



TRABAJO FINAL DE CARRERA

TÍTULO: Análisis de la implementación del presupuesto por programas orientado a resultados en la provincia de Río Negro, con enfoque en la incorporación de las metas físicas.

ALUMNA: Montani Delfina

DIRECTORA: Cra. Nilles Verónica

CARRERA: Contador Público

AÑO: 2023

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción.....	2
Capítulo II: Objetivos del proyecto.....	3
Capítulo III: Aspectos metodológicos.....	4
Capítulo IV: Marco Teórico.....	4
- Situación actual del conocimiento del tema.....	4
- Concepto de Estado.....	6
- El Presupuesto.....	6
- Metas Físicas.....	14
Capítulo V: Desarrollo del trabajo.....	15
- Organismos que presentaron el formulario de metas físicas en el ejercicio 2022.....	15
- Dificultades que presentan los organismos al momento de formular las metas físicas.....	24
Capítulo VI: Propuestas de mejora.....	29
- Capacitaciones relacionadas con la importancia y definición de metas físicas.....	29
- Equipo de trabajo.....	32
- Manual de Clasificadores de Metas Físicas.....	35
Capítulo VII: Conclusión.....	37
Anexo 1	39
- Formulario N°8.....	39
- Encuesta a los organismos.....	40
Bibliografía	43

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presupuesto provincial es una herramienta financiera fundamental que tiene como objetivo principal planificar y autorizar los recursos disponibles de manera eficiente y equitativa para el cumplimiento de las políticas públicas y el desarrollo de la provincia. A través de un proceso de elaboración y aprobación que involucra a diferentes actores gubernamentales, el presupuesto provincial busca garantizar la adecuada distribución de fondos para los distintos programas, proyectos y servicios que la administración pública ofrece a sus ciudadanos. Se puede decir entonces, que el objetivo principal del presupuesto provincial es optimizar el uso de recursos públicos y maximizar el impacto de las políticas y programas gubernamentales en beneficio de la comunidad provincial.

La Subsecretaría de Presupuesto, en su carácter de Órgano Rector del Sistema presupuestario de la Provincia de Río Negro, según Ley H N° 3186 de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial, es la encargada del dictado de las normas técnicas y reglamentarias para la formulación y ejecución del presupuesto, que deben ser cumplidas por todos los organismos que forman parte del Sector Público Provincial.

El Plan de modernización de la Provincia de Río Negro estableció a través del Decreto N° 19/2018 la incorporación del modelo de orientación a resultados como herramienta para mejorar el desempeño de la Administración Pública en la generación de valor en todo el ciclo de gestión de políticas públicas. Una de sus funciones principales es establecer una evaluación de los productos proyectados por los diferentes entes y organismos provinciales, el cual puede obtenerse a través del análisis de metas físicas.

La formulación de las metas físicas es una parte fundamental del modelo, toda vez que brinda la posibilidad de evaluar resultados y obtener información que permite al usuario del documento presupuestario tomar conocimiento del bien o servicio que se producirá con los recursos reales y financieros asignados a los distintos organismos que forman parte del Estado Provincial.

Si bien desde el año 2013 se encuentra vigente el Manual para la formulación de anteproyectos del presupuesto general de gastos y cálculo de recursos y financiamiento anual y plurianual, aprobado por Resolución N° 22/2013, el cual

contempla la formulación de metas físicas por parte de los organismos integrantes del sector público provincial, muchos de ellos, al momento de formular el Presupuesto para el año 2022, continuaban sin realizar una presentación adecuada de los mismos.

Es por ello que, en el presente Trabajo Profesional, se pretendió identificar el grado de cumplimiento que presentan los organismos de la Administración Provincial, al modelo propuesto, prestando especial atención a la formulación de las metas físicas. Entendiendo que la aplicación de esta metodología es un proceso, se realiza un diagnóstico de la situación actual, para luego evaluar y proponer mejoras en pos de avanzar en la implementación del mismo.

CAPÍTULO II: OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo General:

Identificar las problemáticas presentes en las jurisdicciones integrantes de la Administración Provincial de Río Negro , en la formulación del presupuesto anual del año 2022 conforme con el modelo de presupuesto orientado a resultados, con enfoque en las metas físicas, a los efectos de proponer mejoras que permitan un avance en su implementación.

Objetivos específicos:

- Identificar para cada uno de los organismos, pertenecientes a la Administración Provincial, si en la formulación del presupuesto 2022 cumplieron con la presentación del formulario de metas establecido por el órgano rector del Sistema Presupuestario para la elaboración del presupuesto.
- Analizar las metas formuladas y presentadas por cada uno de los Organismos, a efectos de verificar si realmente se constituyen como tales.
- Evaluar la vinculación de las metas con los programas de los cuales forman parte y si los mismos presentan las características técnicas pertinentes al método presupuestario, como requisito indispensable en la implementación de presupuestos por resultados.

- Conocer las dificultades que presentan los organismos al momento de formulación del Proyecto de Presupuesto, en particular el formulario N° 8 “*descripción y metas de los programas y subprogramas*”.
- Proponer estrategias a implementar por el Órgano Rector del Sistema Presupuestario de la Provincia, a efectos de que se logre visualizar la importancia de la implementación del modelo y se logren avances significativos en la implementación del mismo.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología de trabajo implementada es de carácter cualitativo. El trabajo se encuentra soportado principalmente por la información recopilada y arrojada por el Sistema de Administración Financiera y Control (SAFYC), dentro de su módulo de presupuesto y más específico en sus reportes de gastos, a efectos de identificar el cumplimiento integral de la presentación de los formularios requeridos para la formulación de presupuesto por parte de los organismos.

A su vez, se realizó una encuesta a través de formulario google a los responsables de los servicios administrativos de los organismos de la Administración Provincial, a efectos de conocer el estado y las problemáticas con las que se encuentran los mismos al momento de la formulación del presupuesto.

CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

Situación actual del conocimiento del tema

En términos generales, el presupuesto se utiliza para la proyección de metas y objetivos a cumplir en cualquier ámbito, tanto en el sector público como en el sector privado. Se constata que la situación actual con respecto al conocimiento de la temática abordada es amplia y muy abarcativa debido a que independientemente de la finalidad del presupuesto, ya sea para recortar o controlar gastos, o conocer cómo son administrados los recursos, su importancia radica en que permite establecer proyecciones, programas y planes de acción de manera más eficiente.

El presupuesto público es entendido como una herramienta de planificación de las Políticas Públicas, utilizándose actualmente como un instrumento altamente institucionalizado, en el que se resume la disponibilidad de recursos para cada área, unidad y programa del Estado (Marcel, Guzmán & Sanginés, 2014).

Existen numerosos artículos, documentos e informes publicados en relación al conocimiento y posibilidades de formulación del mismo, siendo diferenciados dependiendo de la temática a abordar y los tipos de presupuestos existentes. Estas fuentes proporcionan un amplio conocimiento sobre las posibilidades de formulación del presupuesto por programas, abordando distintas temáticas y tipologías de presupuestos existentes. Por ejemplo, dentro de la provincia de Río Negro se encuentra el *Instructivo para la formulación del presupuesto anual orientado a resultados* (Subsecretaría de presupuesto de Río Negro, 2021).

El análisis de artículos periodísticos complementa el panorama de la investigación y contribuye a una visión más integral de la temática en cuestión. Podemos mencionar a modo de ejemplo un artículo de la temática a nivel Nacional publicado en el diario virtual *Quaglia, Dante Nicol S. (1 de julio 2019). La macroeconomía y la formulación del Presupuesto ¿misión imposible? "El Cronista"*, en donde se hace referencia de las dificultades a la hora de planificar un presupuesto en la Argentina mediante las proyecciones macroeconómicas a causa de la inflación.

La Provincia de Río Negro se encuentra en un período de adaptación al orientar el Presupuesto por programas hacia resultados. Este modelo implica fundamentalmente dotarlo de una dimensión estratégica que le permita incorporar todos los componentes de la cadena de valor público en su formulación (Secretaría de modernización, 2022). Esto requiere un continuo seguimiento y acompañamiento por parte del Sector Público que permita visualizar mejoras en la planificación de los ingresos y gastos públicos.

Finalmente, se destaca que la formulación es muy debatida y discutida en Congresos Profesionales y Universitarios, tanto en el ámbito nacional e internacional por su diversidad.

1. CONCEPTO DE ESTADO

Una de las concepciones actuales concibe al Estado como un ámbito donde se producen relaciones sociales y económicas con diferentes actores de la comunidad, y en el que se articula un determinado sistema político-social (Oscar Oslak, 1978).

El Estado actúa mediante las instituciones públicas, con sus reglas, normas y procedimientos, por lo que ejerce su poder de coerción y capacidad de captación y movilización de recursos.

Sus objetivos centrales son promover el bienestar general de la población, generar las condiciones necesarias para alcanzar el desarrollo de la economía, garantizar su continuidad, y asegurar la redistribución equitativa de los ingresos.

La esencia del Estado puede sintetizarse en el ejercicio de su rol como garante de las condiciones de desarrollo del sistema de producción y los derechos sociales, como promotor de una mayor calidad democrática y una menor desigualdad social.

En la Provincia de Río Negro, se establece a través de la Ley H N° 3.186 en su artículo N° 2, como se encuentra integrado sector público provincial:

- La administración provincial, conformada por la administración central, Poderes Legislativo y Judicial y los organismos descentralizados, comprendiendo estos últimos a las entidades que, cualquiera sea la denominación con que fueran creadas, tengan patrimonio propio y personería jurídica y a los Entes de Desarrollo que crea el artículo N° 110 de la Constitución Provincial.
- Sociedades del Estado, Sociedades Anónimas y todas aquellas empresas donde el Estado tiene participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, a quienes son de aplicación las disposiciones de la presente en forma supletoria.

2. EL PRESUPUESTO

El presupuesto es un proceso a través del cual se proyecta, expresa, aprueba ejecuta y evalúa la producción de bienes y servicios a cargo de instituciones

públicas para un periodo determinado y se asignan los recursos reales y financieros que dicha producción demanda (ASAP, 2018).

El Título II de la Ley H N° 3.186/97 de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial y Decreto Reglamentario H N° 1.737/98 establece los principios generales, criterios técnicos, autoridades responsables y procedimientos interinstitucionales que ordenan la gestión del ciclo presupuestario, siendo su ámbito de aplicación todo el sector público provincial, es decir, que comprende incluso a los organismos descentralizados, entes de desarrollo y a las empresas y sociedades del Estado provincial.

Observando la dinámica del Estado, podemos identificar distintas acciones que se llevan adelante para la generación de políticas públicas que dan soluciones a las demandas de la sociedad (Tennerini, S, 2021):

- Identificar las necesidades sociales
- Identificar los bienes que debe producir, o los servicios que debe prestar
- Obtener recursos financieros ya sea mediante la imposición (cobro de impuestos), instrumentación de líneas de endeudamiento, o percepción de tasas y contribuciones.
- Llevar a cabo la acción de producción del bien y/o servicio identificado
- Poner a disposición de la sociedad esos bienes y prestar los servicios pertinentes
- Analizar si se logró el objetivo que se había planificado

Podemos mencionar que existen distintas técnicas presupuestarias a emplear por los distintos sectores integrantes de la administración:

1. Presupuesto tradicional: es una técnica presupuestaria que consiste en la asignación de recursos teniendo en cuenta los bienes y servicios que van a adquirir, sin relacionar estos con las metas u objetivos que el Estado se propone alcanzar. Podemos enumerar las siguientes limitaciones (Tennerini, S, 2021):

- Solo incluye información financiera
- Se consideran sólo los bienes y servicios que se adquieren

- No permite la evaluación de metas
- El documento presupuestario no brinda a sus usuarios información suficiente que permita analizar en qué se utilizan los ingresos qué se recaudan, ni de qué manera se puede mejorar su asignación.
- No brinda información sobre las acciones, procesos o tareas que se llevan a cabo para atender a las necesidades sociales, y saber de esta manera si se está cumpliendo con el plan estratégico.
- No se presupuesta a partir de una planificación
- No se puede evaluar si se cumplen los objetivos del Estado
- No se identifica la producción que realiza el Estado tanto de bienes como en servicios, y tampoco se identifican los responsables de esta producción

2. Presupuesto por programas: esta técnica surge ante las limitaciones del presupuesto tradicional y la necesidad de contar con información, no solo de lo que adquiere el Estado, sino también de lo que va a producir. De esta manera, en cada institución pública se desarrolla un proceso de producción y a cuyo fin se asignan recursos reales y financieros. La misma facilita la formulación, la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria, en términos físicos y financieros (ONP, 2016).

Ahora bien, al enfocarnos en el proceso de producción del Estado, podemos identificar dos tipos de productos (Tennerini, S, 2021):

- Los productos finales: son los bienes o servicios que llegan a la comunidad y que satisfacen sus necesidades. No requieren de un proceso de producción adicional.
- Los productos intermedios: son los bienes y servicios que el Estado produce y que luego son utilizados como insumos para la producción de otros bienes o servicios finales.

A fin de registrar presupuestariamente este proceso se identifican dentro de una institución, las diversas categorías programáticas como unidades de producción, donde se asignan los recursos financieros necesarios y se identifican los bienes y servicios que se generan, así como también el responsable de dicha producción. Estos conceptos se encuentran conjuntamente dentro de la estructura

programática de cada institución, ya que la misma debe permitir visualizar la vinculación de la producción final con los resultados de política del plan de gobierno. Deben expresar presupuestariamente los procesos productivos institucionales, las redes de producción que ellos organizan y gestionan.

Una categoría programática puede dividirse en distintos niveles:

Programa: Constituyen las categorías de mayor nivel dentro del proceso de presupuestación del organismo. La producción de los programas siempre es un bien o servicio final.

Subprograma: El producto de un subprograma es siempre una producción parcial en la que se “desagrega” la producción final. Las producciones físicas parciales de los subprogramas tienen que ser sumables y homogéneas en unidades físicas.

Proyecto: Generan bienes que son incorporados al activo del Estado, es decir, propuesta de inversión real para la generación de un bien de capital que constituye una unidad de producción mínima autosuficiente que crea, amplía o moderniza la capacidad de oferta de bienes o servicios. Pueden adquirirse por compra o por producción.

Obra: Entendemos por obra a cada una de las etapas en las que se divide un proyecto, es decir, una desagregación de un proyecto en componentes identificables que se secuencian y complementan en el tiempo y que, combinados, conforman la totalidad del proyecto

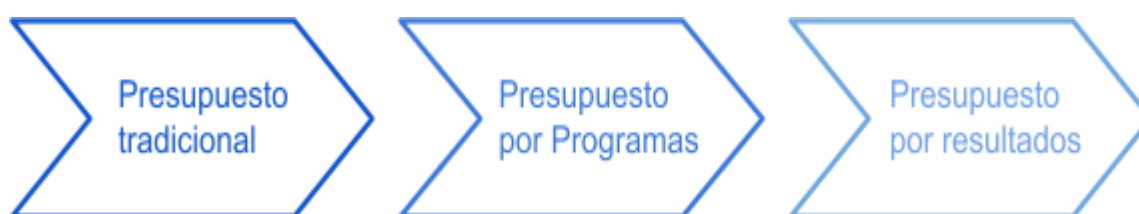
Actividad: Es la categoría presupuestaria de menor nivel que expresa procesos de producción intermedio que condicionan a uno o más productos finales y que son indivisibles a los fines de la asignación formal de recursos. Estas actividades pueden ser:

- Centrales: producen bienes o servicios intermedios necesarios para cumplir los objetivos de todos los programas del organismo.
- Comunes: producen bienes o servicios para más de un programa, pero no para todos.
- Específicas: categoría de programas de mínimo nivel, e indivisible a los efectos de la asignación formal de recursos.

3. Presupuesto por resultados: esta técnica tiene en cuenta el logro de los resultados en la población, durante todo el proceso presupuestario. Este proceso se inicia con la programación de las acciones y continúa con la formulación y aprobación del presupuesto, la ejecución, el control y la evaluación del mismo. Esta característica hace que sea imposible sustraerse de las necesidades de la sociedad, pues requiere identificarlas, para instrumentar programas que generen bienes y servicios para que lleguen a la comunidad (ONP, 2016).

A continuación, se puede observar en la imagen, la evolución de las técnicas presupuestarias.

Imagen N° 1



- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Centro en variables financieras (gasto) y su asignación a instituciones | <ul style="list-style-type: none"> • Centro en relación insumo-producto para expresar procesos productivos | <ul style="list-style-type: none"> • Centro en resultados de la producción pública |
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: controlar el uso de recursos financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: vincular planes con el presupuesto, expresando la ejecución de los recursos asignados | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: mejorar la medición incorporando indicadores de impacto o resultados |

Nota. Adaptado de *Evaluación de las técnicas presupuestarias*, de Secretaría de Modernización, 2022, Secretaría de Modernización de Río Negro.

Actualmente, la provincia de Río Negro se encuentra transitando un camino hacia la gestión por resultados del Presupuesto Provincial, denominada la «Dinámica de Gestión Presupuestaria orientada a Resultados», aprobada por Decreto N° 19/2018.

La dinámica de gestión precisa los aspectos procedimentales y metodológicos del ciclo de gestión presupuestaria previstos en el referido Título II de la Ley H N° 3.186/97 de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público

Provincial y su reglamento, haciendo hincapié en su etapa de formulación y ejecución con miras a mejorar la técnica con la que se presentan las definiciones de cada jurisdicción y entidad en materia de vinculación plan-presupuesto, estructuras programáticas, unidades de medida e indicadores (Secretaría de modernización, 2022).

Esta técnica se implementó como opción para poder medir y comparar los productos proyectados, por lo tanto, el presupuesto por resultados no reemplaza al presupuesto por programas, sino que lo complementa.

Al considerar ambas técnicas presupuestarias, se resalta que el presupuesto por resultados presenta elementos superadores de la técnica del presupuesto por programas debido a que pone énfasis en el desarrollo metodológico de los indicadores de producción, resultado/impacto y en la determinación de las relaciones causales entre los resultados y la cantidad y la calidad de los bienes y servicios que producen las instituciones públicas. Además, posibilita visualizar la cadena de valor público y por tanto la vinculación plan-presupuesto en el marco de la gestión para resultados.

La Cadena de Valor Público es una herramienta descriptiva de las políticas públicas (Aníbal Jorge, 2014) cuyo empleo práctico contribuye a identificar los componentes del proceso de producción pública (insumos y productos) y la forma en que este favorece la satisfacción de las necesidades sociales y el desarrollo provincial (resultados e impacto). En consecuencia, el modelo permite identificar los principales eslabones del proceso de creación de valor público en una institución, elementos fundamentales para la posterior definición de las matrices de planificación y evaluación del plan estratégico. En esta línea, la herramienta contribuye, por un lado, a precisar de forma conectada los lineamientos (impacto) y objetivos estratégicos (resultados) a alcanzar, los programas, proyectos y actividades contribuyentes (productos) y los recursos necesarios para implementarlos (insumos). Por otro lado, a diseñar una estrategia de monitoreo y evaluación que además de indicadores de desempeño incluyan los propios para cada una de las etapas de la cadena de valor (ej. indicadores de resultado, de producto, de insumos).

La cadena de valor público está compuesta por:

- Insumos: recursos que el sector público transforma en productos
- Productos: bienes y servicios puestos a disposición de la ciudadanía
- Resultados: satisfacción de las necesidades particulares de los ciudadanos
- Impacto: cambio en condiciones sociales objetivas

Imagen N° 2



Fuente: Elaboración sobre la base de SOTELO MACIEL, 2014.

Podemos observar que, en el contexto de la gestión gubernamental moderna, la cadena de valor público se ha convertido en un enfoque crucial para optimizar la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios y la asignación de recursos. Esta perspectiva implica identificar, analizar y mejorar los diferentes eslabones de actividades y procesos que componen la administración pública, desde la planificación hasta la entrega de resultados tangibles a la sociedad.

Uno de los puntos centrales en la cadena de valor público es la fase de formulación del presupuesto, donde se establecen las prioridades, los objetivos y los recursos necesarios para llevar a cabo los programas y proyectos gubernamentales.

Mediante la Resolución N° 22/2013, la Subsecretaría de Presupuesto de Río

Negro, aprobó el Manual para la formulación de anteproyectos del presupuesto general de gastos y cálculo de recursos y financiamiento anual y plurianual, con el objetivo de lograr una mejor agregación y/o desagregación de la información requerida en la etapa de formulación presupuestaria a través de la utilización de formularios e instructivos. El manual contiene 18 Formularios los cuales son acompañados de un instructivo donde se detalla el objetivo, responsabilidad, distribución y las instrucciones para su armado (Subsecretaría de Presupuesto, 2013). A fin de explicar su circulación interna se expone a continuación un cuadro sintético y una breve explicación. Dichos formularios se detallan a continuación:

- 1) Política Presupuestaria del Organismo
- 2) Estructura Presupuestaria del Organismo
- 3) Orden de Prioridad de Programas Presupuestarios
- 4) Resumen del Presupuesto de Gastos de la Jurisdicción/Entidad (Partidas Principales por Recurso)
- 5) Resumen del Presupuesto de Gastos de la Jurisdicción/Entidad (Por Partidas Principales)
- 6) Presupuesto de Gastos de la Actividad/Obra
- 7) Programación de los Recursos de la Jurisdicción/Entidad
- 8) Descripción y Metas de los Programas y Subprogramas
- 9) Descripción del Proyecto
- 10) Descripción de la Actividad u Obra
- 11) Avance Físico de las Obras
- 12) Programación Económica y Financiera de los Proyectos y Obras
- 13) Cuadro de Recursos Humanos (Consolidado)
- 14) Cuadro de Recursos Humanos (Por Programa)
- 15) Cuadro de Recursos Humanos (Por Actividad)
- 16) Cuadro de Recursos Humanos - Horas Cátedra- (Consolidado)
- 17) Cuadro de Recursos Humanos - Horas Cátedra- (Por Programa)
- 18) Cuadro de Recursos Humanos - Horas Cátedra- (Por Actividad)

En el marco de una planificación estratégica, cada año se establece un calendario de formulación de presupuesto que no solo actúa como una guía temporal para el proceso presupuestario, sino que también refleja la adaptabilidad y dinamismo

necesarios para una administración pública efectiva. Al permitir que los organismos gubernamentales presenten sus presupuestos dentro de un marco de tiempo razonable y adaptado a las circunstancias particulares de cada año, se fomenta una mayor transparencia, previsibilidad y responsabilidad en el uso de los recursos públicos. Dicho período de tiempo se adapta al calendario año tras año, en el cual se establece una fecha límite para la presentación de los presupuestos por parte de los organismos.

Cabe destacar que, cada año calendario la Subsecretaría de Presupuesto tiene la responsabilidad de recopilar, analizar y consolidar la información necesaria para la elaboración del presupuesto. Esta información se presenta de manera oportuna y cuidadosamente estructurada, con el objetivo de ser tratada en la legislatura provincial antes del 15 de noviembre. Esta fecha límite, permite que el proceso de aprobación del presupuesto pueda llevarse a cabo de manera efectiva durante el mes de diciembre. Así, se asegura que los recursos y programas presupuestarios estén en su lugar al comienzo del nuevo año.

En conclusión, estos formularios no solo son instrumentos administrativos, sino que representan la concreción de la planificación estratégica en acciones tangibles. Por ejemplo, el Formulario N° 8 de Metas Físicas se convierte en un vínculo directo entre las metas establecidas y los programas presupuestarios. Este formulario exige a los organismos definir con claridad las metas a alcanzar y las unidades de medida adecuadas.

3. METAS FÍSICAS

Definición de meta física: La meta expresa la cantidad de los bienes y servicios terminales (finales) que realiza un organismo durante un ejercicio presupuestario y cuya producción concreta y acabada se pone a disposición de sus usuarios (Subsecretaría de Presupuesto, 2023).

Es fundamental el proceso que genera la identificación de las metas físicas para que se pueda identificar, reconocer y medir cuáles son los productos que se pretenden generar con estas acciones. A su vez, adquiere relevancia para lograr una posterior verificación y evaluación del cumplimiento de las mismas.

Se puede decir que para medir resultados presupuestarios es necesario contar con la información acerca de los productos que proyectan brindar los organismos a la sociedad en un período determinado, los cuales son detallados en el formulario N° 8 (Secretaría de Modernización, 2022). El objetivo e importancia de este formulario es obtener información que permita al usuario del documento presupuestario, tanto dentro como fuera del Organismo, tomar conocimiento del bien o servicio terminal que se producirá con los recursos reales y financieros asignados a cada uno de los programas y subprogramas que conforman la Jurisdicción/Entidad.

El formulario N° 8 debe ser confeccionado por los responsables de los programas y subprogramas de la institución, quienes deberán completar el cuadro de Metas cuyo objetivo es obtener información de metas que se estima alcanzar a nivel de programas y subprogramas, para el ejercicio vigente y el año que se presupuesta, con los recursos reales y financieros asignados y que se estiman asignar.

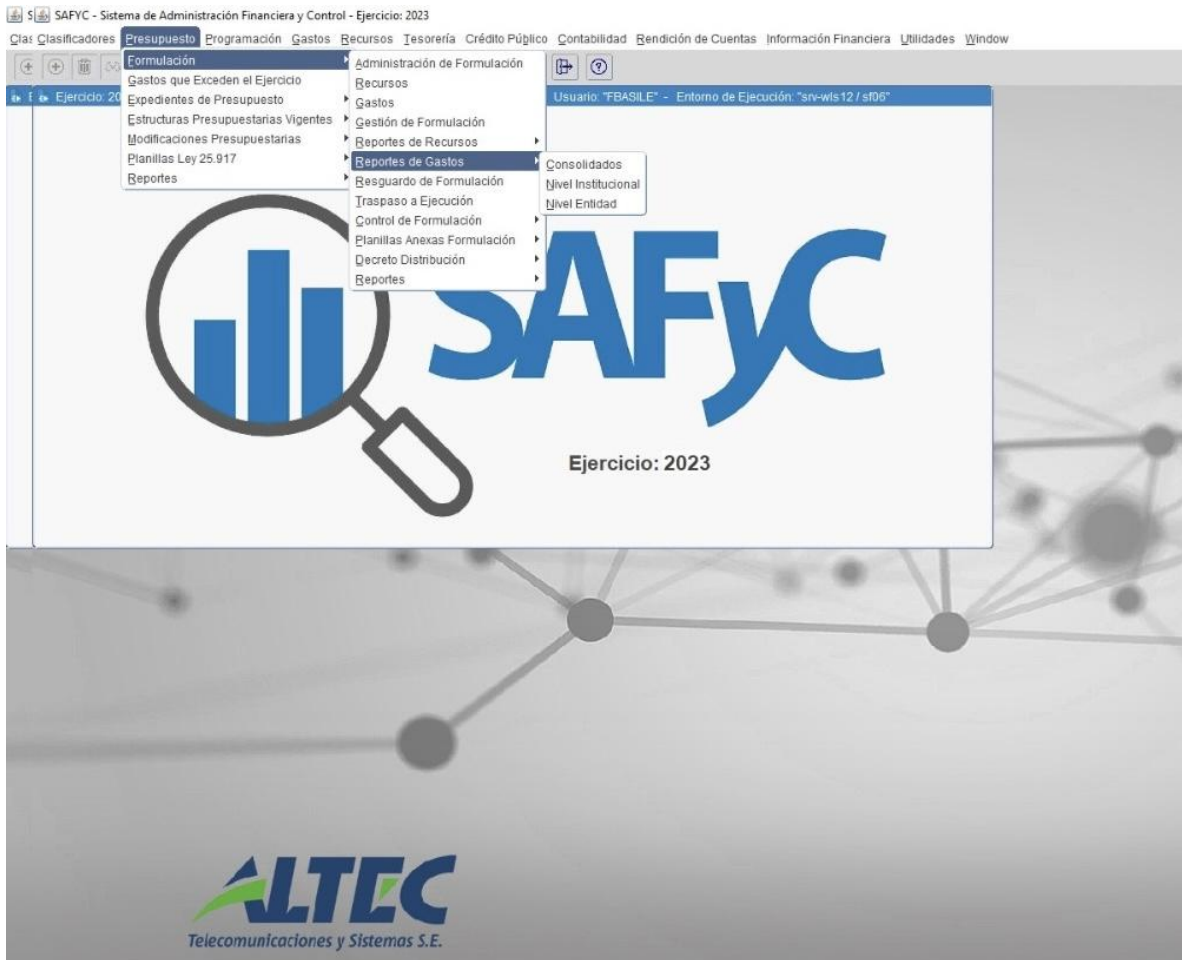
CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL TRABAJO

Organismos que presentaron el formulario de metas físicas en el ejercicio 2022

Para dar inicio al trabajo profesional, se considera importante mencionar que una apropiada definición de metas físicas depende de una correcta aplicación de la técnica del presupuesto por programas, y para orientar a resultados es condición fundamental el funcionamiento transversal de un sistema de planificación estratégica de políticas públicas.

El Sistema de Administración Financiera y Control (SAFYC), tiene como objetivo recopilar la información de los organismos administrados por el Estado Provincial, según el art. 2 Ley H N° 3.186. Actualmente son 45 organismos que forman parte de la administración pública provincial. Con el propósito de conocer cuántos organismos presentaron las metas físicas en la formulación del Presupuesto 2022, se ingresó al sistema anteriormente mencionado con el usuario “*dmontani*”, a través de los módulos “presupuesto/formulación/reporte de gastos/nivel entidad”, como se puede observar en la imagen a continuación.

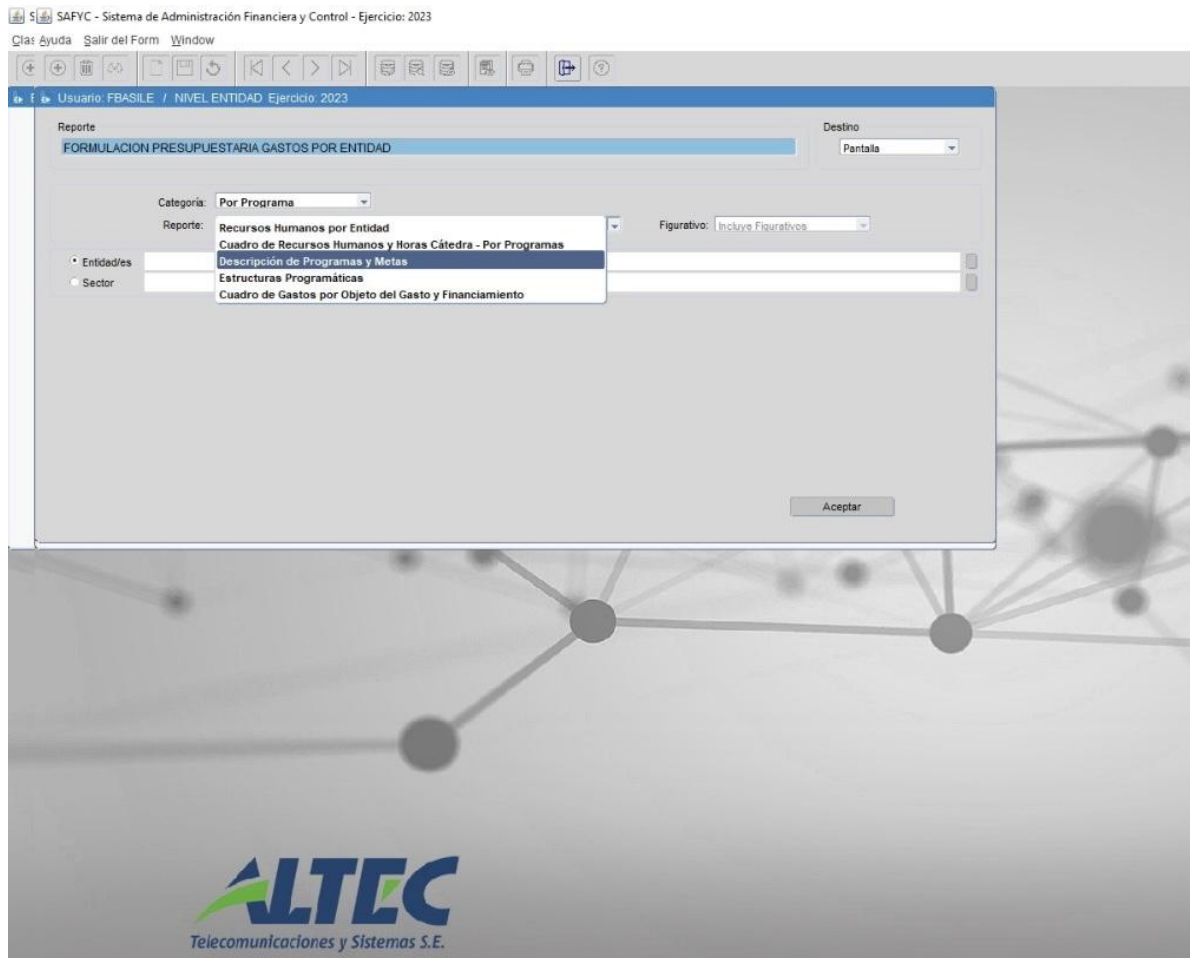
Imagen N° 3



Fuente: SAFYC - Usuario: dmontani

Luego, se accedió al reporte denominado : FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA GASTOS POR ENTIDAD. El siguiente paso fue cargar los datos específicos y visualizar en el reporte por ejemplo los campos de categoría , en donde se seleccionó la opción “*Por Entidad*”, y en el campo reporte se indicó la opción “*Descripción de programas y metas* ”. Se adjunta imagen explicativa.

Imagen N° 4



Fuente: SAFYC - Usuario: dmontani

En este primer reporte, se puede visualizar la información brindada por cada uno de los organismos acerca de la presentación del Formulario N° 8.

Del análisis realizado, se obtuvo información de los organismos que presentaron metas físicas en la formulación del Presupuesto 2022, encontrando que sólo 18 de las 45, es decir un 40% de las entidades elevaron y cargaron los presupuestos con la programación de metas físicas. Se detallan a continuación cuáles fueron esos organismos que presentaron metas físicas en el sistema SAFyC en la formulación del Presupuesto 2022, ordenados según su grupo y sector institucional.

TABLA N° 1

GRUPO INSTITUCIONAL	SECTOR INSTITUCIONAL	ENTIDAD SAFyC
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y ENTES DE DESARROLLO	ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	44 - CONSEJO PROVINCIAL DE SALUD PÚBLICA
		54 - ENTE PROVINCIAL REGULADOR DE ELECTRICIDAD
		55 - ENTE REGULADOR DEL PUERTO SAN ANTONIO ESTE
		62 - EN.DE.CIC.
		63 - ENTE DE DESARROLLO REGIONAL DEL VALLE MEDIO
		65 - AGENCIA P/PREV Y ASIST ANTE ABUSO SUST Y ADICC
		68 - AGENCIA DE INNOVACIÓN Y ECON DEL CONOCIMIENTO
ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y PODERES DEL ESTADO	ORGANISMOS CENTRALIZADOS	06 - SECRETARÍA DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA
		17 - MINISTERIO DE GOBIERNO Y COMUNIDAD
		22 - SECRETARIA GENERAL (INCLUYE MEDIO AMBIENTE)
		25 - JEFATURA DE POLICÍA DE LA PCIA. DE RIO NEGRO
		26 - MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y AGROINDUSTRIA
		30 - MINISTERIO DE SEGURIDAD Y JUSTICIA
		32 - MIN DE DESARROLLO HUMANO Y ARTIC SOLIDARIA
	77 - MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE	
	ORGANISMOS DE CONTROL EXTERNO	03 - TRIBUNAL DE CUENTAS
	05 - DEFENSOR DEL PUEBLO	
	ORGANISMOS DE CONTROL INTERNO	35 - CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

Fuente: elaboración propia.

Del análisis realizado a los 18 organismos que presentaron metas físicas en el Presupuesto 2022, se buscó identificar la cantidad de programas específicos que detallaban en su estructura presupuestaria estos organismos y cuáles de ellos contenían la carga de las metas físicas en el sistema.

En el contexto del Presupuesto 2022, se identificó que un total de 235 programas específicos formaban parte de la estructura presupuestaria perteneciente al total de organismos que forman parte de la Administración Provincial. De manera destacable, 57 de estos programas específicos, lo que representa un 40% del total, incorporaron programación de metas físicas durante el proceso de elaboración de sus presupuestos. Esto sugiere que, un bajo porcentaje de las entidades

gubernamentales ha adoptado la práctica de establecer metas físicas en sus programas específicos, reflejando que el enfoque orientado a resultados en la gestión presupuestaria se encuentra implementado en una etapa inicial. Es por este motivo, que se realizó un análisis de las metas formuladas y presentadas por cada uno de los organismos.

TABLA N°2

GRUPO INSTITUCIONAL	SECTOR INSTITUCIONAL	ENTIDAD SAFyC	CANTIDAD DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS	CANTIDAD DE PROGRAMAS CON METAS FÍSICAS
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y ENTES DE DESARROLLO	ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	44 - CONSEJO PROVINCIAL DE SALUD PÚBLICA	5	1
		54 - ENTE PROVINCIAL REGULADOR DE ELECTRICIDAD	4	3
		55 - ENTE REGULADOR DEL PUERTO SAN ANTONIO ESTE	1	1
		62 - EN.DE.CIC.	1	1
		63 - ENTE DE DESARROLLO REGIONAL DEL VALLE MEDIO	1	1
		65 - AGCIA P/PREV Y ASIST ANTE ABUSO SUST Y ADICC	3	2
		68 - AGENCIA DE INNOVACIÓN Y ECON DEL CONOCIMIENTO	6	3
ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y PODERES DEL ESTADO	ORGANISMOS CENTRALIZADOS	06 - SECRETARÍA DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA	7	6
		17 - MINISTERIO DE GOBIERNO Y COMUNIDAD	12	2
		22 - SECRETARIA GENERAL (INCLUYE MEDIO AMBIENTE)	16	5
		25 - JEFATURA DE POLICÍA DE LA PCIA. DE RIO NEGRO	6	1
		26 - MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y AGROINDUSTRIA	9	7
		30 - MINISTERIO DE SEGURIDAD Y JUSTICIA	9	8
		32 - MIN DE DESARROLLO HUMANO Y ARTIC SOLIDARIA	9	6
		77 - MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE	8	5
	ORGANISMOS DE CONTROL EXTERNO	03 - TRIBUNAL DE CUENTAS	1	1
		05 - DEFENSOR DEL PUEBLO	1	1
	ORGANISMOS DE CONTROL INTERNO	35 - CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA	3	3
	TOTALES			102

Fuente: elaboración propia.

En orden del análisis realizado, se identificaron cuáles eran los organismos que presentaron metas físicas en el presupuesto 2022. Luego, se señaló la cantidad de programas específicos que presentaron estos organismos, y en relación a estos programas, cuántos de ellos tenían cargadas las metas físicas.

El paso siguiente consistió en analizar el nivel de coherencia y relación de las metas físicas y los programas planificados. Para llevar a cabo este análisis, se buscó efectuar una relación porcentual entre la cantidad de metas físicas que se encuentran bien presentadas y son coherentes con el programa, con el número total de metas físicas del organismo.

TABLA N°3

GRUPO INSTITUCIONAL	SECTOR INSTITUCIONAL	ENTIDAD SAFyC	CANTIDAD TOTAL DE METAS FÍSICAS	CANTIDAD DE METAS FÍSICAS COHERENTES CON LOS PROGRAMAS	GRADO DE COHERENCIA ENTRE METAS FÍSICAS BIEN PRESENTADAS SOBRE CANTIDAD TOTAL DE METAS FÍSICAS
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y ENTES DE DESARROLLO	ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	44 - CONSEJO PROVINCIAL DE SALUD PÚBLICA	66	63	95.45%
		54 - ENTE PROVINCIAL REGULADOR DE ELECTRICIDAD	26	22	84.62%
		55 - ENTE REGULADOR DEL PUERTO SAN ANTONIO ESTE	3	3	100.00%
		62 - EN.DE.CIC.	5	5	100.00%
		63 - ENTE DE DESARROLLO REGIONAL DEL VALLE MEDIO	9	6	66.67%
		65 - AGCIA P/PREV Y ASIST ANTE ABUSO SUST Y ADICC	6	5	83.33%
		68 - AGENCIA DE INNOVACIÓN Y ECON DEL CONOCIMIENTO	12	12	100.00%
		ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y PODERES DEL ESTADO	ORGANISMOS CENTRALIZADOS	06 - SECRETARÍA DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA	22
17 - MINISTERIO DE GOBIERNO Y COMUNIDAD	4			3	75.00%
22 - SECRETARIA GENERAL (INCLUYE MEDIO AMBIENTE)	30			5	16.67%
25 - JEFATURA DE POLICÍA DE LA PCIA. DE RIO NEGRO	8			8	100.00%

		26 - MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y AGROINDUSTRIA	52	44	84.62%
		30 - MINISTERIO DE SEGURIDAD Y JUSTICIA	58	50	86.21%
		32 - MIN DE DESARROLLO HUMANO Y ARTIC SOLIDARIA	27	27	100.00%
		77 - MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE	40	40	100.00%
	ORGANISMOS DE CONTROL EXTERNO	03 - TRIBUNAL DE CUENTAS	2	1	50.00%
		05 - DEFENSOR DEL PUEBLO	9	5	55.56%
	ORGANISMOS DE CONTROL INTERNO	35 - CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA	16	9	56.25%

Fuente: elaboración propia.

A efectos de realizar un análisis acerca de la coherencia entre las metas físicas y los programas presentados en las estructuras presupuestarias, se procedió a comparar las metas físicas presentadas en cada programa con los objetivos y actividades detallados en las descripciones de dichos programas. Esta comparación permitió determinar si las metas eran coherentes y alineadas con las áreas de enfoque y las acciones planificadas. Además, se prestó especial atención a la congruencia entre las unidades de medida utilizadas en las metas y las actividades propuestas en los programas.

Este enfoque analítico, permitió evaluar la relación entre las metas físicas y los programas de manera objetiva, identificando áreas que son susceptibles de mejoras para fortalecer el proceso presupuestario orientado a resultados. Es por este motivo que, posteriormente, se procedió a indagar, analizar y a su vez categorizar las deficiencias que surgieron y se repitieron en los organismos, analizados según su sector institucional.

Estas deficiencias se pueden agrupar en las siguientes categorías:

1. Dificultades en la Definición de Metas Físicas: dificultad en la definición precisa de las metas físicas, la falta de claridad en las unidades de medida y la confusión entre actividades administrativas y metas físicas.
2. Problemas de Coherencia entre Metas y Programas: Se refiere a la falta de coherencia entre las metas físicas y los programas presupuestarios,

incluyendo la necesidad de ajustar las unidades de medida y la falta de relación clara entre las metas y los objetivos de los programas.

3. Dificultad en el entendimiento conceptual de la meta física: hace relación a la dificultad que manifiestan los organismos a la hora de percibir el concepto como la cantidad de bienes y servicios que se producen para contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos de las políticas públicas establecidas para esa institución, logrando una confusión entre las tareas diarias que son propias del organismo, en vez de focalizar en los productos que brindan a los usuarios.

Con la información obtenida en el apartado anterior, se procedió a identificar aspectos que podrían ser mejorados para lograr una mayor eficiencia en la definición de metas físicas .

Mejorar unidades de medida: Se sugiere mejorar las unidades de medida utilizadas en algunos programas. Por ejemplo, en el programa de "Desarrollo de software para la realización del censo agropecuario", la unidad de medida actual es "unidad", pero podría ser más específica, como "unidades de software desarrollado". Otro ejemplo es el programa de "Realización de talleres y jornadas para incentivar el turismo local y regional", donde la unidad de medida actual es "hora", pero podría ser más adecuada, como "horas/ cantidad de horas de talleres realizados".

Distincuir actividades administrativas y metas físicas: Esta problemática se evidencia en varios organismos, donde la línea que separa estas dos categorías puede volverse borrosa y generar ambigüedad en la definición de metas concretas. Las actividades administrativas son aquellas tareas operativas necesarias para el funcionamiento interno de una entidad, como la rendición de informes, la gestión de trámites y otros procesos burocráticos. Por otro lado, las metas físicas representan los resultados tangibles que una entidad busca lograr, medidos en términos de cantidad, calidad o alcance. En el proceso de formulación de presupuesto, es fundamental que las metas físicas sean claras y específicas, lo que permite evaluar de manera precisa el desempeño y el impacto de los programas. Sin embargo, se ha observado que algunos organismos enfrentan dificultades para discernir entre actividades administrativas rutinarias y metas físicas concretas. Esto puede resultar

en la inclusión de actividades como metas, lo que compromete la efectividad del presupuesto orientado a resultados.

Diferenciar la meta física de su unidad de medida: Se observa que en algunos casos se repite la descripción o nombre de las metas físicas con la unidad de medida, lo cual genera confusión. Como por ejemplo cuando se hace referencia a una meta y su unidad de medida se denominan "Fortalecimiento de Organizaciones". Otro ejemplo frecuente que podemos encontrar es la denominación "Capacitaciones" utilizada para la misma meta física y su unidad de medida. Es importante definir correctamente las unidades de medida para evitar redundancias y facilitar la comprensión de las metas.

Mejorar el enfoque en tareas en lugar de productos: Se identifica que algunas metas se centran en las tareas realizadas en lugar de los productos o resultados obtenidos. Por ejemplo, se menciona la cantidad de informes o trámites realizados en lugar de los productos finales alcanzados. Sería eficiente enfocarse en definir metas que reflejen los productos o resultados esperados.

TABLA N°4 - ASPECTOS A MEJORAR, SEGÚN DEFICIENCIAS

Organismos	Mejorar unidades de Medida	Distinguir las Metas Físicas de las actividades administrativas del Organismo	Diferenciar conceptualmente las metas físicas de su unidad de medida	Distinción entre cantidad de tareas del organismo y producto a alcanzar
Centralizados	x	x		
Descentralizados	x	x		
Control Interno			x	
Control Externo				x

Fuente: elaboración propia.

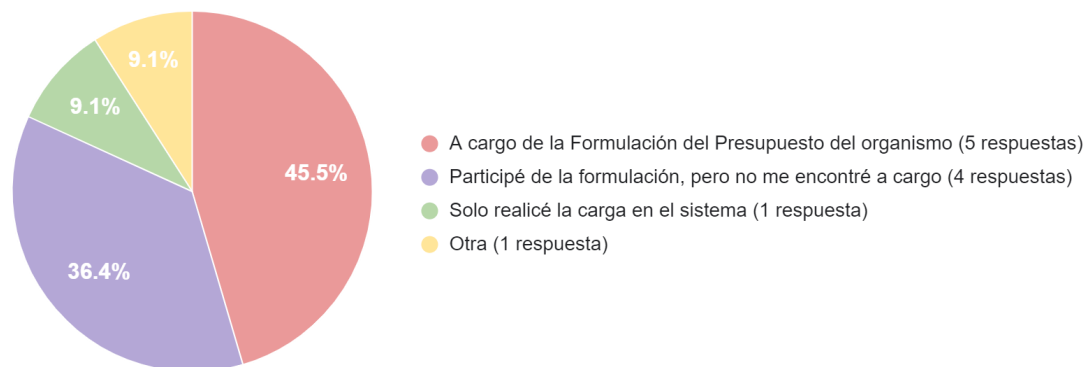
Dificultades que presentan los organismos al momento de formular las metas físicas

Con el objetivo de conocer las dificultades que presentaron los organismos al momento de formular las metas físicas, se realizó una encuesta a personas que se encuentran desempeñando distintas funciones dentro de la Administración Pública. Se utilizó como herramienta de trabajo la aplicación de Google Forms se realizó el envío de la encuesta a 28 personas, en donde se consiguió la colaboración de 15 de ellas. La misma, consistió en 10 preguntas¹ relacionadas al conocimiento y opinión acerca de la Formulación del Presupuesto 2022.

Entre las preguntas realizadas se encontraba solo una que requería respuesta obligatoria, por lo tanto no todas las respuestas tienen la opinión de la totalidad de encuestados.

Se comenzó por conocer el grado de participación que desempeñaron a la hora de Formular el Presupuesto 2022 y las respuestas fueron:

GRÁFICO N°1 - PARTICIPACIÓN EN LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO



Fuente : Elaboración propia

Como puede visualizarse en el gráfico N°1, solo el 45,5% de los encuestados se encontró a cargo de la formulación del presupuesto 2022, el 36,4% participó pero no se encontró a cargo, el 9,1% solo realizó la carga en el sistema y ante la opción “otra” se encontró un 9,1%, correspondiente a un consultor externo.

¹ Anexo 1: Encuesta a los organismos

La segunda y tercera pregunta mediante respuestas afirmativas o negativas, pretendió determinar si el organismo presenta el Formulario N° 8 de Metas Físicas en la etapa de formulación del presupuesto. En caso de una respuesta afirmativa, se solicitó conocer desde que año se han presentado las metas físicas en el presupuesto.

Las respuestas para la pregunta sobre qué año se presentan las metas físicas en el Presupuesto:

- “NO”, el organismo no presenta el Formulario N° 8 de Metas Físicas en la etapa de formulación del presupuesto

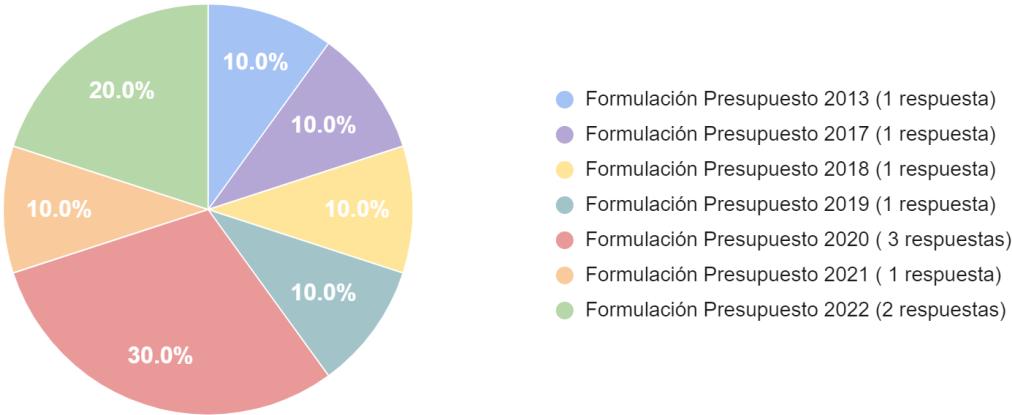
Sin embargo, hubo respuestas afirmativas en algunos años. Puedes mencionar los años correspondientes en los cuales se han estado presentando las metas físicas:

- “SI”, el organismo presenta el Formulario N° 8 de Metas Físicas en la etapa de formulación del presupuesto

De las respuestas obtenidas, se desprende que el 63,7% de los encuestados respondieron que su organismo SI presenta el Formulario N° 8 de Metas Físicas en la etapa de formulación del presupuesto, mientras que el 36.3% de los encuestados respondieron lo contrario.

En respuesta a la pregunta desde que año se han estado presentando las metas físicas en el presupuesto, las respuestas fueron variadas:

GRÁFICO N°2 - ANTIGÜEDAD EN LA FORMULACIÓN DE LAS METAS FÍSICAS



Fuente : Elaboración propia

- Formulación Presupuesto 2013: Un 10% de los encuestados indicó que las metas físicas comenzaron a presentarse en el presupuesto a partir del año 2013.
- Formulación Presupuesto 2017: Un 10% de los encuestados señaló que la incorporación de metas físicas inició en el año 2017.
- Formulación Presupuesto 2018: Otro 10% de los encuestados mencionó que las metas físicas fueron introducidas en el presupuesto en el año 2018.
- Formulación Presupuesto 2019: Otro 10% de los encuestados mencionó que las metas físicas fueron introducidas en el presupuesto en el año 2019.
- Formulación Presupuesto 2020: Un 30% de los encuestados mencionó que las metas físicas fueron introducidas en el presupuesto en el año 2020.
- Formulación Presupuesto 2021: Un 10% de los encuestados indicó que la incorporación de metas físicas se dio en el año 2021.
- Formulación Presupuesto 2022: Un 20% de los encuestados mencionó que las metas físicas se encuentran presentes en el presupuesto a partir del año 2022.

Esta diversidad de respuestas refleja la evolución en la adopción de la práctica de incluir metas físicas en el proceso presupuestario a lo largo del tiempo. La variabilidad puede deberse a factores institucionales, cambios normativos, enfoques estratégicos y principalmente en la adopción del modelo de gestión por resultados (2018).

La siguiente pregunta, de carácter obligatorio, requería que cada encuestado indique desde su perspectiva individual cuáles son las dificultades que se presentan a la hora de planificar y cargar metas físicas, en la etapa de formulación de presupuesto.

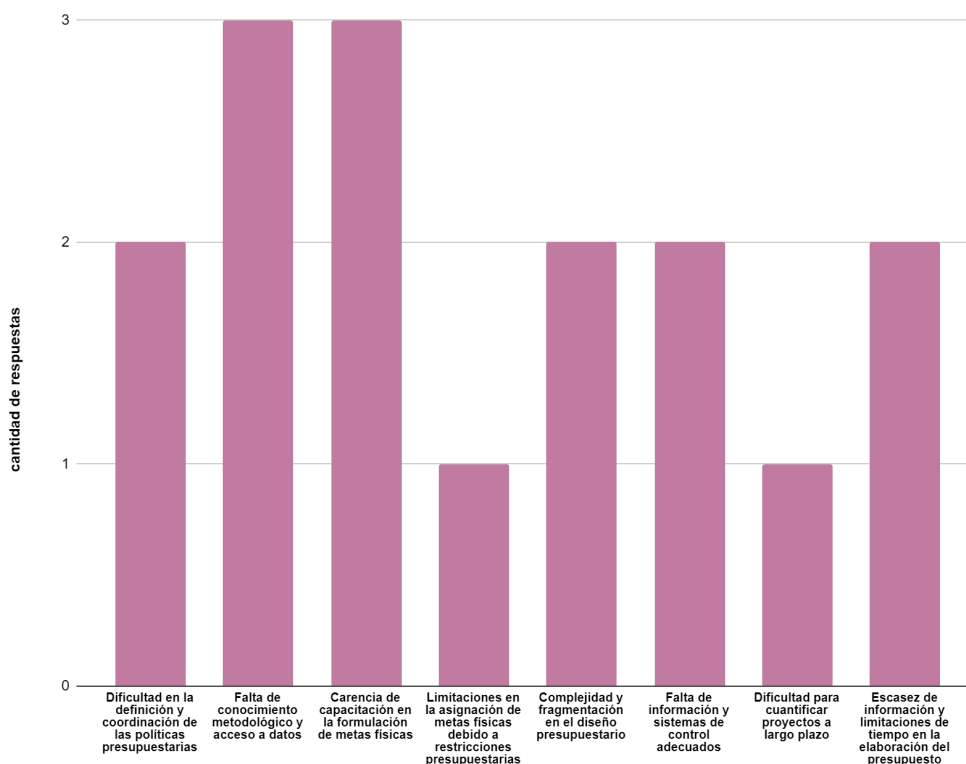
En base a las respuestas obtenidas, se realizó una compilación de las dificultades mencionadas por los participantes a la hora de planificar y cargar metas físicas en la etapa de formulación del presupuesto:

1. La falta de definición previa de las políticas presupuestarias y la coordinación con los responsables de los programas.
2. Dificultad para definir metas que se ajusten al presupuesto asignado.
3. La falta de distinción entre metas intermedias y metas finales, así como la falta de recursos para lograr las metas establecidas.
4. El desconocimiento de la metodología para el diseño de metas y la falta de acceso a los datos necesarios.
5. La falta de capacidad técnica por parte de quienes deben planificar y definir las metas físicas por programa.
6. La necesidad de corregir las metas físicas en función del techo presupuestario asignado.
7. La complejidad del organismo y su diseño presupuestario fragmentado, lo que dificulta la identificación clara de cada programa y sus bienes y servicios asociados.
8. La falta de información para relacionar las metas con el presupuesto asignado.
9. La falta de capacitación en gestión administrativa-presupuestaria para los responsables de programas.
10. La confusión entre metas físicas e insumos a adquirir.
11. El mecanismo de asignación de fondos a los centros asistenciales a través de sistemas de fondos fijos, que limita la gestión presupuestaria.
12. La falta de sistemas de información y control adecuados para trabajar según el presupuesto por programas.
13. La presentación anual de metas físicas no sufre modificaciones respecto a años anteriores.
14. La dificultad de cuantificar proyectos a largo plazo.
15. La falta de información y apoyo por parte de las diferentes gerencias del organismo.

Estas respuestas reflejan las diversas dificultades y desafíos que surgen en la planificación y carga de metas físicas en el proceso de formulación del presupuesto en el contexto de la investigación en la provincia de Río Negro.

En el siguiente gráfico, se ilustran las respuestas obtenidas, a efectos de reflejar cuáles de ellas son las más mencionadas por quienes participan del proceso de formulación del presupuesto en la provincia de Río Negro:

GRÁFICO N°3 - DIFICULTADES EN LA FORMULACIÓN DE METAS FÍSICAS



Fuente : Elaboración propia

Las problemáticas que se repiten y que se tomaron como variable para realizar el gráfico incluyen:

1. Dificultades en la definición y coordinación de las políticas presupuestarias.
2. Falta de conocimiento metodológico y acceso a datos necesarios para formular metas físicas.
3. Carencia de capacitación en la formulación de metas físicas y falta de información sobre la unidad de medida adecuada.
4. Limitaciones en la asignación de metas físicas debido a restricciones presupuestarias.
5. Complejidad y fragmentación en el diseño presupuestario, lo que dificulta la identificación clara de los programas y sus productos o servicios.
6. Falta de información y sistemas de control adecuados para respaldar la formulación y seguimiento del presupuesto.
7. Modificación frecuente de metas, lo que dificulta la continuidad y estabilidad en la planificación presupuestaria.

8. Dificultad para cuantificar proyectos a largo plazo, lo que dificulta la formulación de metas concretas.
9. Escasez de información y limitaciones de tiempo en la elaboración del presupuesto debido a otras responsabilidades diarias.

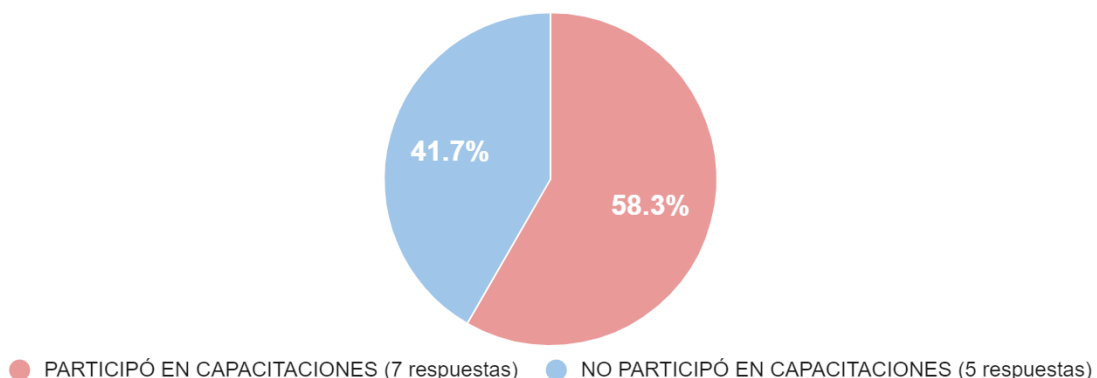
CAPÍTULO VI: PROPUESTAS DE MEJORA

Las problemáticas identificadas en el gráfico N° 3, destacan la necesidad de abordar diversos aspectos en la formulación del presupuesto, como la capacitación en metodologías adecuadas, el acceso a información relevante y la optimización del diseño presupuestario. Estas conclusiones pueden servir como base para proponer mejoras en la implementación del modelo de presupuesto orientado a resultados y el enfoque en metas físicas, buscando superar los desafíos identificados y lograr un proceso eficiente y efectivo de formulación presupuestaria.

Propuesta N° 1: Capacitaciones relacionadas con la importancia y definición de metas físicas

En la pregunta N° 5 del cuestionario, se consultó a los encuestados si participaron en capacitaciones relativas a la formulación del presupuesto, y las respuestas fueron:

GRÁFICO N°4 - PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES ESPECÍFICAS



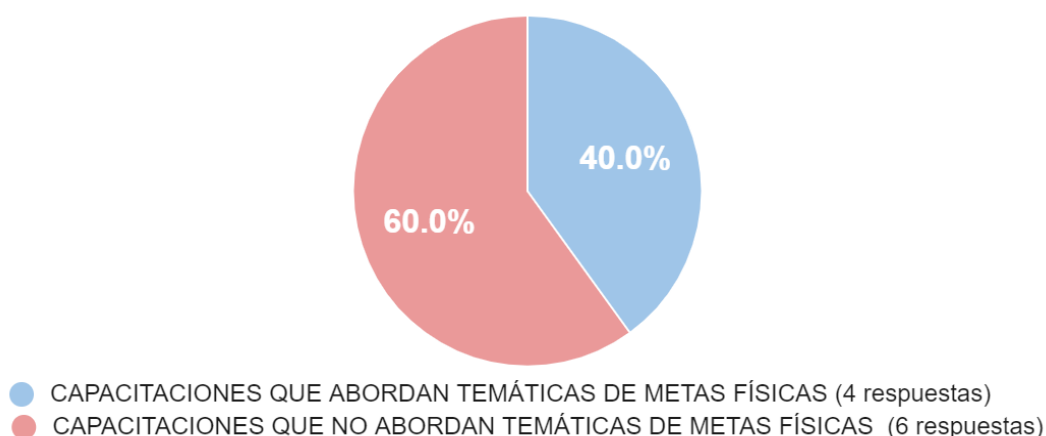
Fuente : Elaboración propia

Donde se observó que:

- El 58.33% de los encuestados participó en capacitaciones relacionadas con la formulación del presupuesto.
- El 41,7% de los encuestados no participó en capacitaciones relacionadas con la formulación del presupuesto.

Posteriormente, se consultó a aquellas personas que participaron de las capacitaciones, si las mismas se focalizaron en el conocimiento de metas físicas y su unidad de medida. Se obtuvo como respuesta que un 40% de los encuestados capacitados indicó que las capacitaciones se focalizaron en el conocimiento de metas físicas y su unidad de medida y el otro 60% de los encuestados capacitados indicó que las capacitaciones no se focalizaron en el conocimiento de metas físicas y su unidad de medida. Estas respuestas indican la falta de capacitación en la temática.

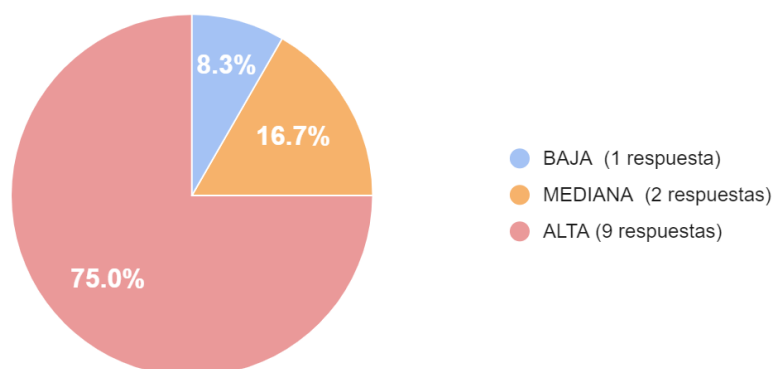
GRÁFICO N°5 - ABORDAJE DE LAS METAS FÍSICAS EN LAS CAPACITACIONES



Fuente : Elaboración propia

Con la finalidad de conocer la valorización de las metas físicas en el presupuesto por parte de los agentes que participan en su formulación, se solicitó que indicaran su importancia en las categorías de Alta, Mediana y Baja . Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

GRÁFICO N°6 - VALORIZACIÓN DE METAS FÍSICAS



Fuente : Elaboración propia

Según los datos recopilados, el 75% de los encuestados considera que la importancia de incorporar metas físicas en el presupuesto es alta. Esto indica que la mayoría de los agentes valoran positivamente la inclusión de metas físicas como parte del proceso presupuestario.

El 16.67% de los encuestados considera que la importancia es mediana, lo que podría sugerir que hay una percepción más moderada sobre la relevancia de las metas físicas en el presupuesto. Por otro lado, el 8.33% de los encuestados considera que la importancia es baja, lo que indica que una minoría de agentes no le asigna gran relevancia a la incorporación de metas físicas en el presupuesto.

Estos resultados reflejan la diversidad de opiniones y percepciones entre los encuestados en cuanto a la valoración de las metas físicas en el presupuesto. Sin embargo, es importante destacar que la mayoría de los agentes reconoce la importancia de establecer metas físicas como parte del proceso presupuestario, lo cual puede contribuir a una mejor planificación, seguimiento y evaluación de los recursos asignados y los resultados esperados.

Es importante considerar estas percepciones al diseñar estrategias de capacitación y comunicación para promover una mayor comprensión y apoyo hacia la incorporación de metas físicas en el presupuesto, asegurando así una mejor alineación de recursos y resultados en las organizaciones.

Teniendo en cuenta la investigación realizada y los datos aportados por el sistema SAFYC y las distintas personas encuestadas, se puede concluir que, la capacitación y concientización del personal de las distintas dependencias para que se familiaricen con la presupuestación de metas físicas presenta un importante desafío a

desarrollar por el órgano rector del Sistema Presupuestario. Estas capacitaciones deberían enfocarse en destacar la importancia de las metas físicas, ya que con su correcta utilización e incorporación se podrá:

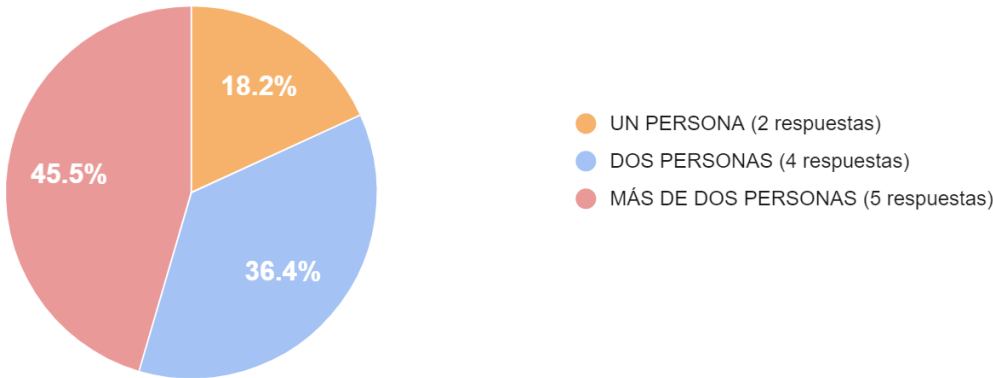
- Mejorar la asignación y utilización de recursos, permitiendo una gestión más eficiente y orientada a resultados.
- Al facilitar la evaluación y seguimiento de los programas y proyectos, se asegurará la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión.
- Contribuir a una mayor alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y la asignación de recursos, garantizando una mejor planificación y toma de decisiones.
- Promover la eficacia y eficiencia en el logro de los resultados esperados, maximizando el impacto de las políticas y programas implementados.
- Ayudar a identificar y priorizar las necesidades y áreas de intervención más relevantes, optimizando la asignación de recursos limitados.
- Facilitar la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas y actores involucrados en la ejecución del presupuesto, promoviendo un enfoque integrado y colaborativo.

Propuesta N° 2: Equipo de trabajo

La propuesta de fortalecimiento del equipo de trabajo se debe considerar como un componente esencial para mejorar la calidad y coherencia en la formulación del presupuesto por programas con enfoque en las metas físicas. El éxito de esta propuesta dependerá de un compromiso firme hacia la formación, la colaboración y el compromiso de los profesionales involucrados, con el objetivo último de optimizar la gestión presupuestaria y contribuir al logro de resultados efectivos en la administración pública.

Con el propósito de conocer las dimensiones de los equipos de trabajo, se solicitó a los encuestados que indiquen cuántas personas se encontraron asignadas a la elaboración del Presupuesto 2022, y las respuestas fueron las siguientes:

GRÁFICO N°7 - INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



Fuente : Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (45.45%) indicó que en el área de elaboración del Presupuesto 2022 hubo más de dos personas asignadas. Esto puede sugerir que existe un equipo de trabajo más amplio encargado de esta tarea, lo que podría implicar una distribución de responsabilidades y una colaboración efectiva en el proceso de formulación presupuestaria.

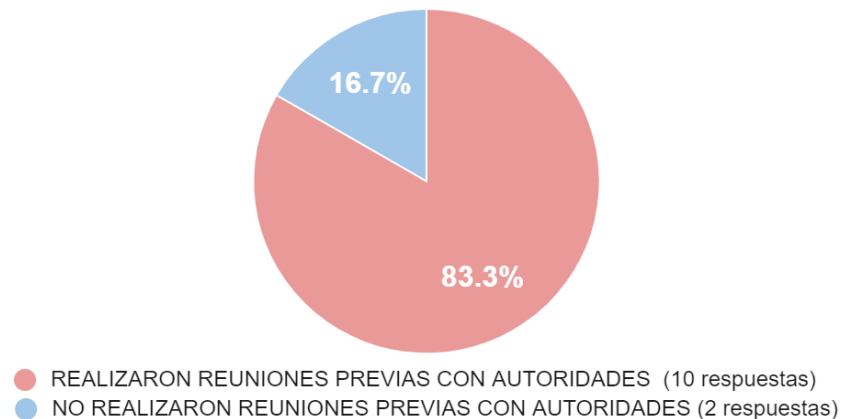
El 36.36% de los encuestados indicó que en el área de elaboración del Presupuesto 2022 hubo dos personas asignadas. Esto podría sugerir un enfoque más reducido en términos de personal asignado, donde solo un par de individuos son responsables de la formulación presupuestaria. Esto puede tener ventajas en términos de eficiencia y comunicación directa entre los miembros del equipo.

Un porcentaje menor de encuestados (18.18%) indicó que solo hubo una persona asignada al área de elaboración del Presupuesto 2022. Esto podría implicar una carga de trabajo más intensa para esa persona, ya que es responsable de manejar todos los aspectos relacionados con la formulación presupuestaria. Sin embargo, también puede indicar una mayor autonomía sobre el proceso.

En resumen, la distribución del personal en el área de elaboración del Presupuesto 2022 varía entre tener un equipo amplio, un equipo más pequeño o una sola persona encargada. Cada enfoque tiene sus ventajas y desafíos, y la elección de la estructura depende de varios factores, como la complejidad de la organización, proyecciones y necesidades específicas de la formulación presupuestaria. El compromiso y la colaboración de quienes operan en la temática son aspectos esenciales para garantizar la efectividad de cualquier plan presupuestario.

Con la finalidad de conocer, si las autoridades se encontraron involucradas en el proceso de elaboración del presupuesto, se consultó al encuestado si se realizaron reuniones con autoridades u otras áreas del organismo, previas a la formulación del presupuesto para definir metas físicas. Las respuestas obtenidas se detallan en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N°8 - REUNIONES CON AUTORIDADES



Fuente : Elaboración propia

- El 83.33% de los encuestados indicó que se realizaron reuniones con autoridades u otras áreas del organismo previas a la formulación del presupuesto para definir metas físicas.
- El 16.67% de los encuestados indicó que no se realizaron reuniones con autoridades u otras áreas del organismo previas a la formulación del presupuesto para definir metas físicas.

Esto demuestra el compromiso de las máximas autoridades y la importancia de la colaboración y coordinación entre diferentes partes del organismo en el proceso de definición de metas físicas.

Sin embargo, con las respuestas negativas se analiza una falta de comunicación y coordinación interna, lo que puede afectar la definición precisa de las metas físicas en el presupuesto.

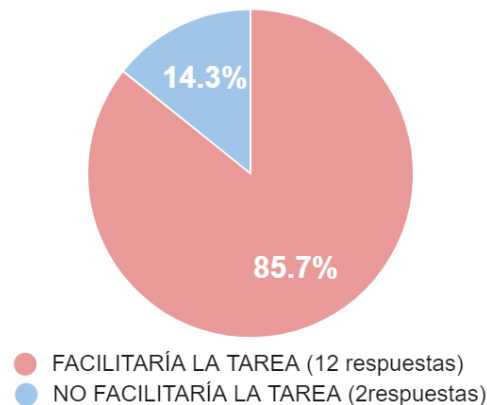
Estos resultados resaltan la importancia de establecer canales de comunicación efectivos y fomentar la participación y colaboración entre las diferentes áreas y

autoridades del organismo para garantizar una adecuada formulación de metas físicas en el presupuesto.

Propuesta N° 3: Manual de Clasificadores de Metas Físicas

Por último, se solicitó al encuestado que indique si contar con un manual de clasificadores de metas físicas, le facilitaría la tarea de formulación de las mismas. A continuación, se exponen las respuestas obtenidas por los agentes:

GRÁFICO N°9 - CONSIDERACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE CLASIFICADORES DE METAS FÍSICAS



Fuente : Elaboración propia

Basado en los datos obtenidos de la encuesta, se puede concluir que la mayoría de los encuestados (85,7%) considera que contar con un manual de clasificadores de metas físicas sería beneficioso para la tarea de formulación del presupuesto. Estos encuestados ven el manual como una herramienta que proporcionaría pautas claras y estandarizadas, lo que facilitaría el proceso de definición y seguimiento de las metas físicas en el presupuesto.

Sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje de los encuestados (14,3%) no ve la necesidad o no percibe un impacto significativo en la tarea de formulación del presupuesto al contar con un manual de clasificadores de metas físicas. Sus opiniones sugieren que pueden tener otras metodologías o

enfoques para la formulación del presupuesto, o que no consideran que el manual les brinde un valor agregado en su contexto específico. En general, la mayoría de los encuestados muestra una preferencia por tener un manual de clasificadores de metas físicas como una herramienta de apoyo en la formulación del presupuesto, lo que indica la importancia percibida de contar con orientaciones claras y consistentes para mejorar el proceso presupuestario en relación con las metas físicas.

A partir de los hallazgos y reflexiones obtenidos, se han identificado dos áreas clave para la mejora de este proceso: el fortalecimiento del equipo de trabajo involucrado y la introducción de un manual de clasificadores de metas físicas.

La propuesta de fortalecimiento del equipo de trabajo plantea la capacitación continua, la definición clara de roles y responsabilidades, la promoción de la interdisciplinariedad y la optimización de herramientas y recursos. La colaboración y el enfoque interdisciplinario enriquecerán la calidad técnica y conceptual de las metas físicas formuladas, mientras que la capacitación asegurará que los miembros del equipo estén actualizados en las metodologías y requisitos más recientes.

Por otro lado, la incorporación de un manual de clasificadores de metas físicas se alza como una herramienta fundamental para la estandarización y claridad en el proceso de formulación del presupuesto. El manual proporcionará pautas específicas para la definición de metas físicas coherentes y adecuadas, evitando la confusión entre actividades administrativas y metas concretas. Además, permitirá unificar las unidades de medida y brindará ejemplos prácticos que guiarán a los equipos en la formulación precisa de metas que realmente reflejen los objetivos y resultados esperados.

El presente trabajo profesional ha pretendido analizar el avance en la implementación de un modelo presupuestario orientado a resultados, enfocado en la definición clara y coherente de metas físicas concluyendo que la combinación de un equipo de trabajo fortalecido y un manual de clasificadores de metas físicas brindará la estructura y el apoyo necesarios para llevar adelante esta transformación con éxito, generando un impacto positivo tanto en la gestión pública como en la eficiencia en el logro de resultados.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN

Observando los objetivos específicos planteados al inicio del presente trabajo profesional, se ha logrado identificar las problemáticas existentes en la formulación del presupuesto 2022 en los organismos pertenecientes a la Administración Provincial. Se ha constatado que, si bien algunos organismos cumplieron con la presentación del formulario de metas establecido por el órgano rector del Sistema Presupuestario, la calidad y pertinencia de las metas formuladas y presentadas no siempre se ajustan a las características necesarias para un presupuesto por programas orientado a resultados.

Además, se ha evidenciado que los organismos enfrentan diversas dificultades durante la formulación del presupuesto, especialmente en lo que respecta al manejo del formulario N° 8, donde se describen y establecen las metas de los programas y subprogramas. Estas dificultades pueden limitar la efectividad y la implementación exitosa del modelo de presupuesto orientado a resultados.

En respuesta a los resultados obtenidos, se proponen estrategias a implementar por el Órgano Rector del Sistema Presupuestario de la Provincia. Estas estrategias tienen como objetivo principal destacar la importancia de la implementación del modelo y generar avances significativos en su aplicación. Entre las estrategias propuestas se incluyen la capacitación metodológica relacionadas a la definición y a la elaboración de metas físicas, la construcción de equipos multidisciplinarios que cuenten con el apoyo y compromiso de las máximas autoridades junto con la creación de un manual de clasificadores de metas físicas para poder utilizar como guía.

En conclusión, a lo largo de este trabajo profesional se ha logrado identificar y comprender en profundidad las problemáticas que enfrentan las jurisdicciones dentro de la Administración Provincial en la formulación del presupuesto anual de 2022, especialmente en lo que respecta a la incorporación de metas físicas. Estas problemáticas incluyen la falta de coherencia entre metas y programas, la limitada capacitación en metodologías presupuestarias, así como la necesidad de una mayor colaboración interdisciplinaria.

No obstante, este análisis no se limitó a la mera identificación de dificultades, sino que también se orientó hacia la búsqueda de soluciones. Con base en las deficiencias detectadas, se han propuesto mejoras concretas que apuntan a fortalecer el proceso presupuestario y, en última instancia, a avanzar hacia una implementación efectiva del modelo de presupuesto orientado a resultados.

En resumen, este trabajo profesional brinda una serie de propuestas para que la Administración Provincial de Río Negro pueda abordar de manera más eficiente y efectiva la formulación de su presupuesto, considerando las metas físicas como un componente esencial en la planificación y ejecución de políticas públicas orientadas a resultados. La implementación de estas mejoras contribuirá al logro de un presupuesto más transparente, coherente y alineado con los objetivos estratégicos de la provincia.

ANEXO 1

FORMULARIO N° 8

<p>PRESUPUESTO AÑO _____ FORM.: F.8</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN Y METAS DE LOS PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS</p> <p>CÓDIGO - JURISDICCIÓN/ENTIDAD (1): PROGRAMA O CATEGORÍA EQUIVALENTE (2): SUBPROGRAMA (3): UNIDAD EJECUTORA (4):</p>

FECHA: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>
--

(2) DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS Y METAS

(3) CUADRO DE METAS			
CÓDIGO Y TIPO DE MEDICIÓN (4)	DENOMINACIÓN DE METAS (5)	CÓDIGO (6) DENOMINACIÓN (7) UNIDAD DE MEDIDA ESTIMADO AÑO ____ (8)	PROGRAMADO AÑO ____ (9)

ENCUESTA A LOS ORGANISMOS

Encuesta para Trabajo Final de Carrera : **"Análisis de la implementación del presupuesto por programas orientado a resultados en la provincia de Río Negro, con enfoque en la incorporación de las metas físicas."**

La presente encuesta tiene como fin recolectar, mediante una serie de preguntas, la información necesaria para la elaboración del trabajo final de la carrera de Contador Público de la Universidad Nacional de Río Negro realizado por la estudiante Delfina Montani.

Esta encuesta, que no le llevará más de 15 minutos de su tiempo, es anónima y se utilizará a los efectos de esta investigación académica y no tendrá otros fines.

Su participación consiste en responder las preguntas sobre su tarea en forma sincera y concreta.

Desde ya, agradezco enormemente su colaboración.

1- Señale el grado de participación en la formulación del Presupuesto 2022 :

A cargo de la Formulación del Presupuesto del organismo

Participé de la formulación, pero no me encontré a cargo

Solo realicé la carga en el sistema

Otra

2- ¿Se presenta por parte del organismo el Formulario N°8 de Metas Físicas en la etapa de formulación del presupuesto?

Si

No

3-En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿desde qué año presenta las metas físicas en el presupuesto?

Formulación Presupuesto 2013

Formulación Presupuesto 2014

Formulación Presupuesto 2015

Formulación Presupuesto 2016

Formulación Presupuesto 2017

Formulación Presupuesto 2018
Formulación Presupuesto 2019
Formulación Presupuesto 2020
Formulación Presupuesto 2021
Formulación Presupuesto 2022

4- ¿Cuáles son las dificultades que se presentan a la hora de planificar y cargar metas físicas , en la etapa de formulación de presupuesto?

Escriba su respuesta

5- ¿Participó de capacitaciones relativas a la formulación del presupuesto?

Si

No

6- En caso afirmativo, en las capacitaciones realizadas, ¿se focalizó en el conocimiento de metas físicas y su unidad de medida?

Si

No

7- ¿Cómo puede valorizar la importancia de incorporar metas físicas en el presupuesto ?

BAJA

MEDIANA

ALTA

8- ¿Cuántas personas se encontraron asignadas al área para la elaboración del Presupuesto 2022?

Una persona

Dos Personas

Más de dos personas

9- ¿Se realizaron reuniones con autoridades u otras áreas del organismo, previas a la formulación del presupuesto para definir metas físicas ?

Si

No

10- ¿Le facilitaría la tarea de formulación, tener un manual de clasificadores de metas físicas?

Si

No

*Aquí puede agregar un comentario

BIBLIOGRAFÍA

- Secretaría de Modernización (2022). *Guía metodológica de planificación orientada a resultados*. Secretaría de Modernización de Río Negro. Recuperado desde <https://rionegro.gov.ar/contenido/Modernizacion/Guia-Methodologica.pdf>
- Subsecretaría de Presupuesto de Río Negro (2022). *Contrato de consultoría N° 21.052*. Recuperado desde <https://economia.rionegro.gov.ar/?contID=8101>
- Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública - ASAP (2018). Orientación conceptual.
- Gobierno de la Provincia de Río Negro (2018) Aprobación del Plan de Modernización del Estado Provincial. Decreto N° 19/2028.
- Legislatura de Río Negro (1998). Decreto H N° 1737-98 <https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/legislacion/ver?id=5845>
- Legislatura de Río Negro (1998). Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial, Pub. L. N° 3186, 22 . <https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/legislacion/ver?id=3187>.
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Matus, C., Makon, M. & Arrieché V. (1979). Bases teóricas del presupuesto por programas. Universidad Nacional Abierta.
- Última versión corregida del Manual: El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina. Oficina Nacional de Presupuesto. Disponible en : <https://www.economia.gob.ar/onp/sistema/>
- Oszlak, O. (2006). *Estado y Sociedad: Una triple relación*. CEDES.
- Secretaría de Modernización (2022). *Guía metodológica de planificación orientada a resultados*.
- Subsecretaría de Presupuesto (2013). *Manual para la formulación de anteproyectos del presupuesto general de gastos y cálculo de recursos y financiamiento anual y plurianual*. Resolución N°22/2013.
- Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2014). Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo, Congreso Internacional del CLAD.