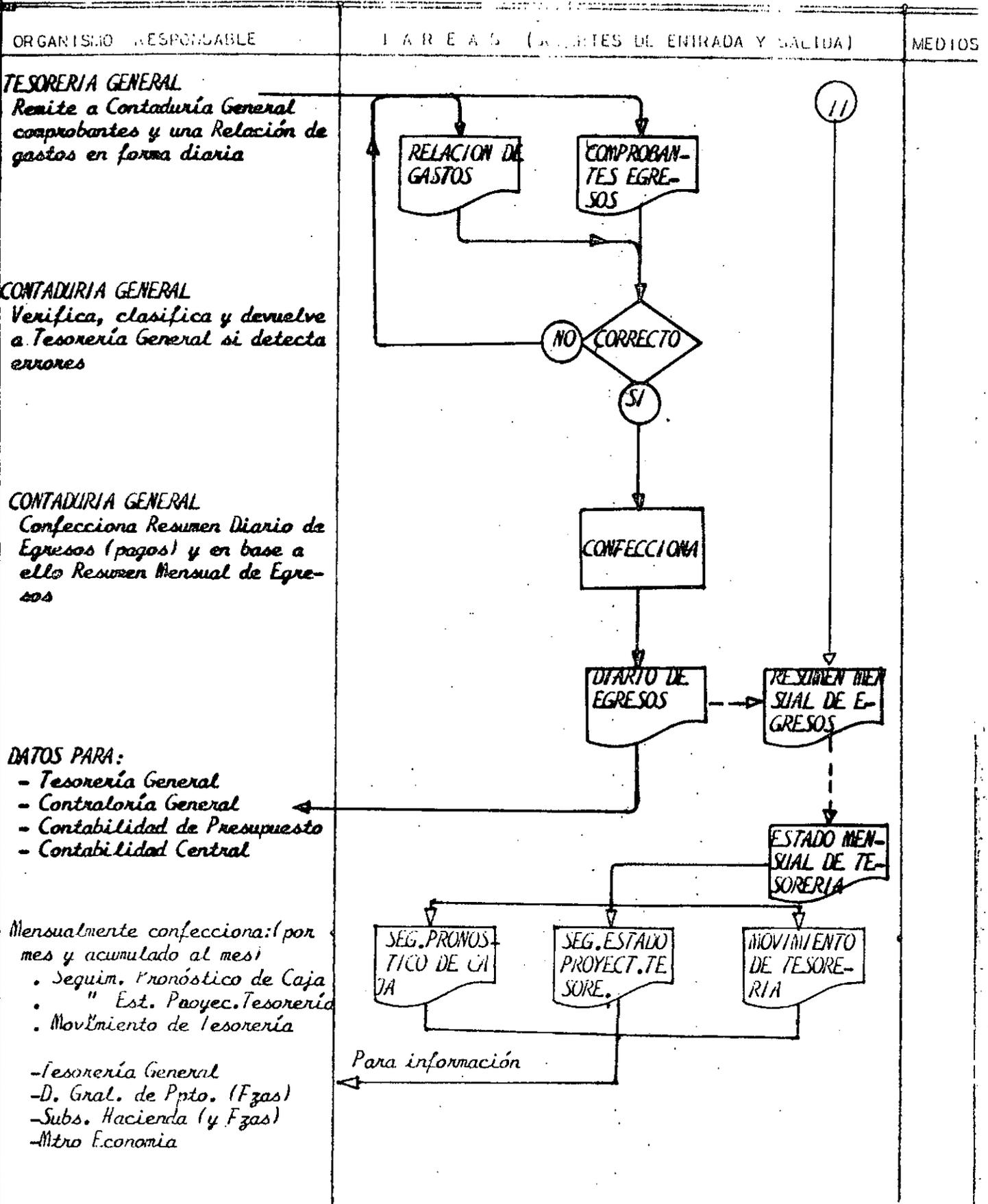
PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA
(Gastos)







ORGANISMO RESPONSABLE

PARÉMETROS (MOMENTOS DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIO

TESORERIA GENERAL
Entrega fondos a Responsables
(Habilitado)

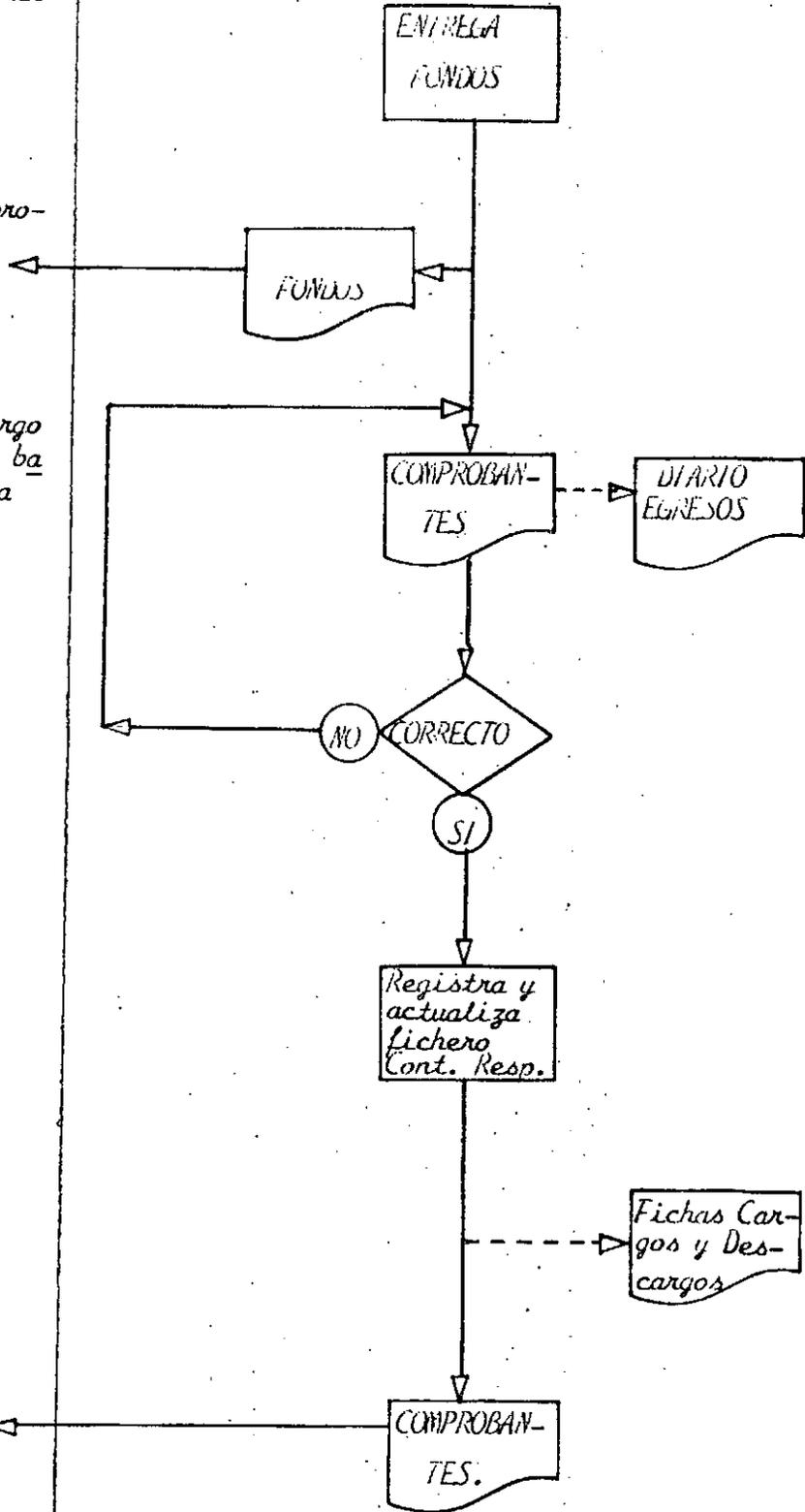
RESPONSABLE
Recibe fondos y firma comprobante.

TESORERIA GENERAL
Remite comprobantes del cargo a la Cría. Gral. Además en base a los mismos se registra en Diario de Egresos.

CONTADURIA GENERAL
Controla comprobante de cargos.

CONTADURIA GENERAL
Registra cargo y actualiza fichero de Contabilidad de Responsables.

DATOS PARA:
-Contabilidad Central



PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: CONTABILIDAD DE RESPONSABLES
(DESCARGOS)

ORGANISMO RESPONSABLE

TAREAS (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIOS

HABILITADOS

*Confeccionar rendición de -
cargos (descargos)*

CONTADURIA GENERAL

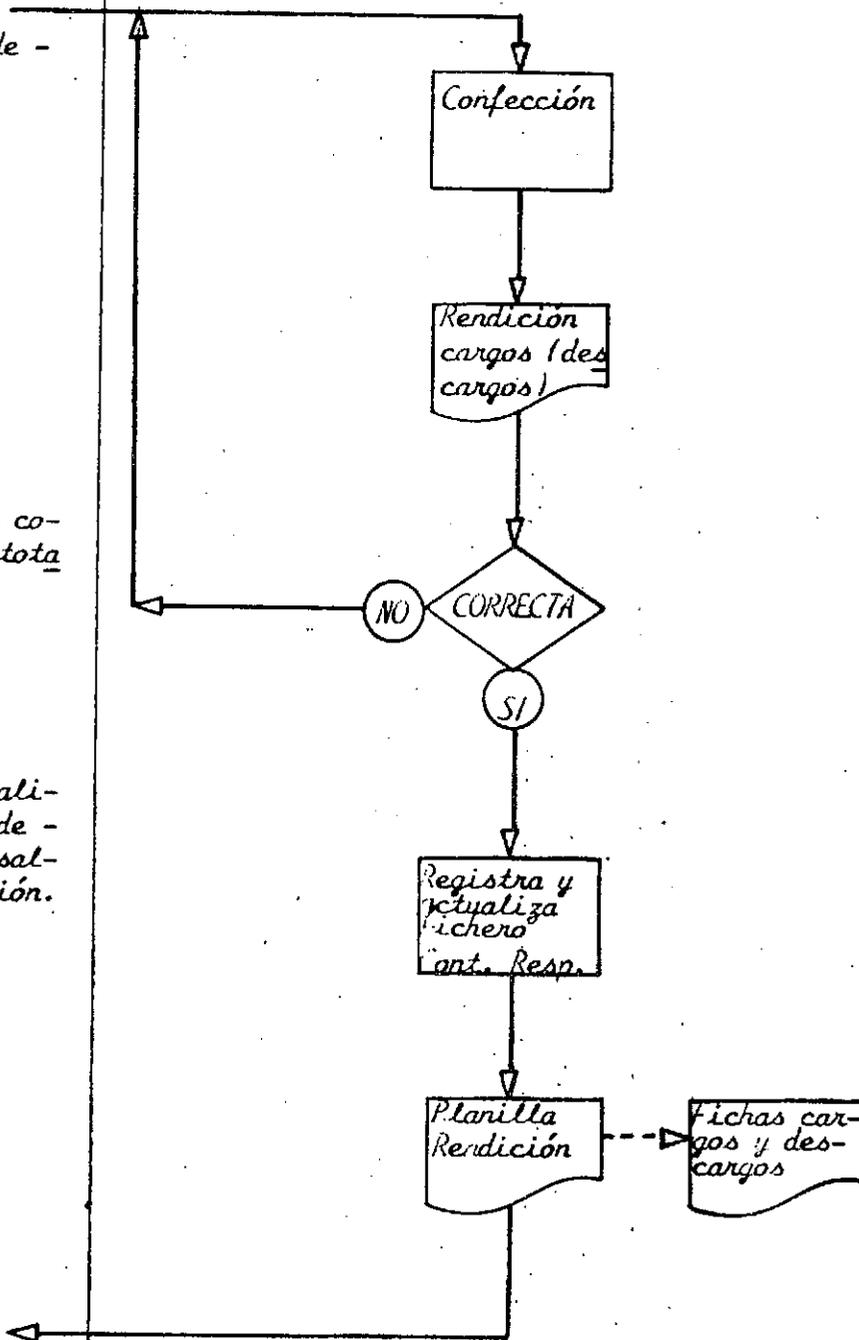
*Controla si Rendición es co-
rrecta y si acompaña la tota-
lidad de comprobantes.*

CONTADURIA GENERAL

*Registra descargo y actuali-
za fichero Contabilidad de -
Responsables. Determina sal-
dos pendientes de rendición.*

DATOS PARA:

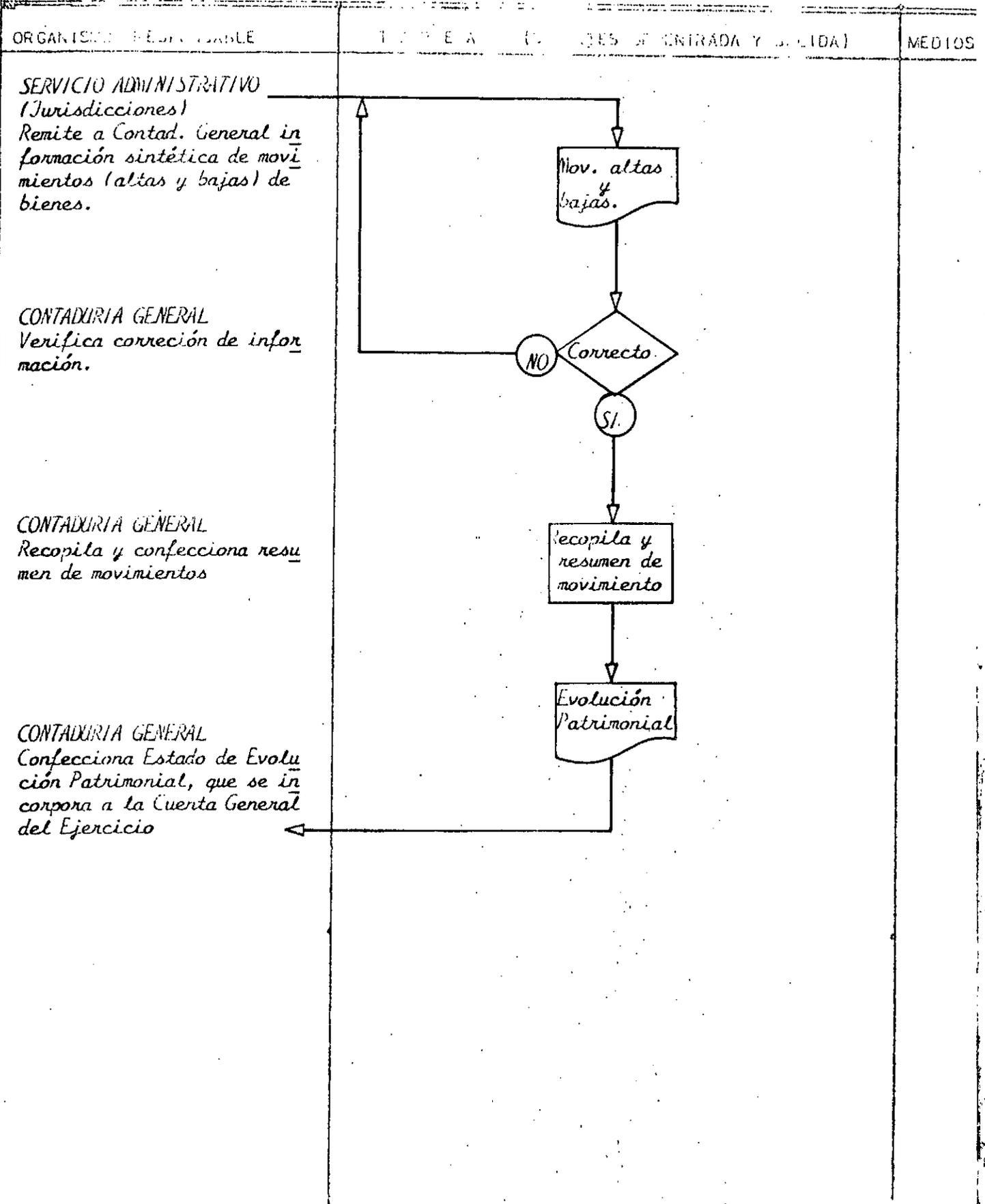
- Contab. Central



PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: CONTABILIDAD PATRIMONIAL



PROVINCIA: R I O , N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: CONTABILIDAD CENTRAL

ORGANISMO RESPONSABLE

TAREAS (SERIES DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIOS

CONTADURIA GENERAL

Subsistemas de :

- Contab. Financiera
- Contab. Presupuestaria
- Contab. Responsables
- Contab. Patrimonial

suministran información.

CONTADURIA GENERAL

Verifica información

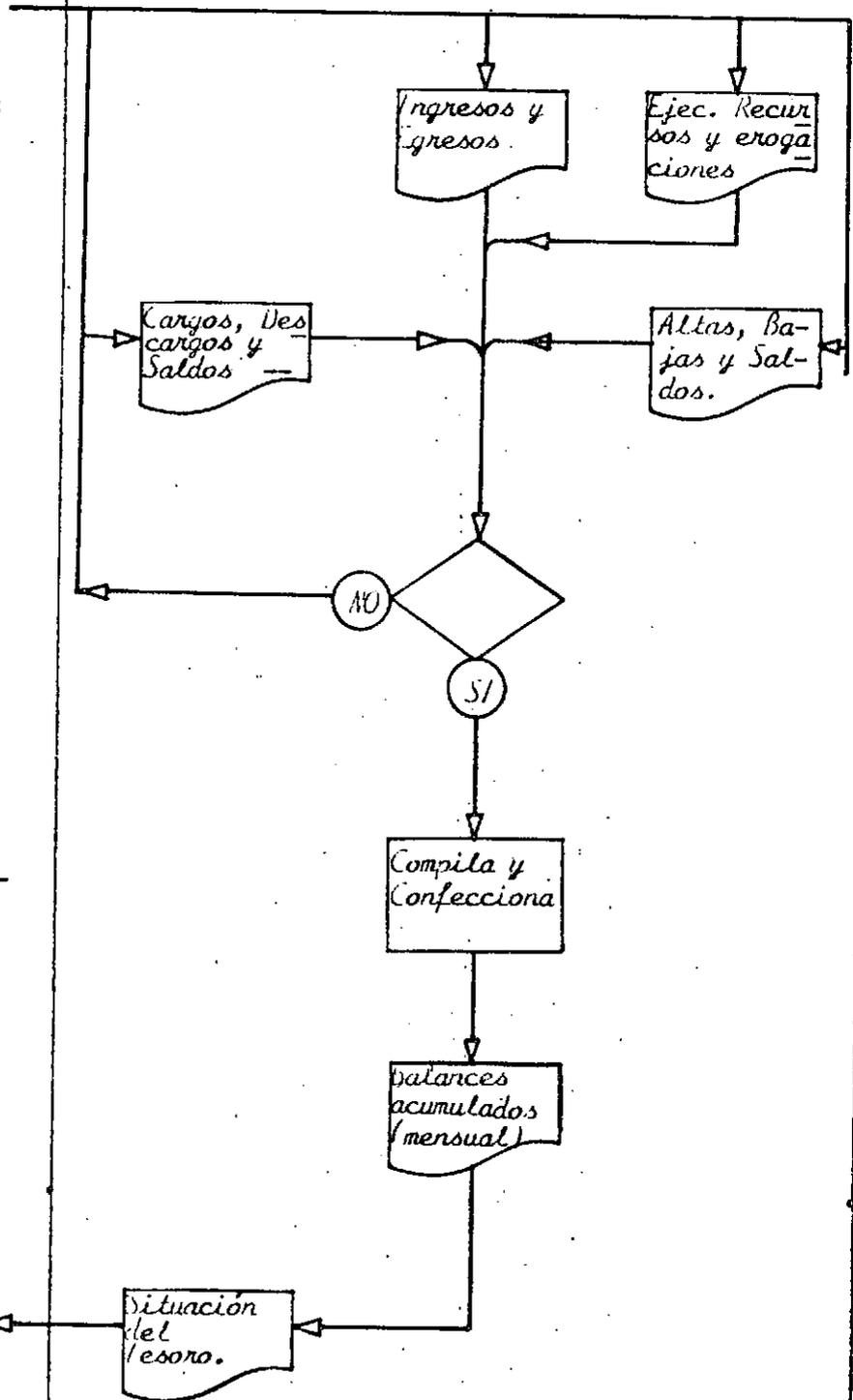
CONTADURIA GENERAL

Compila y confecciona:

- Bces. mensuales acumulados
- Estado de Situación del Tesoro (mensual)

CONTADURIA GENERAL

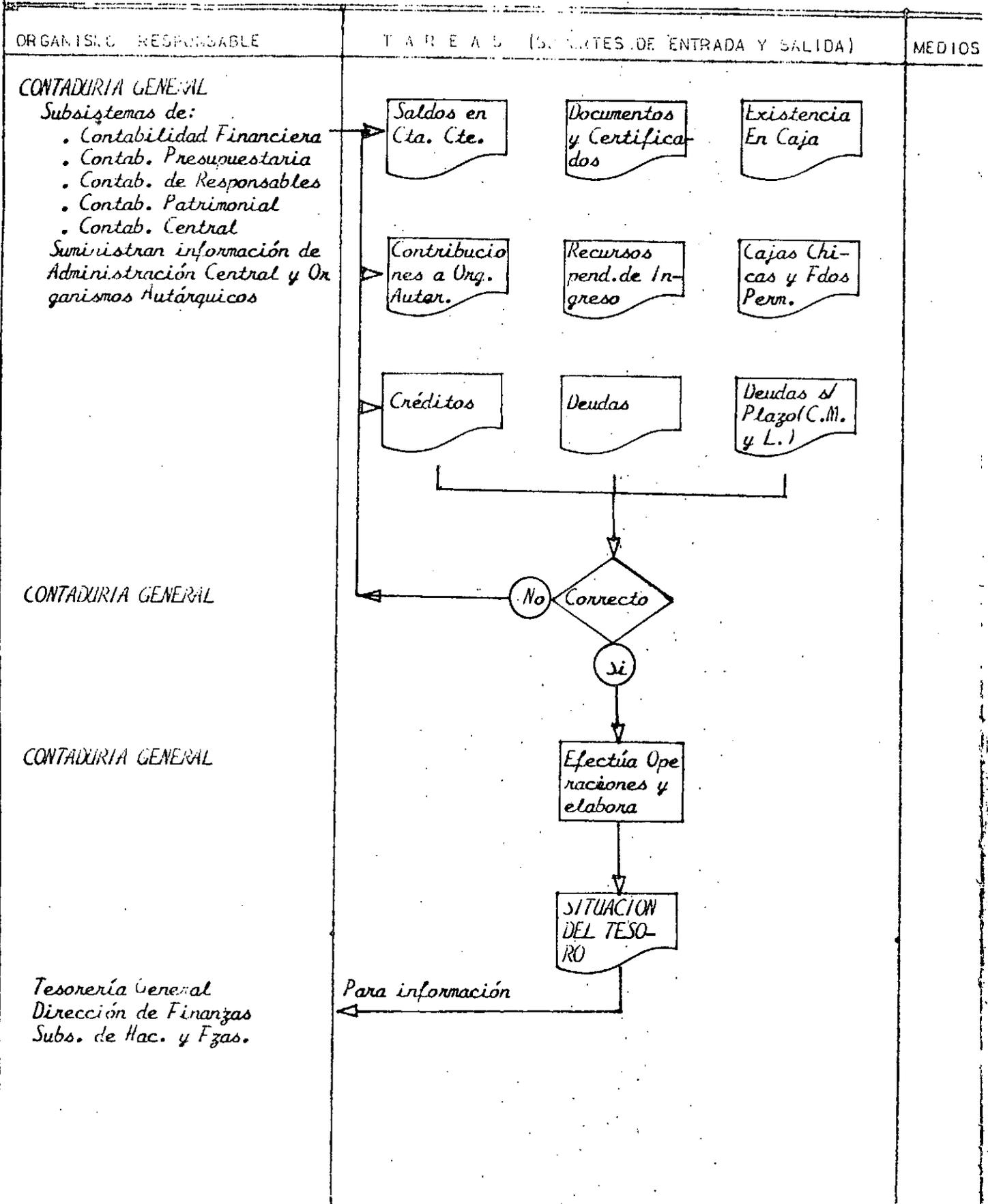
Anualmente Cuenta General del Ejercicio.



PROVINCIA: R I O - N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: SITUACION DEL TESORO



PROVINCIA: R I O N E G R O

SISTEMA: CONTABLE

SUBSISTEMA: ESTADO DE TESORERIA

ORGANISMO RESPONSABLE	TAREAS (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)	MEDIOS
<p>CONTADURIA GENERAL Subsistemas de: • Contabilidad Financiera • Contab. Presupuestaria Suministran información sobre:</p>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Existencia En Cja. (Inicial)</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Existencia En Bcos. (Inicial)</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Ingresos Presupuestarios</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Ingresos No Presupues.</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Egresos Presupuestarios</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Egresos No Presupues.</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Liquidac. Pendien. (Inic.)</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Liquidac. Entradas</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Liquidac. Devuel-tas</div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Liquidac. Pagadas</div></div>	
<p>- CONTADURIA GENERAL</p>	<pre>graph TD; A[] --> B{Correcto}; B -- No --> A; B -- Si --> C[Efectúa operaciones y elabora]; C --> D[ESTADO DE TESORERIA]; D -- Para información --> E[CONTADURIA GENERAL];</pre>	
<p>CONTADURIA GENERAL</p>		
<p>Tesorería General Dirección de Finanzas Subs. de Hac. y t zas.</p>		

V.) ANALISIS, EVALUACION, AJUSTES Y PAU
TAS DE IMPLEMENTACION (Informe Par
cial N° 4)

SISTEMA DE PROGRAMACION E
INFORMACION FINANCIERA

Prov. de Río Negro - Expte. 210/81

Informe Final (PARCIAL N° 4)

ANALISIS, EVALUACION, AJUSTES
Y PAUTAS DE IMPLEMENTACION

Aldo Hernán ALONSO

C O N T E N I D O

I. PRESENTACION.....	Pag. 1
II. ANALISIS Y EVALUACION DE LA PROPUESTA CON LOS NIVELES OPORTUNAMENTE DESIGNADOS.....	Pag. 2
1) Ministro de Economía	
2) Subsecretario de Hacienda	
3) Subsecretario de Plancamiento	
4) Director General de Presupuesto	
5) Grupo de Trabajo Resolución S.S.H. N° 154/82	
III. AJUSTE GENERAL.....	Pag. 7
1) Conceptos integrantes del rubro "Valores Activos" del Estado de Situación del Tesoro	
2) Adecuaciones y aclaraciones relativas a los indicadores propuestos	
3) Seguimiento del Plan de Trabajos Públicos	
4) Aspectos Normativos	
5) Estado Proyectado de Tesorería	
6) Denominaciones Propuestas	
7) Significado del término CONTROL según se emplea en la definición del AREA PAC y del Subsistema Programación y Control.	
IV. ADECUACIONES QUE IMPLICAN REEMPLAZO DE FOJAS DEL ANTEPROYECTO DEFINITIVO.....	Pag. 15
V. PAUTAS DE IMPLEMENTACION.....	Pag. 16
1) Marco General	
2) Prioridades - Creación de una dirección	
3) Necesidades	
a) Recursos humanos	
b) Pautas para definir el perfil deseado del director de PAF	
c) Recursos Materiales	

...///

- 4) Caracter gradual de la instrumentación
- 5) Manifestación operativa del funcionamiento del sistema propuesto

VI. CONCLUSION.....Pag. 22

VII. ANEXOS

- I) Intervención de la SECRETARIA DE PLANEAMIENTO en el proceso de PROGRAMACION PRESUPUESTARIA.Pag. 24
- II) ACTA GRUPO de TRABAJO RESOL. S.S.H. N°----- 154/82 N° 3.....Pag. 31
- III) ADECUACIONES QUE IMPLICAN REEMPLAZO DE FOJAS DEL ANTEPROYECTO DEFINITIVO.....Pag. 42
 - a) Identificación, contenidos,...(Cap. VI. punto c, pag. 95, del Anteproyecto Definitivo -A.D.-
 - b) Procedimiento gráfico de agregación del seguimiento de ejecución física-financiera de trabajos públicos (Pag. 117 del A.D.)
 - c) Metodología del cálculo de recursos (P. 115 del A.D.)
 - d) Intervención de la Secretaría de Planeamiento en el Sistema de Programación y Análisis Financiero - Subsistema Programación Presupuestaria - ANEXO III del Anteproyecto definitivo (Informe Parcial N° 3).-

I. PRESENTACION

El presente INFORME constituye el INFORME FINAL aludido en el Plan de Tareas oportunamente acordado y como tal el último de los INFORMES PARCIALES que se han debido presentar durante el desarrollo del trabajo y que luego serán reunidos en adecuada presentación en una versión global y compendiada de dicho desarrollo y de los resultados logrados.

Su contenido refleja básicamente las conclusiones resultantes de la serie de instancias de análisis y evaluación a que se sometió el ANTEPROYECTO DEFINITIVO presentando como ANEXO PARCIAL N° 3, los ajustes que en tales circunstancias se evidenciaron como convenientes y las pautas de implementación que al presente resultan pertinentes.

Esta etapa final ha confirmado, a su vez, la apreciación que respecto de los resultados logrados han exteriorizado los iniciadores y propiciadores del trabajo; la convicción de haber respondido concreta y adecuadamente a los objetivos y a las expectativas con que se lo abordó. Paralelamente, se espera haber satisfecho asimismo las aspiraciones que para este tipo de tareas hace conocer el comitente, las que pautan no solo el específico tratamiento del tema sino que aseguren resultados concretos y perdurables.

II. ANALISIS Y EVALUACION DE LA PROPUESTA CON LOS NIVELES OPORTUNAMENTE DESIGNADOS

Tal como se CONVINO desde el inicio de las tareas, el análisis y evaluación de la propuesta tuvo carácter contínuo y representó un poderoso medio de realimentación en el proceso de definición y perfeccionamiento de las sugerencias e iniciativas que constituyeron el material de trabajo sobre el que recayó la atención de todos los participantes e interesados directos en el Sistema.

Consecuentemente, este capítulo hace referencia al análisis y evaluación correspondiente a una etapa de conclusión y consideración global y final de la tarea desarrollada, y nuevamente se cumplió a través de exposiciones seguidas de sesiones de discusión, análisis o intercambio de opiniones que en la ocasión se concretaron ante:

1. Ministro de Economía de la Provincia
2. Subsecretario de Hacienda del Ministerio de Economía
3. Director General de Presupuesto
4. Subsecretario de Planeamiento
5. Grupo de Trabajo Resolución S.S.H. N° 154/82.-

En cada una de dichas instancias se lograron conclusiones que representan explicitaciones, aclaraciones o ajustes

...///

relativas a la propuesta contenida en el INFORME PARCIAL N° 3 "Anteproyecto definitivo" y asimismo precisiones que hacen a prioridades a ser tenidas en cuenta en la instancia de implementación u opiniones sobre pautas que guiarían dicha etapa.

Así pues, en este lugar se señalarán los temas o aspectos considerados en cada una de las instancias o reuniones antes aludidas. Las aludidas conclusiones obtenidas en su transcurso sobre ajustes o pautas de implementación se explicitan -siguiendo la apertura indicada por el PLAN DE TAREAS convenido- en los capítulos que siguen (Cap. II y Cap. III).

1. Reunión con el señor Ministro de ECONOMIA.

En su transcurso el titular de Economía Lic. Norberto BLANES expresó su complacencia ante la culminación de la tarea, de la que ha tenido elogiosas referencias y cuyos resultados dan satisfacción a los objetivos que impulsaron su realización.

Precisamente, durante el desarrollo de la reunión se impartieron directivas sobre la realización de actos y exposiciones con el objeto de divulgarlo, facilitar su comprensión por parte de funcionarios de distintas reparticiones vinculadas por el objeto del trabajo y favorecer así su implementación, etapa esta que desea se inicie de inmediato y para la cual aspira a seguir contando con la asistencia del C.F.I. a cuyo objeto iniciará el correspondiente trámite.

...///

En las proyectadas reuniones, que servirían de etapas preliminares de la faz de implementación se prevé la participación fundamental de funcionarios con responsabilidades en la Contaduría General, Delegaciones Contables, Servicios Administrativos de las diversas jurisdicciones, de las respectivas reparticiones de Organismos Descentralizados, etc.

2. Subsecretario de Hacienda del Ministerio de ECONOMIA.

En reunión con el señor Subsecretario de Hacienda Cr. Raúl Di Nardo, luego de una exposición general sobre la propuesta, desarrollada en dos sesiones, quedaron definidas y aceptadas prioridades relativas a la implementación de la propuesta como asimismo se lograron precisiones que se exponen en los capítulos siguientes.

También aquí se manifestó la conveniencia de haberse alcanzado en medida satisfactoria los propósitos pretendidos y la necesidad de abocarse de inmediato a la instrumentación de la propuesta a lo cual se volcarán de inmediato los mayores esfuerzos.

3. Subsecretario de Planeamiento.

En esta reunión, celebrada con el señor Subsecretario Cr. Rolando WYSS se abordó, en particular, el tema planteado en Nota SEPLA N° 364/82 del 11-10-82 suscripta por el señor Secretario de Planeamiento, Cap.Nav. (R.E.) Santos R.FERREYRA, según quedara propuesto en nota del responsable de este trabajo de fecha 20-10-82 dirigida al señor Ministro de ECONOMIA, por cuyo intermedio se canalizaron ambas (se agregan al informe como ANEXO I). En dicha reunión, se convino explicitar la in-

intervención que le cabe a la Secretaría de Planeamiento en el proceso de formulación y programación presupuestaria, lo que quedó formalmente expuesto en el informe que regularmente se dirige a dicha Secretaría en ocasión de cada estadía en el lugar, según consta en la copia agregada al mismo ANEXO I. Respecto de las formas en que se concreta tal explicitación, ellas quedan expuestas en el Capítulo III.

4. Grupo de Trabajo Resol. S.S.H. N° 154/82.

La propuesta elaborada fué materia de consideración, por otra parte y como aconteciera en ocasión de cada una de las etapas previstas en el Plan de Tareas en reunión celebrada al efecto por el Grupo de Trabajo creado por Resolución del Subsecretario de Hacienda N° 154/82; durante la misma, excepto los puntos que por su naturaleza eminentemente política se consideraron en el NIVEL II (que según se definiera en el trabajo integran el Ministro de Economía y el Subsecretario de Hacienda), fueron abordados en términos globales o particulares según el grado de análisis que con anterioridad se hubiera efectuado sobre los distintos temas, los diversos aspectos contenidos en la propuesta.

Las conclusiones constan en acta GRUPO DE TRABAJO N° 3 que se agrega a este informe como ANEXO II, siendo materia del capítulo siguiente la mención de los ajustes que se considerarán.

5. Director General de Presupuesto.

Durante la discusión de la propuesta con el señor Director de Presupuesto Cr. Rota, fueron particulares motivos de cambio de opiniones: a) acepción o significado del térmi-

no "control" empleado en la designación del AREA PLANIFICACION, ANALISIS Y CONTROL (PAC) y en la denominación del subsistema "Programación y Control"; b) explicitación de los conceptos que se incluyen en los rubros correspondientes a los VALORES ACTIVOS del Estado de Situación del Tesoro; c) aclaraciones y precisiones referidas a los indicadores obrantes en páginas 127, 128 y 130 del INFORME PARCIAL N° 3.

Por lo demás, también se manifestó en la oportunidad su opinión favorable respecto del trabajo en general.

III. AJUSTE GENERAL.

A través de las reuniones de análisis y evaluación previamente indicadas, se evidenció la conveniencia de introducir variantes que constituyan explicitaciones, aclaraciones o adecuaciones a la propuesta original, las que sintéticamente se exponen a continuación.

1. Conceptos integrantes del rubro VALORES ACTIVOS del Estado de Situación del Tesoro.

Si bien se detectó la conveniencia de aclarar solo tres de los conceptos que se incluyen en el rubro "valores activos" del Estado de Situación del Tesoro (Recursos pendientes de Ingreso, Contribuciones de Administración Central y Créditos), se resumen a continuación los correspondientes a los siete (7) ítems allí comprendidos:

- a) Bancos: fondos y valores depositados en instituciones bancarias.
- b) Documentos y certificados: esta cuenta no tiene significación al presente. Oportunamente, incluía valores negociables, caso de letras.
- c) Existencia en Caja: efectivo y valores no depositados.
- d) Contribuciones de Administración Central: constituyen créditos de organismos autárquicos-descentralizados frente a la Administración Central; naturalmente, figuran en estados de la Administración Central como pasivos y consecuentemente se compensan en estados consolidados.
- e) Recursos Pendientes de Ingreso: constituyen transferencias o valores "en tránsito" y por ende, no in-

gresados a Tesorería General. Son importes ingresados a "cuentas de recaudación", sin posibilidad de ser disponibles por la Tesorería. Suelen estar comprendidos los fondos nacionales.

- f) Cajas Chicas y fondos permanentes: son disponibilidades de fondos para afrontar los gastos admitidos en cada uno de ambos institutos.
- g) Créditos: También constituyen créditos de Organismos Descentralizados ante la Administración Central pero que aún NO CUENTAN con la emisión de la Orden de Pago por parte de ésta (emitida la misma, los importes respectivos se incluyen en el concepto descrito en (d).

2. Adecuaciones y aclaraciones relativas a los indicadores propuestos.

a) Indicador 3.3.2) Necesidad de financiamiento.

Respecto de este indicador, expresión a₁), se admitió que si bien la figuración de TRANSFERENCIAS como concepto aislado permite una rápida interpretación de ciertos componentes del gasto total (erogaciones corrientes y erogaciones de capital) que no son atribuibles como destinos a la administración provincial (son transferencias a municipios, sector privado, etc.), ello puede resultar eventualmente en alguna duplicación en caso de no ser previamente deducidas de los conceptos anteriores; consecuentemente, dicha expresión a₁) queda definida de la siguiente manera:

...///

$$a_1) \quad 1 - \frac{\text{Rec.corrientes} + \text{Rec.de Capital}}{\text{Erog.Ctés.} + \text{Erog.de Capital}} \times 100 = \%$$

Asimismo, por no atribuírsele significación apreciable, se entendió conveniente omitir entre las menciones efectuadas sobre "posibilidades analíticas", en pag. 128 del Anteproyecto definitivo, las siguientes:

-Anticipos extrapresupuestarios del ejercicio sin reintegrar.

-Egresos extrapresupuestarios pendientes.

b) Indicador 3.3.3) "Relación entre uso del crédito y recursos corrientes".

Respecto de este indicador, se observó que entre las posibilidades analíticas enunciadas en página 130 del anteproyecto definitivo se mencionan algunas que merecerían alguna justificación, ya que prima-facie no se ve de manera inmediata la relación entre conceptos que hacen al uso del crédito o financiamiento con conceptos allí señalados tales como "Amortización de deudas" y "Adelantos a proveedores y contratistas".

Pues bien, lo que tal enunciación pretende significar como campos posibles entre los cuales puede resultar fecundo el análisis, se vincula a la conveniencia de prestar atención a la posibilidad de que se estén empleando recursos (o dejando de hacerlo) en destinos tales como la amortización de deudas y los adelantos a contratistas o proveedores y por el otro recurriendo al financiamiento, sin debida justificación en términos de costo/beneficio. Así por ejemplo, no puede justificarse en términos econó

mico-financieros que se verifiquen necesidades de financiamiento que pueden costar el equivalente al 180% efectivo anual y por otra parte efectuar adelantos no suficientemente justificados o amortizar deudas pactadas en condiciones favorables y con posibilidad de negociación con costos inferiores a las tasas que deban ser abonadas en caso de recurrirse al sistema financiero en calidad de demandante.

3. Seguimiento del Plan de trabajos públicos.

Respecto de este tema, se aclara que la unidad de medida aludida en gráficos o formularios no puede ser definida a priori sino que se asocia a cada obra en particular, debiéndose determinar una vez que esta está definida, siendo posibles unidades de medida los km, m²., m³., etc.

También queda claro que en los términos usuales en la provincia, los trabajos públicos están referidos, en diferentes grados de agregación, a JURISDICCIONES, PROYECTOS U OBRAS, por lo que en la instancia de instrumentación deberá juzgarse la conveniencia de, por ejemplo, considerar PROYECTO Y OBRA donde a título ejemplificativo se señala PROYECTO O ETAPA.

4. Aspectos normativos.

Respecto del orden en que se indican las jerarquías de las normas que requeriría por un lado la aprobación y adopción del sistema propuesto, y por el otro la adaptación de la estructura orgánica y definición de misiones y funciones, el mismo no debe ser visto como un orden cronológico o de prioridades, ya que este puede llegar a diferir según se admita una mayor flexibilidad o temporal diferenciación entre estructuras formales e informales en el plano de la organización.

Desde un punto de vista teórico, no obstante, sería deseable la previa adecuación estructural y reasignación de funciones o su concreción simultánea respecto de la instrumentación del sistema. De todas formas, esto no quiere decir que no puede adelantarse la decisión de instrumentarlo a la concreta puesta en marcha del proceso de aplicación.

5. Estado Proyectado de Tesorería.

Respecto de este estado, se hacen constar seguidamente los orígenes o fuentes de los datos estimados que deben considerarse en adición a los datos ciertos disponibles (Ordenes de Pago obrantes en la Tesorería General), en la instancia de elaboración de este Estado.

Tales fuentes serían, para cada rubro o cuenta, las siguientes:

a) Egresos

- Remuneraciones al Personal: Dirección de Política Salarial.
- Aportes de Previsión Social: " " "
- Aportes para Obra Social: " " "
- Proveedores: Secretaría de la S.S.H.
- Contratistas: (fundamentalmente las Direcciones de Energía y de Arquitectura): los actuales "Cronogramas de inversión", emanados de las propias Direcciones mencionadas.
- Municipios (Requerimientos de áreas de Gobierno y de Asuntos Sociales): Tesorería General.
- Asociaciones Civiles: Idem.
- Empresas del Estado Provincial: (FRICADER, Parque Industrial ALLEN, Líneas Esp. Bco. Provincia, etc.):
Secretaría de la S.S.H.

- Empresas del Estado Nacional (F.A., A.A., ENTEL, A y E, etc):
Tesorería General.
- Otros Organismos del Estado Nacional (caso Servicio Meteorológico Nacional): Tesorería General.
- Otros: Tesorería General.
- Organismos Descentralizados ⁽¹⁾: Dirección de Presupuesto y Organismos Descentralizados.
- Ley 847 - Aportes Acción Social: (cuentas especiales habilitadas en Acción Social): Ministerio de Asuntos Sociales.
- Anticipos de fondos (Asignados): Tesorería General.
- Anticipos de fondos (reintegros): Tesorería General. Como el concepto anterior, son expresiones del régimen de fondos permanentes.
- Libramientos anticipados: Tesorería General.

6. Denominaciones propuestas.

Respecto de las denominaciones que se propusieron en el capítulo dedicado a ENCUADRE INSTITUCIONAL, quedaron definitivamente aceptadas las que allí se sugirieron, esto es:

Nivel Subsecretaría: Subsecretaría de HACIENDA Y FINANZAS
(ex-Subsecretaría de Hacienda).

Nivel Dirección General: Dirección General de FINANZAS (ex-Dirección General de Presupuesto).

Nivel Dirección: Dirección de PLANIFICACION Y ANALISIS FINANCIERO.

(1) Funcionan como anticipos que se rinden previamente a toda nueva remesa.-

7. Significado del término CONTROL según se emplea en la definición del area PAC y del Subsecretaría Programación y Control.

En atención a sugerencias recibidas para que el empleo del término CONTROL tanto en la definición del AREA PAC como del SISTEMA "Programacy Control" no puede interpretarse como generador de confusión y ambigüedades en relación con las funciones que tienen asignadas otras dependencias de la estructura orgánica provincial, tal el caso de la Contaduría General y la Contraloría General se ha juzgado conveniente precisar su significación.

Al respecto, en función del objetivo del trabajo, tendiente como se ha explicitado a generar información orientada a la toma de decisiones (proceso en el que se valorará su aptitud para sustentar, respaldar y racionalizar la asignación de recursos), la aceptación del término "control" que resulta procedente es la vinculada al "control de gestión", al proceso de seguimiento continuo de los resultados de medidas o decisiones que define el mecanismo de "realimentación" del proceso decisorio. También es característico de esta función la aplicación de juicio valorativo y técnicas analíticas que conviertan a los datos e informes en la información susceptible de generar conocimiento relativo a la materia económico-financiera.

El aspecto enfatizado es aquél vinculado a la eficacia o eficiencia de acciones y medidas en relación con los objetivos definidos para las mismas, circunstancia que lo diferencia nítidamente de los aspectos que caracterizan al control tradicionalmente a cargo de las Contaduría y Contralorías.

En atención al tipo o naturaleza de los datos sobre los que se actúa en cada caso también se detectan significativas diferencias, ya que se pretende una información de base tanto histórica como actual y proyectada, que se obtiene tanto del medio interno como externo, frente a datos exclusivamente históricos o ex-post y referidos al propio ámbito de la administración provincial, como los que manejan los tradicionales organismos de control institucional.

En todo caso, se admite la intención de preservar las características que tradicionalmente ha tenido la función a cargo de las reparticiones contables, y que se han enfatizado en recientes jornadas específicamente dedicadas al tema, frente a posibilidades admitidas por la propia Ley de Contabilidad Provincial.

Dicha posición, por otra parte, ha sido totalmente compartida por los funcionarios de la Contaduría General integrantes del Grupo de Trabajo Resolución S.S.H. N° 154/82. De todas formas, en la etapa de implementación puede considerarse la conveniencia de modificar tal vocablo, no obstante que al presente ello no se ha considerado necesario (puede pensarse en Control de Gestión, Evaluación, etc.).

IV. ADECUACIONES QUE IMPLICAN REEMPLAZO DE FOJAS DEL ANTEPROYECTO DEFINITIVO.

Dado que se ha decidido ciertas adecuaciones que resulta conveniente introducir al ANTEPROYECTO DEFINITIVO en su presentación de INFORME PARCIAL N° 3, tal como aparecerá en la versión final o compendiada del trabajo, ellas se han agregado a este informe como ANEXO III, y están referidas a:

- 1) Identificación, contenidos, emisoras, receptoras y frecuencia de los instrumentos de planificación, análisis y control cuya incorporación se propone (Cap.VI, punto c, pág.95).
- 2) Procedimiento gráfico de agregación del seguimiento de ejecución física-financiera de trabajos públicos (pag.117).
- 3) Metodología de cálculo de recursos (p. 115).
- 4) Intervención de la Secretaría de Planeamiento en el Sistema de Programación y Análisis Financiero - Subsistema Programación Presupuestaria - Anexo III del Anteproyecto Definitivo (Informe Parcial N° 3).

V. PAUTAS DE IMPLEMENTACION.

1) Marco General.

Las condiciones ambientales relativas a la instrumentación de la propuesta destacan el compromiso de los niveles máximos de conducción del área relativa a su inmediata puesta en operación.

Un aspecto fundamental del éxito de dicha etapa está dado por la divulgación y comprensión del trabajo y sus conclusiones, habiéndose ya señalado la iniciativa del señor Ministro de ECONOMIA a favor de concretar una serie de reuniones y exposiciones en colaboración con entidades profesionales de la Provincia.

2) Prioridades - Creación de una Dirección.

La intención -manifestada en forma franca y directa- es la inmediata iniciación de las tareas propias de la instrumentación total de la propuesta, para lo cual se anticipó la intención de las autoridades provinciales de requerir la asistencia del Consejo Federal de Inversiones - CFI.

De todas formas, si algún énfasis particular puede señalarse destacando una preocupación especial, el mismo está referido a la inmediata definición y puesta en funcionamiento de la propuesta DIRECCION DE PLANIFICACION Y ANALISIS FINANCIERO.

En rigor, la UNIDAD NO CUBIERTA oportunamente diagnosticada referida al planeamiento y análisis financiero, se entendió adecuadamente atendida en la propuesta a través de

...///

la previsión del funcionamiento de esta unidad orgánica con funciones específicamente definidas para superar las significativas limitaciones relevadas.

Por tanto, esta última entrega reitera la necesidad de apoyar decididamente las acciones que concreten las adecuaciones propuestas (denominación y redefinición de funciones) y la creación y puesta en funcionamiento de la propuesta DIRECCION DE PLANIFICACION Y ANALISIS FINANCIERO (PAF); en su eficiente operación se basa el correcto funcionamiento del MACROSISTEMA definido, por lo que no es posible exagerar su relevancia.

3) Necesidades.

Respecto de requerimientos básicos planteados ante la decisión de instrumentar la propuesta, se señala:

a) Recursos humanos: Se entiende imprescindible la inmediata designación de cuatro funcionarios con formación universitaria (un jefe o director y tres colaboradores) para una dotación mínima no obstante suficiente (en una primera etapa al menos). Se debe tener en cuenta al respecto que la dotación de la Dirección de Planificación y Análisis financiero se entenderá cuantitativamente poco numerosa pero cualitativamente de alta significación, para lo cual es importante identificar y respetar el "perfil" requerido de tales agentes, a cuyos efectos se sugieren a continuación algunas pautas básicas referidas al titular de la unidad.

Adicionalmente debe preverse un adecuado apoyo administrativo, entre lo que puede comprenderse capacidades de dibujante o letrista.

b) Pautas para definir el perfil deseado del director de PAF.

El responsable de la sugerida nueva DIRECCION, debiera satisfacer importantes y mínimos requerimientos. Así por ejemplo se entienden relevantes:

- Formación universitaria en el campo de las Ciencias Económicas.
- Definida vocación por tareas de análisis e investigación.
- Características personales favorables para efectuar trabajos conjuntos o en grupo.
- Capacidad de ordenar y planificar las tareas, para obtener y redactar conclusiones y elaborar resúmenes sobre evolución de la coyuntura a través del seguimiento de las variables económico-financieras más relevantes.
- Predisposición favorable para el desarrollo de tareas que enfatizan la permanencia continuada en el lugar de trabajo en tareas "sobre el papel" por encima de las que se caracterizan por un alto grado de despliegue personal o la exaltación de las capacidades de mando o de acción en general.

c) Recursos materiales.

En cuanto a requerimientos físicos y de equipamiento, son imprescindibles:

- Un espacio de superficie mínima de 20 m², con adecuada iluminación.
- Máquinas de calcular, una de ellas de tipo "programable" (como las Hawlett Packard o Texas Instruments 59.
- Muebles tales como escritorios, sillas y armario y archivos.

Respecto de otros requerimientos, se han señalado

...///

algunas carencias que, por no entenderse específicamente originadas en esta propuesta no se ha juzgado pertinente reiterarlas en este lugar, exceptuando el caso referido a la Tesorería General, donde se aprecia la necesidad de alguna designación y la limitación que significa no disponer de un adecuado lugar de archivo de material.

4) Carácter gradual de la instrumentación.

Este es otro rasgo que se estima significativo y que alude, por ejemplo, a la conveniencia de no pretender de inmediato obtener los resultados ("salidas") previstos de la manera teóricamente más adecuada sino dando lugar a una progresiva adecuación de los procedimientos vigentes.

a) Elaboración de Indicadores: Así por caso, ha quedado expuesta la conveniencia que se atribuye a que varios de los indicadores propuestos sean "computados" directamente por y en la Contaduría General. No obstante, hasta tanto se revisen los actuales programas atendiendo objetivos más amplios (lo que se ha iniciado según se tiene entendido), tal elaboración ha asignado a la propuesta Dirección de Planificación y Análisis Financiero.

b) Contabilización de mayores costos separadamente de los valores de origen. También queda propuesta la separación (en las salidas de estados contables) de los mayores costos con respecto a los valores de origen del plan de trabajos públicos, para facilitar un seguimiento que en una primera etapa de implementación se efectuará extracontablemente.

...///

5) Manifestación operativa del funcionamiento del sistema propuesto.

Tal como quedó expuesto en las sucesivas reuniones celebradas durante esta última etapa del Plan de Tareas, la puesta en operación del sistema tal como ha sido concebido, posibilitará, entre otras alternativas:

- a) Disponer en el momento en que sea necesario de un stock de información actualizada que facilitará la obtención de un diagnóstico inmediato de la situación económico-financiera provincial y su correspondiente evaluación.
- b) En forma regular, por ejemplo entre los días 15 y 20 de cada mes, se podrá pretender la actualización de la carpeta de "INFORMACION ECONOMICO-FINANCIERA" que, con el contenido que se defina en la etapa de instrumentación, obre en forma permanente en poder del Ministro de Economía y del Subsecretario de Hacienda y Finanzas en primer término y, de juzgárselo conveniente, en las que podrán hallar sobre la mesa de reunión los integrantes del Gabinete y otros destinos a decidir.
- c) Un flujo de información regular y permanente que posibilitará y facilitará el seguimiento "día a día" o mes a mes según el tema, de la situación financiera y, en consecuencia, la adopción de decisiones tanto estratégicas como de rutina, "originales" o de revisión y ajuste (realimentación a base del cotejo: objetivo vs. resultados), todo ello referido a los TRES NIVELES definidos en el trabajo.
- d) La eventual "alimentación" de un centro o sala de información con material estadístico, gráfico, audiovisuales,

...///

etc. relativo a la materia, que podrá ser lugar de reuniones periódicas entre los funcionarios del Ministerio como asimismo de audiencias, exposiciones o reuniones no habituales.

VI. CONCLUSION

La finalización de las tareas previstas en el Plan oportunamente convenido y la visualización de sus resultados, sugieren la oportunidad de efectuar un reconocimiento explícito de factores explicativos del producto final obtenido.

En primer término, cabe resaltar la iniciativa y convicción de las autoridades provinciales para poder inicialmente detectar y posteriormente crear las condiciones más favorables para superar las restricciones que dificultan el más eficiente desempeño de la conducción y administración financiera. Tales atributos generaron las condiciones ambientales propicias para el desarrollo de las tareas, además de contribuir con valiosos juicios y comentarios al paulatino perfeccionamiento de los sucesivos documentos de trabajo.

Asimismo merece destacarse enfáticamente la muy eficaz y diligente participación que a lo largo de todo el trabajo acreditan los integrantes del Grupo de Trabajo creado por Resolución S.S.H. N° 154/82; su intervención permitió superar omisiones y errores; mejorar conclusiones preliminares y obtener resultados que aseguran una adopción facilitada por su previa comprensión y valoración.

Finalmente, el resultado obtenido deja al directo responsable de su realización con la convicción de que el análisis efectuado y la consiguiente elaboración satisfacen adecuadamente los objetivos pretendidos, en una concreción que respecto de la materia abordada significa un paso adelante en relación con los antecedentes que pudieran disponerse y un proyecto realista, adecuado al medio al que se destina, operativamente flexible y eficaz.

A N E X O I

Intervención de la Secretaría
de Planeamiento en el proceso
de Programación Presupuestaria



PROVINCIA DE RIO NEGRO

Secretaría de Planeamiento

VIEDMA, 11 OCT 1982

SEÑOR MINISTRO:

Remítote el Informe Parcial N° 3 presentado por el experto Doctor Aldo Hernán ALONSO en el estudio "Sistema Integral Contable Gubernamental".

Al respecto deseo hacer notar que el Anexo III "Circuitos y Soportes de Información-Unidades Intervinientes" al describir el subsistema de Programación Presupuestaria no menciona la participación que le compete a la Secretaría de Planeamiento en la preparación del presupuesto provincial, según el artículo 4° de la Ley de Contabilidad y artículo 2° de su Decreto reglamentario.

Saludo a Ud. con atenta consideración.



[Handwritten signature]
D. P. MAY (R.E.) SANTOS R. FERREIRA
SECRETARIO DE PLANEAMIENTO

Al Señor
Ministro de Economía y Hacienda
Licenciado Norberto BLANES
SU DESPACHO.

Nota N° 364 / 82.
SEPLA-SU.

BUENOS AIRES, 20 de Octubre de 1982.-

SEÑOR MINISTRO:

Ref.: Nota SEPLA-SU NR 364/82.-

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted a los efectos de acusar recibo y dar respuesta a la inquietud expuesta ante ese Ministerio por parte del Señor Secretario de Planeamiento a través de la nota de referencia. Allí se señala que en el Anexo III, "Circuitos y soportes de información - Unidades Intervinientes", al describirse el subsistema de Programación Presupuestaria, "no se menciona la participación que le compete a la Secretaría de Planeamiento en la preparación del presupuesto provincial, según el artículo 4º de la ley de Contabilidad y artículo 2º de su Decreto Reglamentario".

Dado que, efectivamente, no se efectuó la mención eludida, se brindan seguidamente las razones que lo explican las que naturalmente, en modo alguno implica desconocer no ya la precedencia, sino el significativo acierto que se atribuye a las previsiones del artículo 4º de la ley de Contabilidad y del artículo 2º de su Decreto Reglamentario, como se entiende queda demostrado a través de los argumentos que a continuación se expresan:

///-2

- a) En el contexto del marco institucional y orgánico-funcional en que se inscribe el "Sistema de programación e información financiera", dada una definición que reconoce como Centro - del mismo el nivel que se atribuyó a Ministerio de Economía Subsecretaría de Hacienda (Nivel II), no se juzgó necesario explicitar en la descripción efectuada en dicho Anexo III - la intervención de la Secretaría de Planeamiento, toda vez que ello se veía comprendida en la mención que se hace del Poder Ejecutivo Provincial; obsérvese por ejemplo que tampoco se individualiza al Ministerio del Interior cuando se -- menciona el Poder Ejecutivo Nacional, ni se habla de gobernador u otras jurisdicciones específicas al aludirse al Poder Ejecutivo Provincial.
- b) En rigor, la representación comentada elude el itinerario que jurisdiccionalmente (relación nación-provincia) o jerárquicam_{en}te (orden provincial) sigue el flujo de información (en -- este caso la "información determinativa" a que hace referencia la fig.8, página 35, en el informe mencionado ut-supra), por lo cual no se indica en diagramas resumidos como el co-- mentado, el desempeño de unidades orgánicas, comités, etc. con funciones de asesoramiento o coordinación (staff). Se -- reitera que ello se apoya en que se siguen relaciones "de lí-- nea", a través de las cuales se comunican las decisiones de política o conducción-dirección, sin desconocer la relevante y muchas veces decisiva participación que en el proceso y de

///-3

finición tienen unidades u organismos de asesoramiento, apoyo, coordinación, etc, tal el caso asimismo del Comité Provincial de Presupuesto (Art.20, inc.4 del decreto reglamentario) y de los Comités sectoriales (art.2 inc.6 del Dec.Reg.).

- c) Todas aquellas intervenciones quedan incluidas, según se ha entendido en el trabajo, en la mención hecha del Poder Ejecutivo Provincial tomando éste en conjunto, y que en su definición de NIVEL I, se comprende tanto por el Gobernador, como por los demás integrantes del gabinete (ministros y secretarios). Es en este nivel I, que se definen y deciden las pausas, prioridades o instrucciones - tal como se refleja en el Anexo III, subistema Programación Presupuestaria - las que como tales llegan y deben ser repetidas por el Ministerio de Economía - Subsecretaría de Hacienda - , a quien compete la PREPARACION del proyecto de presupuesto por intermedio de la Dirección de Presupuesto (art.20 inc. 30 del dec.reglamentario) En cuanto a la explícita consideración y atención que la importancia de la intervención de la Secretaría de Planeamiento ha merecido en el trabajo, caben ser recordadas las citas y reflexiones que constan en el informe parcial nº 1, referidas a las funciones aludidas en los dos artículos mencionados en la nota de referencia: "Es muy importante (aunque lamentablemente queda muchas veces como expresión de deseo y no como obligación, ya sea por falta de planificación a mediano y largo plazo, o porque los planes elaborados son una utopía) lo es-



///-4

establecido en la última parte del artículo 4º, en cuanto a que "el Presupuesto General deberá estar compatibilizado con las previsiones del sistema provincial de Planeamiento". Este principio no admite discusión y es reconocido por todos nuestros Estados Provinciales, pero no muchos lo han incorporado en su legislación, lo cual, como surge de lo expuesto anteriormente, sería altamente recomendable". (pág. 49).

En otra parte referida a Programación del Presupuesto, -- "Es muy importante la figura (inc.4-Art.2º) del Comité Provincial de Presupuesto como organismo técnico de coordinación y asesoramiento. Es importante por las funciones que se le asignan y la integración, ya que están representados no solo los técnicos de las finanzas sino también los organismos ejecutores del Presupuesto.

-Es también destacable la constitución de Comités Sectoriales.

Respecto a estos dos últimos aspectos destacados, si bien desde un punto de vista teórico son altamente positivos, habría que analizar si en la práctica funcionaron o funcionan eficazmente," Pág. 57, Párrafos 3º, 4º y 5º.

Por otra parte, también cabe ser señalado que en la versión definitiva se tiene previsto incluir el contenido del Informe Parcial nº 1, conjuntamente con los de los nº 1, 2 y 3, por lo que las apreciaciones antes señaladas formarán parte de la misma.



///-5

No obstante ello, atento que resta aún presentar el Informe Parcial nº 4, que también formerá parte del informe final - dedicado a ajustes y pautas que hayan emergido como convenien- tas de las discusiones o debates a que se ha sometido el in- forme parcial nº 3 "Anteproyecto Definitivo", cumpla en ex- presar que no existe ningún impedimento para explicitar lo - que implícitamente se consideró satisfecho en el referido ane- xo III y que suscitara la inquietud aquí comentada.

Por lo tanto, en la próxima estadía en Viedma (previa a la - presentación de dicho 4º informe parcial) podré recibir per- sonalmente la opinión sobre si ello se considere conveniente, como asimismo la forma de dejarlo satisfactoriamente expues- to.

Sin otro particular, hago llegar al - Señor Ministro las expresiones de mi más atenta consideración.


Dr. ALDO HERNAN ALONSO

Al Señor
Ministro de Economía y Hacienda
Lic. NORBERTO BLANES
SU DESPACHO.-


Dr. MIGUEL JOSE MULGALLY
DIRECTOR DE FARMACIA Y EPIDEMIOLOGIA
INSECCION GENERAL DE PRESUPUESTO

INFORME

Producido por: Dr. Aldo Hernán ALONSO

Para conocimiento de: Señor Subsecretario de Planeamiento

REF.: " Sistema de Programación e Información
Financiera"- Expte. 210/81 -

De acuerdo con lo oportunamente programado, he dado cumplimiento entre los días 27 y 29 de Octubre, ambos días inclusive, a una nueva instancia de la realización del trabajo de referencia, que se ha desarrollado a través del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Dicha instancia representa la culminación de las tareas del plan oportunamente convenido y consecuentemente se orientó al análisis y evaluación del Anteproyecto presentado como Informe Parcial N° 3, a la definición de ajustes generales y a la enunciación de pautas de implementación. A tales fines, se cumplió una serie de reuniones iniciada con la mantenida con el Señor Ministro de Economía, oportunidad en la que se definieron algunos aspectos de la próxima instrumentación de la propuesta, además de servir de ocasión para manifestar su complacencia por la feliz culminación de esta etapa del trabajo y la decisión de iniciar de inmediato la correspondiente a su implementación, a cuyos efectos adelantó su posición que implica solicitar se prorrogue la asistencia que se brinda a través del CFI.

Seguidamente, en horas de la mañana del mismo día 27 se inició una reunión con el Grupo de Trabajo Resolución SSH N° 154/82 que se prolongó hasta las 19 hs. de ese día, para arribar a las conclusiones que constan en el ACTA N° 3 de dicho GRUPO que se agrega formando parte de este informe.

Durante el día 28, las reuniones tuvieron comienzo a las 8 hs. con la efectuada con el Señor Director General de



Presupuesto, Cr. Rota, en la que analizaron aspectos generales y particulares del Anteproyecto. Seguidamente, tuvo lugar la reunión con el Señor Subsecretario de Hacienda Sr. Di Nardo, durante la cual se definieron prioridades y otros aspectos de la instrumentación, reiterándose la ya anticipada decisión de solicitar la continuación de la asistencia prestada a través del CFI. A continuación, tuvo lugar una reunión en la Secretaría de Planeamiento con el Señor Subsecretario Cr. Wyss, la que tuvo por objeto particular -tal como previamente se acordara- evaluar la conveniencia de explicitar la intervención que compete a la Secretaría de Planeamiento en los procesos de Programación Presupuestaria reflejados en el ANEXO III del Anteproyecto Definitivo, como asimismo la forma de concretar dicha explicitación si ello se conviniera. Al respecto se estuvo de acuerdo en considerar conveniente señalar claramente una intervención que tantas veces no se ve satisfecha o lo es muy imperfectamente. También se acordó que dicha explicitación constaría en los ajustes contenidos en el Informe Parcial N° 4 de inminente presentación (representa el Informe Final del Plan de Tareas) y asimismo en la versión global que por último se presentará.

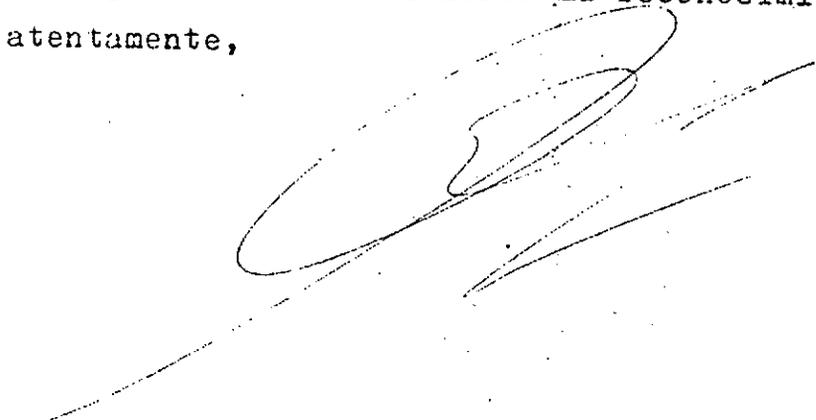
En horas de la tarde se sucedieron reuniones con el Señor Tesorero General, el Contador General, Director General de Rentas y nuevamente con el Señor Subsecretario de Hacienda a efectos de abordar temas específicos de cada dependencia o repartición.

Durante las distintas instancias cumplidas, se contó con la asistencia y colaboración del Cr. Mullally, de la Dirección General de Presupuesto, ante quien se convino el procedimiento a seguir en estos últimos tramos del desarrollo del trabajo.



La ocasión es propicia asimismo, dado el carácter final de las tareas correspondientes a los compromisos hasta el momento asumidos, para dejar señalada la eficaz, diligente y atenta atención brindada por los funcionarios de esa Secretaría con el objeto de superar las dificultades o inconvenientes que pudieron presentarse durante el desarrollo del trabajo, por lo cual manifiesto mi reconocimiento.

Muy atentamente,



c/c: Mrio de Economía

CFI

A N E X O I I

Acta N° 3 .- Grupo de Trabajo
Resolución S.S.H. N° 154/82

ACTA Nº III

En la ciudad de Viadms, a los veintiocho días del mes de Octubre de 1982, se reúne el GRUPO DE TRABAJO designado por Resolución - S.S.M. Nº 154/82, convocado por el Doctor ALONSO, con la presencia de los siguientes funcionarios: Cr. Miguel J. MULLALLY (DGP) Cr. Rodolfo BORSSETA, Cr. DRAGO y Sr. M. SPACIUK KUZ (Contaduría General), sr. LEVIS (Tesorería General) y Cr. CHORROUT (DGR). En la oportunidad el Doctor ALONSO procede a exponer sobre el material que constituyó el contenido del INFORME PARCIAL Nº 3, con el objeto de provocar un debate del que surgirían eventuales --- ajustes a ser expuestos en el INFORME PARCIAL Nº 4. En la oportu nidad se revisó en consecuencia, el proyecto oportunamente nombra do, en particular las previsiones relativas a los instrumentos - de gestión cuya adopción se propone, los que aparecen reseñados en páginas 93 y siguientes de aquel proyecto; asimismo, los formula rios sugeridos (página 98 y siguientes), gráficos propuestos (pá gina 114 y siguientes) y la serie de indicadores que consta en pá gina 118 y siguientes de dicho INFORME PARCIAL Nº 3. En la oportu nidad, confirmando opiniones ya vertidas en etapas precedentes, - se dió aprobación en términos generales a todas las propuestas -- tal como queda reflejado en el ANEXO I que se agrega, con los a-- justes que se verán reflejados en el INFORME PARCIAL Nº 4 relati vos al amior del Estado Projectado de Situación del Tesoro, y -- reiterando que la índole del trabajo hace necesario la etapa de - implementación para proceder a los ajustes definitivos que solo - la puesta en práctica evidenciará como necesarios y convenientes. Siendo las diecinueve horas se dá por concluida la reunión inicia da a las 10,30 horas de la mañana e interrumpida de 13 a 15 horas, firmando los presentes de conformidad.-----

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a circled 'X' and several illegible signatures.

T E M A

D.G.P. D.G.A. T.G.P. C.G.P.

(I) NORMATIZACION DEL SISTEMA

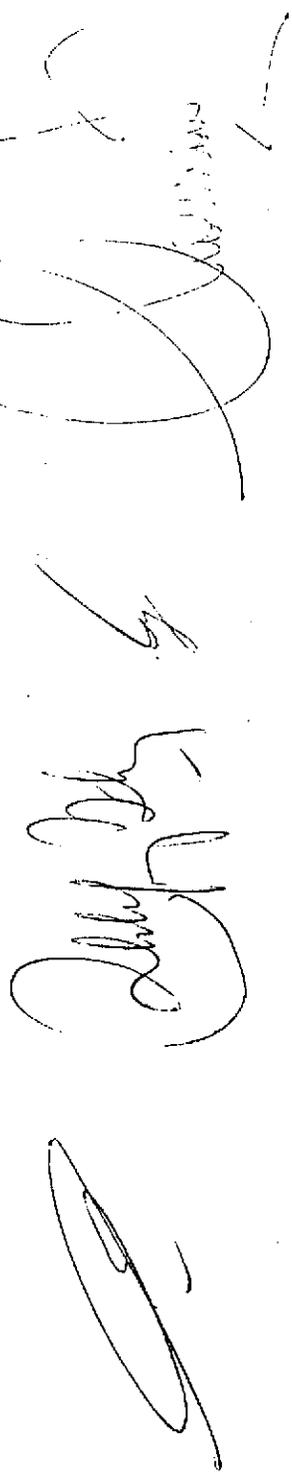
1.a) s/ aprobación y adopción del sistema.....	x	x	x	x
1.b) s/ adaptación estructura orgánica y definición de misiones y funciones.....	x	x	x	x
2) Información e producir por cada subistema.....	x	x	x	x
a) Insumos, procesos y salidas (punto 2.e, página 64)				
Subelstema PAF.....	x	x	x	x
" Programación Presupuestaria.....	x	x	x	x
" Ejecución y Control presupuestario.....	x	x	x	x
" Recaudación.....	x	x	x	x
" Programas y ejecución de pagos.....	x	x	x	x
" Contabilidad Presupuestaria.....	x	x	x	x
" Contabilidad Financiera.....	x	x	x	x
" Contabilidad de Responsabilidad.....	x	x	x	x
" Contabilidad Patrimonial.....	x	x	x	x



Handwritten signature and stamp area. The signature is written in dark ink and is highly stylized. To the right of the signature is a rectangular stamp containing the word 'REVISADO' in capital letters. There is also a smaller, less legible signature or mark above the main one.

T E M A D.G.P. D.G.R. T.G.P. C.G.P.

Subsistema Contabilidad Central.....	x	x	x	x	x
" Situación del Tesoro.....	x	x	x	x	x
" Estado de Tesorería.....	x	x	x	x	x
b) Circuitos y soportes de información, unidades intervinientes (ANEXO III)					
Subsistema PAF.....	x	x	x	x	x
" Programación Presupuestaria.....	x	x	x	x	x
" Ejecución y Control Presupuestario.....	x	x	x	x	x
" Recaudación.....	x	x	x	x	x
" Programación y Ejecución Pagos.....	x	x	x	x	x
" Contabilidad Presupuestaria.....	x	x	x	x	x
" Contabilidad Financiera.....	x	x	x	x	x
" Contabilidad de Responsables.....	x	x	x	x	x
" Contabilidad Patrimonial.....	x	x	x	x	x
" Contabilidad Central.....	x	x	x	x	x



Handwritten signature and initials, possibly 'Julio' and 'S...', located at the bottom right of the page.

T E M A

D.G.F. D.G.R. T.G.P. C.S.P.

Subsistema Situación del Tesoro.....	x	x	x	x	x
" Estado de Tesorería.....	x	x	x	x	x
c) Identificación, Contenidos, Emisores, Receptores y Fre-- cuencia de los Instrumentos propuestos (página 93)					
Pronóstico Financiero Anual.....	x	x	x	x	x
Pronóstico de Caja.....		x	x	x	x
Estado proyectado de Tesorería.....	x	x	x	x	x
Estado de Situación Proyectado del Tesoro.....	x	x	x	x	x
Plan de Trabajos Públicos (etapas o proyectos).....	x	x	x	x	x
Cronograma Ejecución Física (Plan de Trabajos Públicos).	x	x	x	x	x
Cronogramas de Requerimientos Financieros.(P.T.P.).....	x	x	x	x	x
Seguimientos de Pronóstico de Caja.....	x	x	x	x	x
Seguimiento del Estado Proyectado de Tesorería.....	x	x	x	x	x
Movimiento de Tesorería.....	x	x	x	x	x
Cuadro de Ejecución Física.....	x	x	x	x	x

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right.

T E M A

D.G.P. D.G.R. T.G.P. C.M.P.

Indicadores:	D.G.P.	D.G.R.	T.G.P.	C.M.P.
Cuadro de Ejecución Financiera.....	x	x	x	x
Estructura del Gasto.....	x	x	x	x
Ejecución Presupuestaria.....	x	x	x	x
Estructura del Financiamiento.....	x	x	x	x
Evolución de Endeudamiento.....	x	x	x	x
Evolución Movimiento del Presupuesto.....	x	x	x	x
Presión Tributaria.....	x	x	x	x
Propensión al Ahorro.....	x	x	x	x
Autonomía Provincial.....	x	x	x	x
Inversión Pública.....	x	x	x	x
Liquidez.....	x	x	x	x
Gestión Recaudación.....	x	x	x	x
Gestión Pagos.....	x	x	x	x

Handwritten signatures and initials, including a large signature that appears to be 'S. Villalón' and other smaller initials.

T E M A

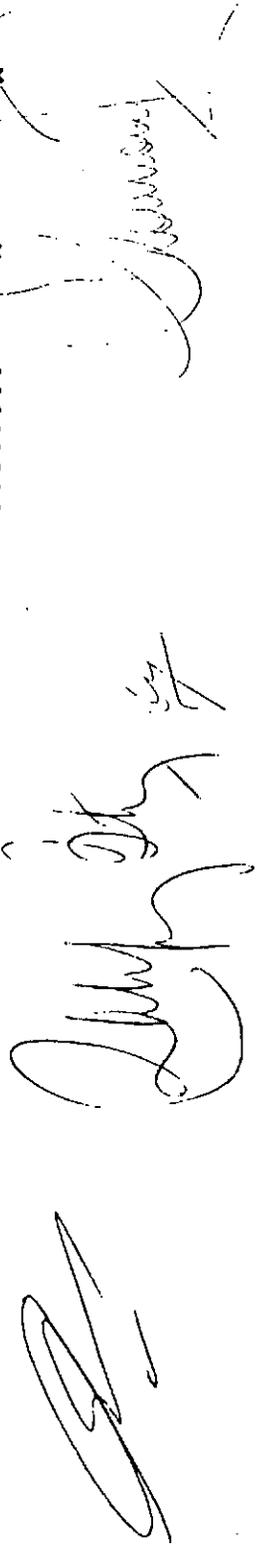
D.G.P. D.G.R. T.B.P. C.B.P.

d) Formularios Pro-Forma (página 98)

Estado Situación Proyectada del Tesoro.....	x	x	x	x
Pronóstico Financiero Anual.....	x	x	x	x
Pronóstico de Caja Anual.....	x	x	x	x
Estado Proyectado de Tesorería.....	x	x	x	x
Proyectos de Plan de Trabajos Públicos a realizar.....	x	x	x	x
Cronograma Ejecución Física(Plan de Trabajos Públicos)..	x	x	x	x
Cronograma de Requerimientos Financieros (Plan de T.P.)..	x	x	x	x
Seguimiento del Pronóstico de Caja.....	x	x	x	x
Seguimiento del Estado Proyectado de Tesorería.....	x	x	x	x
Movimiento de Tesorería.....	x	x	x	x
Cuadro de Ejecución Financiera (Plan de Trabajos Públicos)	x	x	x	x
Cuadro de Ejecución Física (Plan de Trabajos Públicos)...	x	x	x	x

e) Gráficos Propuestos:

Cálculo de Recursos (Página 115).....	x	x	x	x
---------------------------------------	---	---	---	---



Handwritten signatures and initials, including a large signature on the left and another on the right, with some scribbles and marks.

T E M A

D.G.P. D.G.A. T.G.P. C.G.P.

3.6)	Presión Tributaria.....	X	X	X	X
3.7)	Propensión al Ahorro.....	X	X	X	X
3.8)	Autonomía Provincial (Página 139).....	X	X	X	X
3.9.1)	Evolución Inversión Pública.....	X	X	X	X
3.10.1)	Liquidez Corriente (página 141).....	X	X	X	X
3.10.2)	Liquidez Dinámica (página 143).....	X	X	X	X
3.10.3)	Relación Disponibilidad e Ingresos Tesorería.....	X	X	X	X
3.11.1)	Relación Recaudación y Cálculo Recursos (p. 147)	X	X	X	X
3.11.2)	Estructura y Productividad Tributos (p. 148).....	X	X	X	X
3.12.1)	Pagos y mandado a pagar (página 153).....	X	X	X	X
3.12.2)	Deuda Exigible y mandado a pagar.....	X	X	X	X
3.12.3)	Variaciones de Caja.....	X	X	X	X
3.12.4)	Disponibilidades en Cuentas Oficiales.....	X	X	X	X

4/3

V) CONSOLIDACION A NIVEL SISTEMA (página 158)

- 1) Designación de Emisores (página 160)..... x x x
- 2) Designación de Receptores (página 160)..... x x x
- 3) Caracterización de la información (Fig. 19 - página 161).... x x x

REFERENCIA:

- x De acuerdo
- No se comparte. Se dan razones
- # No se objeta
- ☒ Se prevén dificultades de aplicación que se enuncian

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

A N E X O I I I

Adecuaciones que implican reemplazos
de fojas del Anteproyecto Definitivo

ANEXO III

ADECUACIONES QUE IMPLICAN REEMPLAZO DE FOJAS DEL ANTEPROYECTO DEFINITIVO.

En este lugar, se presentan algunas adecuaciones que, en la versión completa que se presentará en pocos días, aparecerán reemplazando las respectivas páginas del INFORME PARCIAL N° 3 "ANTEPROYECTO DEFINITIVO".

- a) Identificación, contenidos, emisores, receptores, y frecuencia de los instrumentos de planificación, análisis, y control, cuya incorporación se propone (Cap. IV).

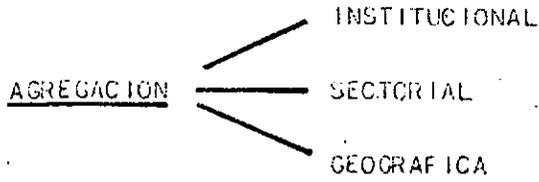
En este lugar, al mencionarse las unidades responsables de la emisión de: a) Seguimiento del Pronóstico de Caja, y b) Seguimiento del Estado Proyectado de Tesorería, se señala como tal a la Contaduría General, cuando corresponde en ambos casos la mención de la propuesta Dirección de Planificación y Análisis Financiero, tal como aparece en la planilla de la página siguiente destinada a reemplazar la página 95 del Anteproyecto Definitivo en la versión completa del trabajo.

- b) Procedimiento gráfico de agregación del seguimiento de ejecución física-financiera de trabajos públicos.

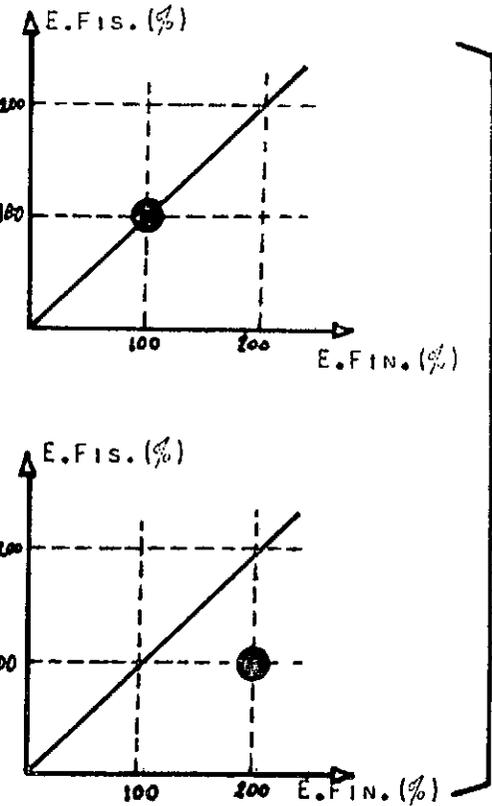
Con el mismo propósito de que la versión completa del trabajo exhibe más claramente el proceso de agregación aludido en el encabezamiento, se ha reelaborado la ilustración respectiva tal como aparece en la hoja numerada 117.

Obsérvese que el proceso de agregación, dado los términos relativos en que se expresa (% en ambos cjes) puede llegar a requerir la consideración de los valores absolutos respectivos para obtener ciertas conclusiones sobre la incidencia financiera de ciertos comportamientos.

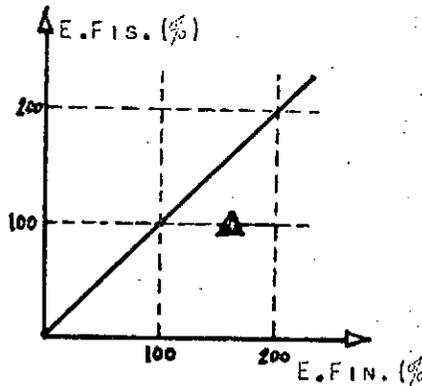
<p>CRONOGRAMA DE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS (P. DE T. PÚBLICOS)</p>	<p>D. DE FINANZAS</p>	<p>DE NOMINACIÓN DE ETAPA O PROYECTO DE: .CANTIDAD Y % DE REQUERIMIENTOS FINANCIEROS EFECTUADOS; EN EL EJERCICIO (TOTAL) Y DISCRIMINADO POR TRIMESTRE. .A PRECIOS DE CONTRATO Y ADICIONAL POR MAYORES COSTOS.</p>	<p>PROSPECTIVO</p>	<p>ANUAL C/DESAGREGACIÓN TRIMESTRAL</p>	<p>NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>SEGUIMIENTO DEL PRONÓSTICO DE CAJA</p>	<p>D. DE FINANZAS</p>	<p>—IDEM PRONÓSTICO DE CAJA (REAL)</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>MENSUAL Y ACUMULADO AL MES</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>SEGUIMIENTO DEL ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA</p>	<p>D. DE FINANZAS</p>	<p>—IDEM ESTADO PROYECTADO DE TESORERÍA (REAL)</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>MENSUAL Y ACUMULADO AL MES</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>MOVIMIENTO DE TESORERÍA</p>	<p>CRÍA. GRAL.</p>	<p>—COMPARATIVO DEL MES Y ACUMULADO MISMO MES AÑO ANTERIOR.</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>MENSUAL Y ACUMULADO AL MES.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>CUADRO EJECUCIÓN FÍSICA</p>	<p>D. DE FINANZAS C/DATOS DE MOP</p>	<p>—COMPARATIVO PREVISTO Y REALIZADO POR TRIMESTRE.</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>TRIMESTRAL Y ACUMULADO.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>CUADRO DE EJECUCIÓN FINANCIERA.</p>	<p>CRÍA. GRAL.</p>	<p>—COMPARATIVO PREVISTO Y REALIZADO POR TRIMESTRE.</p>	<p>RETROSPECTIVO</p>	<p>TRIMESTRAL Y ACUMULADO.</p>	<p>NIVEL III NIVEL II NIVEL I (A REQUERIMIENTO)</p>
<p>— INDICADORES</p>		<p>—SE INDICA EN PUNTO 3 DE ESTE CAPÍTULO.</p>			



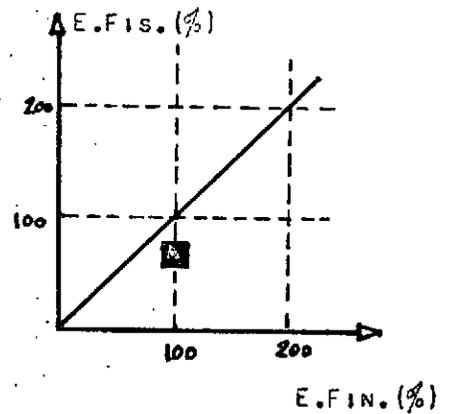
PROYECTOS



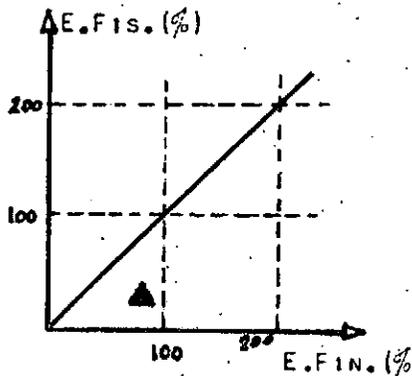
1ª AGREGACION (SECTOR)



2ª AGREGACION (INSTITUCIONAL)



PROYECTO



PROYECTO

DESEMPEÑO FÍSICO-FINANCIERO DE CADA PROYECTO

DESEMPEÑO FÍSICO-FINANCIERO DE DOS PROYECTOS AGREGADOS

DESEMPEÑO FÍSICO-FINANCIERO DE LOS CONJUNTOS 1 Y 2 AGREGADOS.

c) Metodología del cálculo de recursos.

Asimismo, se ha considerado oportuno efectuar algunas adecuaciones en la representación exhibida en la página 115, en el sentido de precisiones que se adelantaron en las jornadas de análisis y evaluación a que se vió sometido el Anteproyecto Definitivo.

Así por ejemplo, es obvio que en la hipótesis MEDIA, esto es la correspondiente a la situación más probable $E(x)$ - el total de recursos tributarios (T) podrá como máximo igualar el nivel de gastos totales, resultando normalmente inferior a este total ya⁹ la financiación total se compone de recursos tributarios y no tributarios.

En síntesis, la aludida representación adquiere la expresión que puede observarse tal como aparece en la hoja numerada 115.

d) Intervención de la Secretaría de Planeamiento en el Sistema de Programación y Análisis Financiero-Subsistema Programación Presupuestaria-ANEXO III del Anteproyecto Definitivo (Informe Parcial N° 3).

Asimismo ha sido rediagramado el Subsistema "Programación Presupuestaria" obrante en el ANEXO III del Anteproyecto a los efectos de dejar explicitada la intervención de la Secretaría de Planeamiento en los procesos respectivos.

La conveniencia de efectuar esta explicitación se funda, como ya se ha hecho constar en otro lugar, (Informe Parcial N° 1) en que tal intervención (dispuesta en la Ley de Contabilidad y su Decreto Reglamentario) no siempre es observada en la realidad, circunstancia que hace aconsejable en consecuencia no pasar por alto una posibilidad de dejar indicado claramente el procedimiento que debiera seguirse.-

CALCULO DE RECURSOS

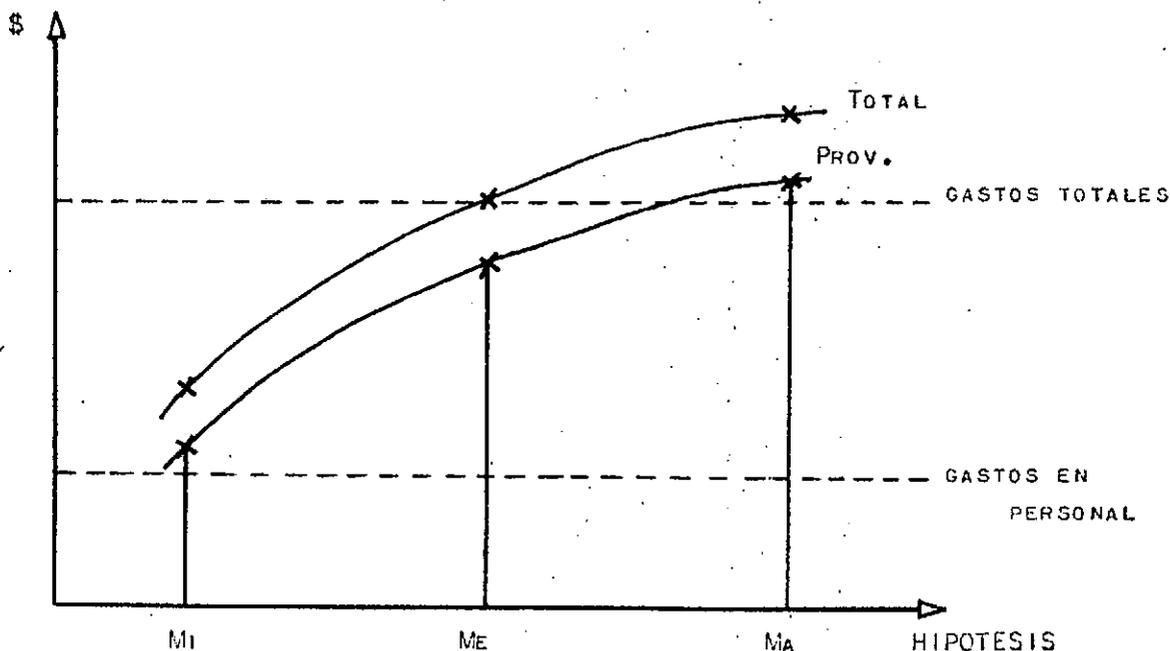
SE PROCEDERÁ A APLICAR EL CRITERIO DE "TRES M", QUE CONSISTE EN EFECTUAR LAS ESTIMACIONES EN RELACIÓN A TRES HIPÓTESIS:

- 1- HIPÓTESIS MÁXIMA
- 2- HIPÓTESIS MEDIA
- 3- HIPÓTESIS MÍNIMA

LAS QUE CORRESPONDEN A UNA SOLUCIÓN DE LAS VARIABLES DEL CONTEXTO QUE PUEDAN JUZGARSE, EN RELACIÓN CON DATOS HISTÓRICOS, COMO MUY FAVORABLES, MEDIAS, Y DESFAVORABLES RESPECTIVAMENTE, MEDIDAS EN ATENCIÓN A LA RECAUDACIÓN DE JURISDICCIÓN PROVINCIAL (P) Y EL TOTAL (T) DE RECURSOS TRIBUTARIOS.

TALES NIVELES SERÁN REFERIDOS, A SU VEZ, AL NIVEL DE GASTOS PREVISTOS EN EL PROYECTO O ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO, LOS QUE PUEDEN SER TOTALES, GASTOS EN PERSONAL U OTRA CATEGORÍA QUE SE ESCOJA POR SU SIGNIFICACIÓN.

GRÁFICAMENTE, TALES ESTIMACIONES SERÁN EXHIBIDAS COMO LO MUESTRA LA FIGURA:



ORGANISMO RESPONSABLE

TAREAS (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIOS

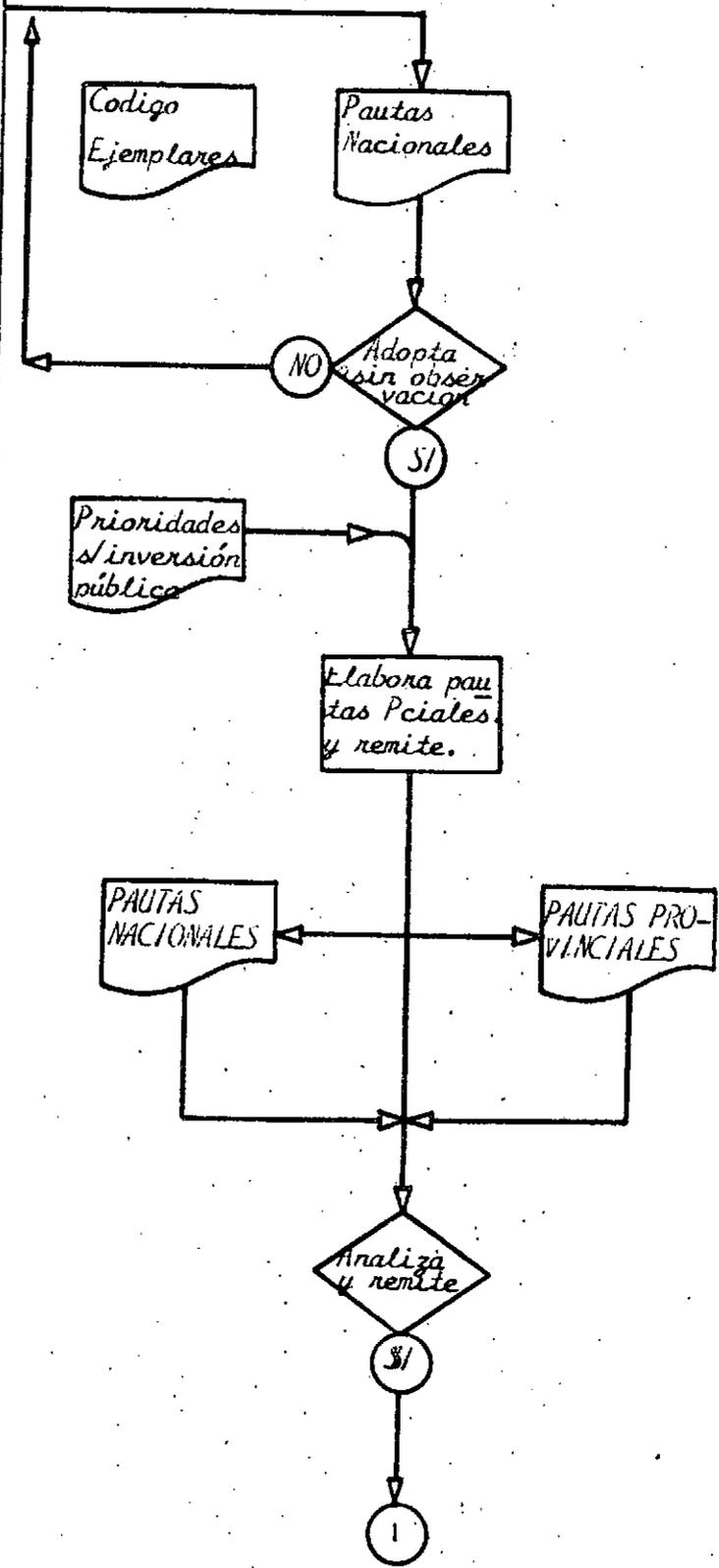
P.E. NACIONAL
Elabora Pautas y remite a Provincias.

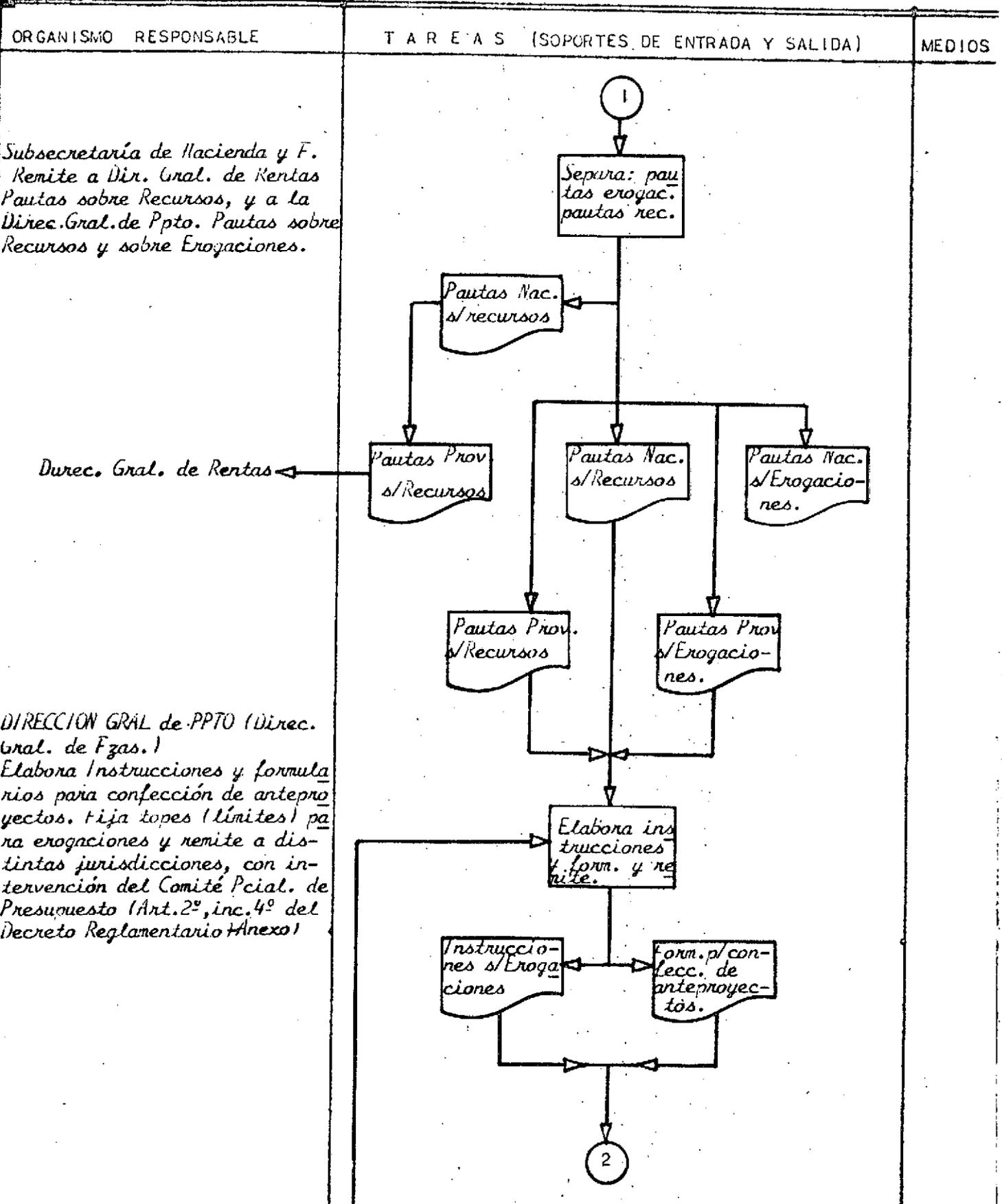
PODER EJECUTIVO PROVINCIAL
Recepciona, analiza, sugiere modificaciones que remite al PEN, y adopta pautas.

SEC. DE PLANEAMIENTO
(art.2, inc. 7 del Dec. Reglam.)

P.E. PROVINCIAL
Aprueba Pautas Provinciales (elaboradas en M. de Economía) y remite a éste P. Nac. y provinciales. La aprobación de Pautas Provinciales se hace en Gabinete, compatibilizadas con las previsiones del Sistema Provincial de Planeamiento (Ley de Cont.art.4)

M. DE ECONOMIA (Subsecretaría de Hacienda y Finanzas)
Analiza pautas Nacionales y Provinciales.





ORGANISMO RESPONSABLE

TAREAS (SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA)

MEDIOS

DIRECCION DE ADMINISTRACION
Analiza, controla según pautas, devuelve con observaciones, acepta los ajustados a pautas.

DIRECCION DE ADMINISTRACION
Confec. anteproyecto de Jurisdicción y eleva al titular.

MINISTRO o TITULAR
de cada Jurisdicción. Gira al Mtro. de Economía.

MTRIO. ECONOMIA (Direc. Gral. de Ppto., D.G. de FINANZAS-)
Controla, analiza con representantes de Jurisdicción y con participación del Comité Sectorial de Ppto. (art.2, inc.6º del Dec. Reg.), devuelve con Observaciones.

DIRECCION GRAL. de RENTAS
Remite Cálculo de Recursos a Direc. Gral. de Ppto.

DIREC. GRAL. de PPTO (Fzas.)
En reuniones permanentes con Subs. de Hacienda, y Mtro. de Economía.

