



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ESTADISTICAS**

**CARRERA DE POSGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD  
PÚBLICA**

**Tema: “Instrumentos para la Formulación del Presupuesto General en Municipios de la Provincia de Corrientes.”**

**Autor: Pablo Fernando Acosta.**

**Directora: Cra. Griselda Itati Acevedo.**

**21 de marzo de 2024**

**Resumen:**

Este proyecto tiene como propósito describir los instrumentos utilizados por el área de hacienda y finanzas de las municipalidades más representativas de la Provincia de Corrientes, para formular su presupuesto anual.

La investigación se llevará a cabo durante el mes de septiembre de 2023 a través de entrevistas a funcionarios municipales que intervienen en el proceso de formulación del presupuesto. El enfoque es cualitativo con alcance descriptivo.

Las categorías de análisis se centran en las herramientas de planificación, recolección de datos, capacitación y estimación de recursos y gastos. Esto permitirá obtener una visión integral del proceso de elaboración del presupuesto.

Los resultados identificarán fortalezas y debilidades en los instrumentos actuales. Esto servirá de diagnóstico para que la Municipalidad desarrolle un marco normativo y herramientas más robustas para la formulación presupuestaria.

En definitiva, el estudio colaborará con mejorar la planificación y eficiencia en la asignación de recursos públicos locales. El beneficio final es para la comunidad, al contar la Municipalidad con un presupuesto que refleje sus verdaderas necesidades y prioridades.

**Palabras claves:**

Presupuesto. Formulación. Elaboración. Estimación. Recursos. Gastos. Municipalidad.

## INDICE

Resumen: .....	2
Palabras claves: .....	2
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
El problema de la investigación .....	4
Delimitación .....	4
Formulación.....	4
Justificación .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
Presupuesto.....	4
Etapas del presupuesto.....	11
Eta de formulación del presupuesto .....	13
<b>CAPITULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
Enfoque.....	15
Localización de la investigación .....	15
Población.....	15
Categoría de análisis.....	16
Fuentes de información.....	17
Estrategia e instrumento de investigación.....	17
Entrevistas .....	17
Interpretación de las entrevistas.....	25
<b>CAPITULO IV: CONCLUSION .....</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>29</b>
<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>30</b>

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **El problema de la investigación**

El propósito de la investigación será conocer que instrumentos de elaboración del Presupuesto General utilizan los agentes del área de haciendas y finanzas de las municipalidades de Paso de la Patria, Empedrado y Goya, todas ciudades de la Provincia de Corrientes.

### **Delimitación**

La ubicación geográfica será en las instituciones municipales de las localidades de Paso de la Patria, Empedrado y Goya.

El tiempo que se investigará será durante el mes de septiembre del año 2023.

La investigación estará enfocada en los agentes municipales pertenecientes al área de la secretaria de haciendas y finanzas de cada municipalidad.

### **Formulación**

¿Cuáles son las herramientas que utilizan los agentes de la municipalidad para elaborar el presupuesto general?

¿Qué herramientas consideran más apropiadas para la elaboración del presupuesto?

¿Qué normativas consideran para elaborar el presupuesto?

### **Justificación**

Esta investigación podrá revelar a los agentes municipales las mejores herramientas para elaborar el presupuesto general.

Los resultados podrán ser de utilidad para las instituciones municipales y sus representantes, en cuanto al desarrollo de un presupuesto útil como instrumento de gestión y administración de su gobierno. En consecuencia, podría beneficiar a la población de cada localidad.

### **Objetivo general**

El objetivo de esta investigación es describir los instrumentos que utilizan los agentes municipales del área de haciendas y finanzas para elaborar el presupuesto general de su municipio.

### **Objetivos específicos**

Comprender el uso de los instrumentos por partes de los agentes municipales para elaborar el presupuesto general.

Descifrar cuales son los instrumentos más apropiados para la formulación del presupuesto general.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **Presupuesto**

El presupuesto, desde el ámbito de las finanzas públicas, es el instrumento fundamental que sirve como guía de las acciones que debe llevar un gobierno de acuerdo a los objetivos propuestos a una sociedad previamente planificados y volcados en un documento que permita identificar el origen de los recursos y el destino de los gastos en un periodo de tiempo.

En Estados modernos, como la Argentina, que adopta un sistema de gobierno representativo, republicano y federal, existe en todos sus niveles, nacional, provincial o municipal, propuestas de gobierno, por parte de ciudadanos que pretenden administrar la hacienda pública, que se traducen en planes de largo o mediano plazo. Para materializar la concreción de dichos planes resulta necesario generar una programación de corto plazo que le permita expresar en términos financieros la asignación de los recursos necesarios para llevar adelante las acciones que permitan cumplir con los objetivos proyectados. Es por ello que para José María las Heras, (2010, pág. 95), el presupuesto *“...resulta el instrumento más idóneo para concretar y lograr el cumplimiento de propósitos en los planes de desarrollo económico y social”*.

En este mismo sentido en el manual “El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina” elaborado por el Centro de Capacitación y Estudios de la Secretaria de Haciendas de la Nación (2011, pág. 26, Título I), se define al presupuesto público como *“...un instrumento de programación económica y social, de gobierno, de administración y necesariamente un acto legislativo.”*

Es un acto legislativo porque, de acuerdo al artículo 75 inciso 8 de la Constitución Nacional, es atribución de congreso fijar anualmente *“...el presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la administración nacional, en base al programa general de gobierno y al plan de inversiones públicas...”*. Sin embargo, en la antigüedad, esta facultad no existía de la misma manera.

En las monarquías, únicamente el rey gestionaba los recursos y gastos. Esto significaba que tenía la autoridad para imponer impuestos y asignar fondos según su decisión personal. Esta práctica se basaba en la creencia de que el patrimonio del Estado era propiedad exclusiva del monarca y que su soberanía emanaba de un poder divino.

Cuando impusieron al Rey Juan I de Inglaterra, conocido como Juan sin tierra, la firma de la Carta Magna en 1215, se estableció que ningún impuesto podía cobrarse sin autorización del “Common Council”. Este evento marcó un hito histórico, ya que fue la primera vez que se introdujeron en un documento escrito de carácter constitucional normas relacionadas con la imposición de tributos. Según Las Heras (2010, pág. 129) *“constituye el primer antecedente institucional del principio de división de poderes...”*. Es importante destacar que el “Common Council”, aunque no estaba compuesto por representantes directos del pueblo, funcionaba como una especie de parlamento conformado por la nobleza y el clero. De esta manera, se estableció que la decisión sobre qué impuesto recaudar quedaba en manos de aquellos que los pagaban.

En el siglo VXII, tras las revoluciones contra los monarcas europeos, se fortaleció la idea de implementar sistemas representativos en los Estados. En estos sistemas, el parlamento asume la responsabilidad de administrar la hacienda pública, incluyendo la recaudación de impuestos y la toma de decisiones sobre el gasto.

Mucho más adelante, a partir del movimiento de constitucionalización alentado después del congreso de Viena de 1815 (Atchabahian, 2008, pág. 165), poco a poco,

todas las naciones empezaron a incluir el derecho presupuestario en sus constituciones. En resumen, aunque no se mencionaba explícitamente el concepto de presupuesto, la transferencia de la decisión sobre gastos y tributos al parlamento sentó las bases para la organización y administración de la hacienda. Esto, a su vez, contribuyó al desarrollo posterior del presupuesto como un instrumento esencial para la planificación y gestión financiera de los Estados modernos.

Durante la época colonial en Argentina, antes de su independencia de la corona española, el Rey era quien decidía sobre la imposición de tributos y el destino de los gastos. Estos fondos se utilizaban principalmente para mantener el funcionamiento de las diversas instituciones del Virreinato

A partir de las Leyes de Indias, luego del debilitamiento de la monarquía y el fortalecimiento de los mestizos y empresarios españoles en América, que aún defendían los intereses y derechos del Rey, se introdujeron disposiciones relacionadas con el gobierno de la hacienda. Estas disposiciones incluían aspectos como “...*el registro escritural de las operaciones, los libros que debían ser llevados y la facultad de los oficiales de la real hacienda...*” (Atchabahian, 2008, pág. 96). Estos oficiales controlaban diversas instituciones, como la tesorería local para que envíe anualmente el sobrante resultante de los ingresos y salidas necesarias para mantener el funcionamiento de todos los organismos. Posteriormente, las Contadurías Locales se encargaban de la gestión ejecutiva de la hacienda, mientras que los Tribunales de Cuentas se encargaban del control.

Con el nacimiento de la Nación Argentina, la Primera Junta transfirió el poder de la administración de la hacienda al pueblo. De esta manera, dejó de ser esta una decisión unilateral del Rey de España. En el Acta del Cabildo del 25 de mayo de 1810 se estableció que: “*la junta debe publicar mensualmente un informe sobre la administración de la hacienda y no se podía imponer contribuciones ni gravámenes al pueblo sin previa consulta y conformidad del Cabildo...*” (Atchabaian, 2008, pág. 97).

En 1820, en la Provincia de Buenos Aires, durante los gobiernos de Martín Rodríguez y de Las Heras, se confeccionó por primera vez un presupuesto de gastos bajo la dirección del Ministro de Haciendas Manuel J. García, como un intento serio de ordenar la gestión de la hacienda, que además fue presentado a la legislatura para su aprobación. Este suceso fue moldeando las formas y procesos del funcionamiento del presupuesto como instrumento preventivo, donde el órgano ejecutivo antes de iniciar su gestión de gobierno, propone al órgano volitivo, a través de un documento que lo llamamos presupuesto, los gastos a realizar durante un periodo de tiempo.

La Constitución de 1826 dictada durante la presidencia de Rivadavia, atribuye al Congreso a fijar cada año los gastos generales, con presencia de los presupuestos presentados por el gobierno y recibir anualmente la cuenta de inversión de los fondos públicos, examinarla y aprobarla (Atchabahian, 2008, pág. 99). Aquí vemos la similitud que existe en organización de la administración de la hacienda pública colonial, donde

existía un órgano ejecutor y uno de contralor, con dos grandes diferencias, una que el parlamento es quien fija los créditos para gastar y se introduce el concepto de presupuesto como instrumento preventivo de la actividad financiera del Estado.

Luego con la sanción de la Constitución de 1853 se sientan las bases de la organización de la Hacienda Pública. El Poder Legislativo tendría la facultad de aprobar el presupuesto de gastos y fijar los impuestos, además se le da funciones de control preventivo, debiendo fijar el presupuesto antes del inicio del ejercicio financiero, concomitante, pudiendo llamar a los ministros a que informen sobre la ejecución de los gastos y ulterior, aprobando o desechando la cuenta de inversión.

Con la Constitución de 1853, el Congreso intentó dotar de herramientas al Estado para que el presupuesto funcione como instrumento para ordenar la administración de las finanzas públicas, una de ellas fue la Ley 63. Esta Ley establecía haciendo que ejercicio financiero coincidiera con el año calendario, y que el Ministro de Haciendas debía enviar el proyecto de presupuesto y cálculo de recursos en las primeras sesiones para el año siguiente y la cuenta de inversión del año anterior.

En 1870, después de muchos años de idas y vueltas en ambas cámaras, se aprueba la Ley 428 que *“...configuro un verdadero código de contabilidad...”* (Atchabahian, 2008, Pág. 103), donde se establecieron prácticamente todas las pautas para el ordenamiento de la hacienda pública del Estado. Algunas de ellas fueron la regla de la universalidad, la preparación del presupuesto por el Poder Ejecutivo y fecha de su remisión, la prohibición de realizar gastos por fuera de las autorizaciones presupuestaria, como así también de la transferencia de créditos y las formalidades y responsabilidades para tramitar las ordenes de pagos, además de otras funciones de control que se le dieron a la Contaduría General.

A pesar de las numerosas deficiencias en la normativa, como la exigencia de preparar informes únicamente sobre la gestión presupuestaria de los gastos, sin incluir información sobre la gestión patrimonial del Estado, o la omisión de contabilizar los compromisos contraídos por las reparticiones, lo que resultó en un exceso de gastos comprometidos por encima de los autorizados, fue un avance importante en el desarrollo de la organización de la hacienda. Muchas de las falencias se corrigieron mediante la sanción de leyes o acuerdos que modificaron o complementaron la Ley 428.

Las sucesivas legislaciones, acuerdos y decretos que se sancionaron entre 1870 y 1946 estuvieron relacionados con la introducción de la contabilidad patrimonial. El objetivo era llevar registros no solo de los movimientos financieros, sino también de la situación patrimonial del Estado. Además, se debatió sobre cierre de los ejercicios y la continuidad de los gastos comprometidos por obras u otros gastos relacionados a fondos específicos internacionales, debido a que, por el principio de la anualidad de la ley de presupuesto, se generaban presupuestos de gastos paralelos se excedían del compromiso anual, creando distorsiones en el equilibrio presupuestario. No menos importante, en lo atinente a la ejecución presupuestaria y financiera por parte de las

distintas dependencias estatales, se batallaba sobre funciones que debían centralizarse en la Contaduría General y cuales debían descentralizarse en las distintas dependencias administrativas de los ministerios.

En 1947 la Ley 12.961 reemplaza a la ley 418, teniendo vigencia hasta 1956, se introdujo los principios de unidad y universalidad del presupuesto, centralizo la recaudación en el Tesoro General de la Nación e introdujo el sistema de caja para los ingresos y el de competencia para los gastos. A pesar de estas introducciones, la ley tuvo muchas críticas por la doctrina debido a su confusa redacción e interpretación sobre las funciones de control interno y externo, violación de la separación de ejercicios, falta de precisión del concepto de compromiso (Atchabaian, 2008, pág. 120), entre otras deficiencias tanto en la técnica legislativa como en la técnica financiera-contable.

El Decreto Ley 23.354, denominada Ley de contabilidad y organización del Tribunal de Cuentas de la Nación y de la Contaduría General de la Nación, entro en vigencia el 9 de enero de 1957 modificando las deficiencias de la anterior normativa, enfocándose sobre todo en el control interno y externo de la hacienda. En consonancia con el control, estructuro al presupuesto en dos secciones, la primera en gastos para atender las erogaciones para el normal desenvolvimiento de la administración pública y la segunda en las inversiones patrimoniales, es decir en gastos destinados a obtener bienes de usos y construcciones, de esta forma se dividía, de alguna manera, gastos corrientes y de capital.

Más adelante, mediante el Decreto Ley 6190/63 se creó la Oficina Nacional de Presupuestos con el propósito de estructurar un presupuesto que permita determinar el costo de los objetivos del gobierno. Es de destacar la creación de una agencia especializada en la preparación y gestión de una herramienta fundamental para el Estado, es así que la normativa de contabilidad pública fue reconocida internacionalmente por distintos doctrinarios de las finanzas públicas, destacando la búsqueda de *“...asegurar la regularidad de la gestión financiera y patrimonial del Estado, demostrando con exactitud, claridad y oportunidad los resultados de la acción desarrollada...”* (Atchabaian, 2008, pág. 124), valiendo no solo para el registro de las variaciones financieras y patrimoniales, sino también para brindar información útil que oriente la administración de la hacienda pública.

El 26 octubre de 1992, mediante Decreto 1957, se sancionó la Ley 24.156 conocida como Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional en reemplazo de la Ley de Contabilidad y tuvo como objetivo actualizar la normativa financiera y de control de acuerdo a las necesidades actuales.

A pesar de la antigüedad de la Ley de Contabilidad y la falta de aplicación de sus preceptos debido a su virtualidad, muchos académicos consideraban que seguía vigente. Si la ley no cumplía con sus objetivos, se debía a la decisión de los administradores, aun así, el Congreso avanzó con la sanción de la Ley 24.156.

Esta última ley establece una separación entre la administración financiera y los sistemas de control. Dentro de esta norma, se instituyen cuatro subsistemas que forman parte de la administración financiera:

- 1- Sistema presupuestario: Se encarga de la planificación y ejecución de los recursos públicos, estableciendo los presupuestos y controlando su cumplimiento.
- 2- Sistema de Contabilidad: Registra y controla los movimientos financieros y patrimoniales del Estado.
- 3- Sistema de Tesorería: Gestiona los flujos de efectivo, los pagos y las inversiones.
- 4- Sistema de Crédito Público: Administra las operaciones de endeudamiento y financiamiento del Estado.

Estos subsistemas deben funcionar de manera integrada con el objetivo de obtener los recursos públicos y aplicarlos eficientemente para cumplir con los objetivos del Estado.

El sistema presupuestario está normado en el Título II, desde el artículo 11 al artículo 55. Aunque la normativa no realiza una conceptualización explícita del presupuesto, regula sobre el contenido de los presupuestos de recursos y gastos, además establece las distintas etapas del presupuesto que son de responsabilidad del sistema, a cargo de la Oficina Nacional de Presupuesto, estas etapas incluyen la formulación y la ejecución. Asimismo, se regula el cierre de cuentas y la evaluación del presupuesto en cuanto al cumplimiento de las metas físicas. Esta última información sirve como insumo para la etapa de formulación del presupuesto.

Es evidente que el presupuesto público ha adquirido una mayor relevancia como instrumento para la administración financiera de la hacienda pública. Esto, a su vez, ha tenido un impacto en la vida económica y social de las personas. A medida que los estados han evolucionado políticamente, pasando de la monarquía a sistemas republicanos de gobierno, el presupuesto se ha convertido en una herramienta fundamental para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

En la actualidad el Estado, en todos sus niveles, posee funciones que, para Musgrave, R y Musgrave, P (1992, pág. 7) las principales son la de asignación o provisión de bienes privados y sociales, de distribución de la renta y la riqueza y la de estabilización de las principales variables económicas. En el ámbito local, la función principal es la de asignación de bienes privados y sociales, tales como la provisión del alumbrado público, limpieza de las calles y veredas de la ciudad o de recolección de residuos, entre otras.

La gestión de gobierno de una Municipalidad, diseña sus políticas públicas con el fin de cumplir los objetivos que le impone su Carta Orgánica o Ley Orgánica de Municipios en carencia de una Ordenanza Magna propia. En este punto cobra importancia el presupuesto público, porque es el instrumento en el cual se expresa el

cálculo de recursos a percibir durante un periodo de tiempo y se estima el gasto a efectuar para cumplir con los planes, obras y proyectos diseñados.

En el mismo sentido lo expresan Musgrave, R y Musgrave, P: *“...el presupuesto viene a ser algo similar a una declaración de política administrativa y un plan económico en la medida en que es posible...”* (1992, pág. 39)

Los preceptos expresados en los párrafos precedentes están respaldados por cumplimiento legal y se encuentran instituidos en las legislaciones de todos los niveles de gobierno. A nivel nacional la ley 24.156 de Administración Financiera y de Los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, (1992) en su artículo 12 establece que *“...Los presupuestos comprenderán todos los recursos y gastos previstos para el ejercicio...”*, en el artículo 13 indica que *“...Los presupuestos de recursos contendrán la enumeración de los distintos rubros de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellos en el ejercicio...”* y en el artículo 14 que *“...En los presupuestos de gastos se utilizarán las técnicas más adecuadas para demostrar el cumplimiento de las políticas, planes de acción y producción de bienes y servicios...”*.

En la Ley 5.571 de la Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial, en sus artículos 11, 12 y 13, establece que el presupuesto será anual y deberá contener la totalidad de autorizaciones para gastar y el cálculo de recursos destinados a financiarlos, en cuanto al presupuesto de gastos, este deberá ser preparado utilizando los instrumentos y técnicas más adecuadas para que se pueda demostrar el cumplimiento de las políticas y en relación al presupuesto de recursos, estos deben mostrar de forma clara y específica los distintos rubros de ingresos con el objetivo de identificar fácilmente su fuente. Esencialmente, esta conceptualización es similar a que se establece en la Ley de Administración Financiera Nacional.

Las Cartas Orgánicas de las Municipalidades de Paso de la Patria y Goya siguen una lógica similar. Sin embargo, la normativa de la Municipalidad de Empedrado, en su artículo 193, define al presupuesto como *“...la previsión integral de los recursos financieros, de los gastos de funcionamiento e inversiones de las distintas unidades de organización y del costo de las obras y la prestación de los servicios públicos, para un período anual.”*

Tanto la Carta Magna de la Municipalidad de Paso de la Patria (2009) y de la Municipalidad de Empedrado (2010), ambas en el artículo 160, nombran al presupuesto como *“...el instrumento financiero del programa de gobierno y de su control...”*. Luego en los dos siguientes artículos se expresan, con la misma redacción que utiliza la norma provincial de administración financiera, el contenido que deben poseer los presupuestos de ingresos y gastos.

En el caso de la Carta Orgánica de la Municipalidad de Goya (2009), en la tercera parte, título I “Organización Administrativa y Económica”, capítulo IV “Presupuesto” artículo 172, establece que el presupuesto es anual y debe contener *“...la totalidad de las*

*autorizaciones para gastos y el cálculo de recursos para financiarlos.”*, aquí a diferencia de las anteriores legislaciones, en cuanto a presupuestos de gastos, la redacción da una connotación de permiso para erogar por parte de alguna institución o autoridad con las capacidades para “autorizar”. De acuerdo al trámite y procedimientos administrativos en materia de aprobación del presupuesto que establecen las normas fundamentales en los tres niveles de gobierno, la institución al que se infiere es el órgano legislativo, es decir, el Honorable Consejo Deliberante de la Municipalidad de Goya.

### **Etapas del presupuesto**

El proceso presupuestario está estrechamente vinculado con la división de poderes establecida en la Constitución Nacional. El Poder Ejecutivo es el responsable de proponer el programa de gobierno para el próximo año, debiendo enviar el proyecto de Ley de presupuesto antes del 15 de septiembre al Congreso. Una vez aprobada y sancionada la Ley, el Ejecutivo, mediante decisión administrativa del Jefe de Gabinete, distribuye los créditos presupuestarios a las distintas dependencias para que ejecuten sus programas planificados. Al finalizar el año y cerradas las cuentas, se envía la cuenta de inversión al Poder Legislativo, preparada por la Contaduría General de la Nación.

El Congreso, respaldado por dictamen emitido por la Auditoría General de la Nación, tiene la facultad de aprobar o desechar la gestión de gobierno. Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos en comparación a lo planificado, y esta última información se utiliza como insumo para elaborar el presupuesto del próximo año.

Así se revela que el proceso presupuestario constituye una real unidad integral (Centro de Capacitación y Estudios, 2011, pág. 2 Título II), y la división en etapas se lleva a cabo con el objetivo de facilitar su análisis. Cada una de estas etapas requiere un trabajo ecuánime para asegurar el éxito del ciclo y, por ende, la eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios requeridos por la sociedad.

Por lo general, el proceso presupuestario se divide en cuatro etapas, ellas son la formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Durante la formulación del presupuesto, se fijan los lineamientos de la política presupuestaria en el marco del propósito y prioridades del programa de gobierno, para que cada jurisdicción prepare su anteproyecto de presupuesto.

La Oficina Nacional de Presupuesto desempeña un papel importante al crear circuitos de coordinación presupuestaria. Esto implica la elaboración de formularios, instructivos y otras herramientas para facilitar el flujo de información relevante. Una vez que cada dependencia envía al órgano rector del sistema presupuestario sus anteproyectos definitivos, este procede a elaborar el proyecto de ley de presupuesto para ser presentado al Congreso.

La fase de aprobación se inicia cuando el proyecto ingresa a la Cámara de Diputados, conforme lo establece el artículo 26 de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Dada la trascendencia de ley, que impacta en la sociedad y está relacionada con las demandas ciudadanas y los

diversos sectores económicos y sociales, toma relevancia el inicio del trabajo parlamentario en la Cámara de Diputados, por ser esta institución la que representa los intereses del pueblo.

El tratamiento de la Ley sigue los lineamientos fijados en el Capítulo V de la Constitución Nacional, el presidente de la cámara gira el proyecto de ley a la Comisión de Presupuesto y Hacienda para su estudio y luego obtener un dictamen, que puede ser único o uno por la mayoría y otro por la minoría, este dictamen resulta de un largo debate entre diputados de la comisión, que a su vez pueden solicitar, por escrito, las consultas y aclaraciones necesarias que permitan dilucidar temas relacionadas a las acciones que se pretenden hacer en el siguiente ejercicio, con el mismo objeto, pueden requerir la presencia de funcionarios en las reuniones de comisión.

El dictamen se introduce en el orden del día para su tratamiento, donde nuevamente se debate la ley, pudiendo modificar la redacción e inclusive agregar artículos, cabe aclarar que, si los ediles pretenden incrementar gastos deben respetar el equilibrio presupuestario exigido por el artículo 28 de la Ley 24.156, es decir, que todo incremento total de gastos debe contar con el financiamiento respectivo.

Luego de aprobada la ley en general y particular en diputados, el proyecto con media sanción se gira a la Cámara de Senadores, cámara que representa los intereses de las provincias. En ella se lleva adelante el mismo proceso parlamentario como el descrito en los párrafos anteriores, pero más breve, debido al trabajo minucioso realizado por la cámara precedente. Finalizado el tratamiento del proyecto, se sanciona la Ley de Presupuesto y se envía al Poder Ejecutivo para que la promulgue.

Promulgada la ley, se inicia la etapa de ejecución del presupuesto, con la distribución a través de la Decisión Administrativa del Jefe de Gabinetes se asigna los créditos presupuestarios a cada jurisdicción con el fin de que puedan materializar la producción y provisión de bienes y servicios que previamente se habían planificado.

Para lograr los objetivos propuestos en el presupuesto, es indispensable seguir una metodología de trabajo que permita evaluar de manera continua el avance financiero como el físico de las metas programadas. En este sentido, la Secretaria de Haciendas ha elaborado un Manual de Programación de la Ejecución Física y Financiera del Presupuesto, donde se instrumentan diversos formularios e instructivos que facilitan la inclusión de información relevante.

La programación física, se refiere al seguimiento de las políticas públicas a través de indicadores formulados para evaluar el progreso de la producción de bienes y servicios en relación a las diferentes unidades de medidas.

La programación financiera se relaciona con los momentos del gasto y los recursos, definidos en los artículos 31 y 32 del Decreto 1344/07 reglamentario de la Ley de Administración Financiera.

La metodología descrita se corresponde con lo instaurado en el artículo 34 de la ley 24.156 y su reglamentación. Según éste artículo, *“Las jurisdicciones y entidades*

*remitirán a la Oficina Nacional de Presupuesto con las características, plazos y metodología que esta determine, la programación anual de los compromisos y del devengado”, dejando al órgano coordinador la facultad de “...fijar los plazos y procedimientos para la programación, aprobación y comunicación de las cuotas de compromiso y devengado de gastos...”*

La programación anual se desagrega en trimestres, permitiendo de esta forma graduar la ejecución del gasto en el organismo y constituye la base para determinar las cuotas de compromiso y devengado (Centro de Capacitación y Estudios, 2011, pág. 34 Título II).

Otra herramienta importante en la gestión presupuestaria son las modificaciones presupuestarias, estas modificaciones pueden implicar aumentos, disminuciones o reasignaciones de los gastos y recursos presupuestados. Las razones para realizar estas alteraciones pueden ser diversas, desde subestimaciones o sobreestimaciones hasta cambios que impliquen la reducción o incorporación de políticas públicas o en las estimaciones de ingresos.

El fundamento detrás de las alteraciones presupuestarias es el principio de flexibilidad. Este principio permite adaptar el presupuesto a las necesidades cambiantes, evitando que la rigidez del presupuesto resulte un obstáculo para la consecución de los objetivos del Estado. Sin embargo, es importante encontrar un equilibrio, ya que un abuso de las modificaciones puede indicar una falta de planificación adecuada.

Para garantizar un uso responsable de esta técnica, existen niveles de autorización que regulan su aplicación. De este modo, se va ejecutando o “materializando” el presupuesto de manera eficiente y efectiva.

La etapa de evaluación, se compara lo presupuestado con lo realmente ejecutado, a efectos de evaluar la eficacia y eficiencia en la producción de bienes y servicios públicos. A partir de dicha evaluación se analiza las causas de las desviaciones y se proponen acciones correctivas. Esta fase está normada en la sección V, artículos 44 y 45 de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control, así como en su norma reglamentaria.

La evaluación se lleva a cabo de forma anual, a través de la cuenta de inversión, que es de exigencia constitucional. Además, se realizan informes de ejecución financiera en periodos más cortos. Esto permite analizar constantemente la relación entre los insumos físicos y financieros utilizados al momento del análisis y corregir las desviaciones detectadas. Finalmente, esta última etapa sirve como insumo para la formulación del presupuesto del siguiente año fiscal.

### **Etapa de formulación del presupuesto**

En el contexto de la formulación presupuestaria, es fundamental destacar que el Poder Ejecutivo desempeña un papel crucial al establecer las instrucciones (Musgrave, R y Musgrave, P, 1992, pág. 39) que guíen la elaboración del presupuesto y, por ende, concretar sus políticas gubernamentales.

A nivel nacional, la Ley 24.156 de Administración Financiera y de Los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (1992) regula esta etapa. En su Capítulo II, Sección II, específicamente en el artículo 24 establece que *“El Poder Ejecutivo Nacional fijará anualmente los lineamientos generales para la formulación del proyecto de ley de presupuesto general.”*

Para cumplir con dichas instrucciones, la ley ordena en el párrafo siguiente a que se evalúe el cumplimiento de los planes y políticas nacionales, así como el desarrollo general del país y sobre la base de dicha evaluación, más una proyección de las variables macroeconómicas, preparar una propuesta de las prioridades presupuestarias en general y planes de inversión pública en particular (Ley 24.156 A. F, 1992, Art. 24). Además, se debe tener en cuenta el presupuesto de divisas y el programa monetario.

Esta fase de formulación sienta las bases para la asignación eficiente de recursos y la consecución de los objetivos estatales en el próximo año fiscal.

El artículo que se analiza en el párrafo anterior define una metodología de trabajo que debe ser implementada por el área especializada en la elaboración del presupuesto, además especifica qué información relevante debe tener en cuenta.

Posteriormente, en el artículo 25, se establece que *“...Sobre la base de los anteproyectos preparados por las jurisdicciones y organismos descentralizados, y con los ajustes que resulte necesario introducir, la Oficina Nacional de Presupuesto confeccionará el proyecto de ley de presupuesto general...”* (Ley 24.156 A. F, 1992). Esto implica que dicha área debe realizar una tarea de interrelación con las distintas dependencias administrativas con el objeto de recolectar información.

En este sentido, el Decreto 1.344 Reglamentario de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 (2007) establece en su artículo 24 que el Ministerio de Economía de la Nación, debe formular un cronograma de las actividades a cumplir, sus responsables y los plazos para su ejecución, establecer los mecanismos técnicos y administrativos necesarios para coordinar el proceso que conducirá a fijar la política presupuestaria y solicitar a las jurisdicciones y entidades la información que estime necesaria, debiendo proporcionar éstas los datos requeridos.

Para llevar adelante las premisas instituidas tanto en la ley de Administración Financiera y en su Decreto Reglamentario, la Oficina Nacional de Presupuesto ha desarrollado un Manual para la Formulación del Presupuesto, que se actualiza constantemente, en la actualidad, mediante la Disposición ONP N° 128/2023 se encuentra vigente el Manual para la Formulación del Presupuesto de la Administración Pública Nacional - Formularios e Instructivos 2024-2026.

Es cierto que, a nivel nacional, la etapa de formulación del presupuesto está sólidamente normada y se han establecidos los instrumentos y lineamientos necesarios para llevar adelante el proceso de preparación del presupuesto. Sin embargo, en el caso

de la Provincia de Corrientes y las municipalidades de Goya, Paso de la Patria y Empedrado, no existe una estructura normativa tan robusta en esta etapa.

En el caso de la Provincia de Corrientes, la Ley 5.571 de la Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial (2004) en su artículo 23 establece que:

*“EL Poder Ejecutivo Provincial fijará anualmente los lineamientos generales para la formulación del proyecto de ley de presupuesto general. Las dependencias especializadas deberán practicar una evaluación del cumplimiento de los planes y políticas provinciales y del desarrollo general de la provincia y del país. Sobre estas bases se deberá preparar una propuesta de prioridades presupuestarias, en general, y de planes o programas de inversiones públicas, en particular.”*

Además, el artículo 24 de la normativa provincial (Ley 5.571, 2004), sugiere un trabajo interrelacionado con las distintas dependencias jurisdiccionales al establecer que *“Sobre la base de los anteproyectos preparados por las jurisdicciones y organismos descentralizados, y con los ajustes que resulten necesario introducir, la Dirección General de Presupuesto confeccionará el proyecto de ley de presupuesto general...”*. No obstante, no se ha emitido un Decreto Provincial que reglamente la ley sobre la formulación del presupuesto, ni tampoco existe una normativa interna específica de la Contaduría General de la Provincia de Corrientes al respecto.

En el contexto local, específicamente en las Cartas Orgánicas de las municipalidades de Empedrado, Paso de la Patria y Goya, no se establecen mecanismos ni directrices para la formulación de sus presupuestos. Por lo tanto, deben recurrir de manera supletoria a la Ley 5.771 de la Administración Financiera y de los sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial. Esto debe realizarse en concordancia con el artículo 155 en el caso de la normativa local de Paso de la Patria, el artículo 234 de Empedrado y artículo 145 de la Ley Orgánica de Municipalidades para la Municipalidad de Goya.

### **CAPITULO III: METODOLOGIA**

#### **Enfoque**

El enfoque de esta investigación será cualitativo, en función del problema y de los objetivos planteados: conocer y describir los instrumentos que se utilizan para elaborar el presupuesto general de las municipalidades de Paso de la Patria, Empedrado y Goya.

Es un estudio que se realizará durante el mes de septiembre del año 2023.

El alcance de la investigación será descriptivo porque busca describir los instrumentos que se utilizan para elaborar el presupuesto general.

#### **Localización de la investigación**

La ubicación geográfica será en las instituciones municipales de cada localidad.

#### **Población**

Se trabajará con un agente municipal del área de haciendas y finanzas de cada municipalidad.

### Categoría de análisis

Las categorías de análisis se centrarán en conocer los instrumentos que se utilizan para elaborar el presupuesto general y comprender el uso de ellas, en función de los objetivos propuestos.

<b>Objetivos de la investigación</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos de recolección de la información</b>
<p>Describir los instrumentos que utilizan los agentes municipales del área de haciendas y finanzas para elaborar el presupuesto general.</p>	<p>Instrumentos que se utilizan para elaborar el presupuesto general.</p>	<p>Aspectos normativos. Cronograma de acciones. Instrumento de recolección de datos. Reuniones de capacitación o asesoramiento.</p>	<p>Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué normativas tiene en cuenta para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto?</li> <li>- ¿Cómo planea el proceso de la elaboración del proyecto de presupuesto?</li> <li>- ¿Cuánto tiempo le lleva preparar el presupuesto?</li> <li>- ¿Qué instrumentos utiliza para estimar los recursos?</li> <li>- ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto nacional?</li> <li>- ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de Presupuesto de su provincia?</li> <li>- ¿Qué analiza para la estimación de gastos?</li> <li>- ¿Para usted qué datos son los más relevantes para elaborar el presupuesto?</li> <li>- ¿Qué actividades realiza para orientar al personal en cuanto a la provisión de la información requerida?</li> <li>- ¿Cómo recolecta la información que solicita?</li> <li>- ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal que tengan relación con esta etapa del proceso</li> </ul>

			presupuestario?
--	--	--	-----------------

### Fuentes de información

La fuente de información primaria estará dada por los agentes pertenecientes al área de haciendas y finanzas de cada municipalidad.

### Estrategia e instrumento de investigación

La estrategia de investigación estará dada por entrevistas estructuradas a agentes pertenecientes al área de haciendas y finanzas de cada municipalidad.

El diseño del guion de la entrevista es el siguiente:

#### GUION DE LA ENTREVISTA

Nombre del entrevistado:

Función:

Lugar de la entrevista:

Fecha de la entrevista:

Tema de la entrevista: Etapa de formulación del presupuesto.

Preguntas:

- Cuando inicia el proceso de elaboración del presupuesto:

P-1: ¿Qué normativas tiene en cuenta para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto?

P-2: ¿Cómo planea el proceso de la elaboración del proyecto de presupuesto?

P-3: ¿Cuánto tiempo le lleva preparar el presupuesto?

- En cuanto al cálculo de recursos:

P-4: ¿Qué instrumentos utiliza para estimar los recursos?

P-5: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto nacional?

P-6: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto de su provincia?

- En cuanto a la estimación de gastos:

P-7: ¿Qué analiza para la estimación de gastos?

P-8: ¿Para usted qué datos son los más relevantes para elaborar el presupuesto?

P-9: ¿Qué actividades realiza para orientar al personal en cuanto a la provisión de la información requerida?

P-10: ¿Cómo recolecta la información que solicita?

P-11: ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal que tengan relación con esta etapa del proceso presupuestario?

### Entrevistas

Las entrevistas fueron pactadas de acuerdo al día y hora disponible de cada agente municipal dentro del mes de septiembre de 2023, mes en el que se previó utilizar el instrumento de investigación.

- Entrevista I

Nombre del entrevistado: Cr. Sebastián Custidiano

Función: Secretario de Haciendas y Finanzas

Lugar de la entrevista: Oficina de Secretaria de Haciendas y Finanzas de la Municipalidad de Paso de la Patria

Fecha de la entrevista: 01 de septiembre de 2023

Tema de la entrevista: Etapa de formulación del presupuesto.

Preguntas:

- Cuando inicia el proceso de elaboración del presupuesto:

P-1: ¿Qué normativas tiene en cuenta para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto?

*Tengo en cuenta la Carta Orgánica Municipal, la Ley de orgánica de Municipios N° 6042, Ley 5571 de la Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial y la Constitución Provincial, con el objeto de respetar el límite de 4%.*

P-2: ¿Cómo planea el proceso de la elaboración del proyecto de presupuesto?

*En primer lugar, se invitan a las distintas áreas de la municipalidad para que presenten sus propuestas de trabajo, con un estimado de dinero necesario y con un límite de tiempo hasta el 20 de agosto. Luego se tiene en cuentas las solicitudes, para conocer las partidas presupuestarias a afectar y poder ordenar según las necesidades de las áreas que realicen las solicitudes de presupuesto y las secretarías que no solicitan a tiempo, se analizan los datos históricos, es decir se mira como vienen gastando, para luego proyectar los gastos para el año siguiente.*

P-3: ¿Cuánto tiempo le lleva preparar el presupuesto?

*Nos lleva dos meses, es decir el mes de septiembre y octubre. En ese tiempo se envía a los secretarios para su revisión y por último se entrega el proyecto de presupuesto al consejo para su aprobación.*

- En cuanto al cálculo de recursos:

P-4: ¿Qué instrumentos utiliza para estimar los recursos?

*Se genera un informe de ejecución presupuestaria al 31 de agosto, luego se estiman los datos de acuerdo a una proyección de ingresos, en lo que tiene a los ingresos propios, se proyectan de acuerdo al aumento de la Ordenanza Tarifaria. Los recursos propios especiales como ser los provenientes de las fiestas, principalmente las Fiesta Nacional del Dorado, se estima según los gastos que se proyectan, porque de acuerdo a los datos históricos, generalmente se recauda lo mismo que se gasta en dichas fiestas especiales. Y con respecto a los Ingresos por coparticipación nacional y provincial, nos comunicamos con el área de Crédito Público de la Provincia para que nos informen los incrementos porcentuales que ellos estiman para el siguiente año.*

P-5: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto nacional?

*Solamente miramos la inflación proyectada, pero no lo tenemos en cuenta porque nos parece irreal.*

P-6: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto de su provincia?

*Del presupuesto de la provincia nada. Solamente tenemos en cuenta la información de Crédito Público de la Provincia.*

• En cuanto a la estimación de gastos:

P-7: ¿Qué analiza para la estimación de gastos?

*La información que proveen las distintas áreas de la municipalidad. Con respecto al gasto en personal, se pide a recursos humanos una proyección de sueldos para el siguiente año teniendo en cuenta los posibles aumentos de haberes y se compara con los cálculos propios que se realizan en nuestra secretaria, la información de cuándo se van a realizar los aumentos y cuánto van a ser los aumentos, se la damos nosotros al área de Recursos Humanos debido a que dichos aumentos viene atado al aumento de los ingresos propios para el siguiente año establecidos en la Ordenanza Tarifaria. Este análisis se realiza de este modo porque caracteriza a esta gestión pagar los sueldos con recursos propios y con los ingresos provenientes de la coparticipación nacional y provincial financiamos los demás gastos. Para ello se mira lo gastado hasta agosto, se anualiza según la inflación estimada en el presupuesto nacional, y si de este análisis sobran ingresos con respecto a los gastos calculados, se prioriza asignar dichos recursos para afrontar los gastos solicitados por las áreas que realizaron sus pedidos a través de las planillas de requerimientos.*

P- 8: ¿Para usted qué datos son los más relevantes para elaborar el presupuesto?

*El dólar futuro para el periodo siguiente, la estimación que realiza el I.N.D.E.C sobre la variación de la inflación y la estimación de la inflación que se publica en el presupuesto nacional.*

P-9: ¿Qué actividades realiza para orientar al personal en cuanto a la provisión de la información requerida?

*Se emite una circular en forma de nota, en la misma se pregunta a los secretarios sobre que van a hacer el año que viene y que presupuesto necesitan. De igual manera, si alguna secretaria no contesta en tiempo y forma, utilizamos la información contable detallada que poseemos sobre los gastos que vienen realizando para formular el presupuesto.*

P-10: ¿Cómo recolecta la información que solicita?

*A través de notas realizadas en Word donde formulamos preguntas abiertas.*

Re-pregunta: ¿Qué preguntas realizan?

*Solamente preguntamos qué actividades u obras, para el caso de la secretaria de obras públicas, tienen previsto realizar en el siguiente año y sobre las necesidades tanto financieras como físicas que necesitan para poder llevar adelante las actividades u obras pretendidas. Solamente esas preguntas.*

P-11: ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal que tengan relación con esta etapa del proceso presupuestario?

*Se capacita al área de haciendas y al área de compras sobre cómo realizar las imputaciones presupuestarias.*

- Entrevista II

Nombre del entrevistado: Lic. Ludmila Vargas Viola

Función: Subsecretaria de presupuesto y contabilidad

Lugar de la entrevista: Oficina de la Subsecretaria de Economía, Contabilidad y Presupuesto de la Municipalidad de Goya.

Fecha de la entrevista: 8 de septiembre de 2023

Tema de la entrevista: Etapa de formulación del presupuesto.

Preguntas:

- Cuando inicia el proceso de elaboración del presupuesto:

P-1: ¿Qué normativas tiene en cuenta para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto?

*Para esta etapa utilizamos la Ley de Administración Financiera de la Provincia N° 5.571, la Ley de responsabilidad Fiscal N° 25.917, a la cual estamos adheridos por ordenanza municipal y la Carta Orgánica de la Municipalidad.*

Re-pregunta ¿La Constitución Provincial no la tienen en cuenta?

*La Constitución Provincial no, debido a que el área legal sugiere que la norma a tener en cuenta es la Carta Orgánica de la municipalidad.*

P-2: ¿Cómo planea el proceso de la elaboración del proyecto de presupuesto?

*En general, trabajamos sobre los datos históricos, es decir los del periodo anterior y el actual, hasta el mes de septiembre y luego este último dato se anualiza, para luego aplicar un coeficiente de inflación propio. Además, se tiene en cuenta plan de obras y modificaciones del organigrama. También tenemos en cuenta los datos que nos pasa la provincia (del área del ministerio de haciendas) sobre un cálculo estimado del aumento porcentual del ingreso de coparticipación tanto nacional como provincial que se espera para el periodo siguiente, este dato lo utilizamos para comparar y ponderar con el índice de inflación que calculamos y se realizan los ajustes necesarios.*

Re pregunta: ¿Hasta qué fecha tienen tiempo de presentar el proyecto de presupuesto?

*Hasta el 31 octubre, luego se discute en el Consejo Deliberante el proyecto de ordenanza de presupuesto.*

P-3: ¿Cuánto tiempo le lleva preparar el presupuesto?

*Teniendo en cuenta el límite de tiempo de presentación del presupuesto, comenzamos a preparar el presupuesto un mes antes, es decir nos lleva un mes en formular el presupuesto.*

- En cuanto al cálculo de recursos:

P-4: ¿Qué instrumentos utiliza para estimar los recursos?

*La Oficina Nacional de Presupuesto le manda a la Provincia estimaciones de ingresos por coparticipación nacional y luego la Provincia nos envía las proyecciones macroeconómicas para las municipalidades, con esta información se proyectan los ingresos de la municipalidad.*

P-5: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto nacional?

*Información macroeconómica que elabora la Oficina Nacional de Presupuesto y estimaciones que envía a las distintas jurisdicciones, también tenemos en cuenta las clasificaciones presupuestarias que se utiliza en el proyecto de presupuesto nacional.*

P-6: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto de su provincia?

*Nada porque el presupuesto de la provincia no se presenta a tiempo, es decir presentan después que nosotros presentamos nuestro presupuesto, por ello no lo tenemos en cuenta.*

- En cuanto a la estimación de gastos:

P-7: ¿Qué analiza para la estimación de gastos?

*La información histórica tanto del periodo anterior como el actual hasta el periodo máximo posible, para luego anualizar el gasto de las distintas partidas presupuestarias de acuerdo al avance de la ejecución del presupuesto.*

Re-pregunta: ¿Entonces, generan un informe de ejecución presupuestaria al mes de agosto y dependiendo de cómo se viene gastando, realiza una estimación de cuánto podría ser el gasto anual de cada partida?

*Sí, así es, tenemos en cuenta como se viene gastando y anualizamos. Además, como dije antes, se tiene en cuenta las modificaciones en el organigrama, ya que todos los años o se crean nuevas áreas, a las cuales debemos asignar presupuesto o se suprimen o se unen otras, de ese modo respetamos la clasificación institucional. También como ya expresé anteriormente, se tiene mucho en cuenta las obras que se prevén, ya que es un gasto muy importante para la municipalidad, y por último la estimación global de la política salarial para el año que viene.*

P- 8: ¿Para usted qué datos son los más relevantes para elaborar el presupuesto?

*Para nosotros el Índice de inflación.*

P-9: ¿Qué actividades realiza para orientar al personal en cuanto a la provisión de la información requerida?

*El presupuesto lo hacemos de forma centralizada, no se realiza ninguna actividad, es muy personalista -por parte del intendente- la decisión de la asignación de créditos presupuestarios.*

P-10: ¿Cómo recolecta la información que solicita?

*Las secretarías muy de vez en cuando mandan un presupuesto.*

Re-pregunta: ¿Qué herramienta utilizan para enviar su presupuesto?

*Lo hacen con planillas que están disponibles en el sistema que utilizamos en la municipalidad para la administración financiera.*

Re-pregunta: ¿Por qué sucede esto?

*Porque al final los gatos que se van a realizar en el siguiente periodo los decide el intendente.*

P-11: ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal que tengan relación con esta etapa del proceso presupuestario?

*La oficina de haciendas y finanzas de la municipalidad realiza capacitaciones ofrecidas por la oficina nacional de presupuesto, vemos que los temas discusión o tratados son muy distantes y distintos a los temas que tratamos en la municipalidad.*

Entrevista III

Nombre del entrevistado: Cra. Violeta Brest

Función: Secretaria de Haciendas.

Lugar de la entrevista: Municipalidad de Empedrado.

Fecha de la entrevista: 29 de septiembre de 2023.

Tema de la entrevista: Etapa de formulación del presupuesto.

Preguntas:

- Cuando inicia el proceso de elaboración del presupuesto:

P-1: ¿Qué normativas tiene en cuenta para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto?

*Tengo en cuenta la normativa madre, es decir la Carta Orgánica de la Municipalidad de Empedrado, específicamente en los límites y techos que se establece en ella, como por ejemplo el porcentaje que se debe destinar al tribunal de cuentas, al tribunal de faltas y al Honorable Consejo Deliberante, este último tiene una particularidad debido a que se establece un techo tanto en la carta orgánica como en la Constitución Provincial que dice "hasta un 4%", de la misma manera sucede con los sueldos, tanto en la Constitución como en la Carta Orgánica dice que no se puede destinar más del 60% de los ingresos corrientes a pagar sueldos. El otro punto que*

*tengo en cuenta en la Carta Orgánica es el límite de presentación del proyecto de Ordenanza de Presupuesto que es hasta el 30 de septiembre.*

P-2: ¿Cómo planea el proceso de la elaboración del proyecto de presupuesto?

*Depende la importancia de los recursos, tomando este principio, entiendo que el principal ingreso del municipio proviene de la coparticipación nacional, luego en segundo orden el ingreso por coparticipación provincial, los ingresos que denomino especiales y los originados por recursos de propia recaudación. Para obtener detalles sobre la coparticipación nacional y provincia sobre su variación, trabajo en conjunto con el área de presupuesto de la provincia. Igualmente varía mucho la información que obtenemos con el área de presupuesto de la provincia, porque queda vieja la información debido a la inflación, pero tenemos que presentarlo en el momento que nos indica la Carta Orgánica. Además, en conjunto con la Provincia, estimamos los fondos especiales de ayudas para fiestas de la localidad, también analizamos las obras en conjunto si existieren. Luego toda la información obtenida la proyectamos de acuerdo a lo percibido en el año actual, en este análisis influye mucho la política fiscal, es decir descuentos por el pago anual anticipado de los tributos u otros beneficios que aplicamos a los contribuyentes.*

P-3: ¿Cuánto tiempo le lleva preparar el presupuesto?

*El tiempo es relativo, depende mucho del tiempo en que se recabe los datos. En la elaboración de este presupuesto le dedique una semana.*

• En cuanto al cálculo de recursos:

P-4: ¿Qué instrumentos utiliza para estimar los recursos?

*Para estimar los recursos utilizo el dato de los ingresos percibidos hasta el momento de análisis, es decir hago un corte de información generalmente a fines de agosto y luego se proyecta para el siguiente periodo. Se tiene en cuenta para los recursos propios el aumento que se va a establecer en el impuesto inmobiliario, el impuesto automotor y demás tasas por servicios como ser las relacionadas con el turismo y se tiene en cuenta la política de beneficios, por ejemplo, se avanzó mucho con el tema de la zona tributaria, debido a que, por la revalorización y mejora de servicios, la recaudación mejora y se amplía.*

*Tenemos en cuenta el coeficiente de coparticipación provincial que nos asignan, que en los últimos tiempos ha sufrido varias modificaciones por las creaciones de nuevos municipios, debido a que estas creaciones afectan al coeficiente de forma negativa ya que a ampliar la cantidad de localidades los factores de distribución también se modifican.*

P-5: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto nacional?

*Del presupuesto nacional tengo en cuenta las variables macroeconómicas como ser la inflación y si existen algunos convenios que nación tiene para municipios.*

P-6: ¿Qué aspectos tiene en cuenta del proyecto de ley de presupuesto de su provincia?

*Todas las estimaciones que realiza la provincia en relación a las en transferencias corrientes y de capital como las obras que la provincia pretende realizar en la localidad en forma conjunta o por si ella misma. En este punto me reúno con el intendente para que me de los lineamientos de las obras a realizar, ejemplo obras en el cementerio, las plazas u otros espacios públicos y se establece un monto para iniciar la obra y para el resto se solicita financiamiento a la provincia.*

• En cuanto a la estimación de gastos:

P-7: ¿Qué analiza para la estimación de gastos?

*Analizo los gastos esenciales, que para mí en orden de prioridad son los destinados a personal, seguridad social, servicios básicos, combustible y sus derivados, alquileres de camiones, todos los gastos que tienen que ver con la recolección de residuos, luego las transferencias corrientes y de capital que se van a destinar a los comedores, hogares de ancianos, así como las instituciones públicas como ser la policía, escuelas, bomberos, en este caso la Carta Orgánica determina un porcentaje, por último el costo de la locación de obra para la mantención de espacios públicos, sobre todo los de mantenimiento de calles y caminos rurales.*

P- 8: ¿Para usted qué datos son los más relevantes para elaborar el presupuesto?

*Los datos relacionados con la información necesaria para poder estimar los gastos según el orden de prioridad que describí en la pregunta anterior, luego se repiten los datos relacionados a los gastos del consejo deliberante y del tribunal de cuentas, este último presupuesto es enviada por el titular del organismo. Para mí, todos los datos son relevantes de acuerdo al orden de prioridad que establezco, pero al momento de presupuestarlos prefiero hacer algo prudente y luego agregar ingresos a medida que lleguen. Por último y no menos importante es presupuestar la amortización de deuda, anticipo a proveedores y deudas por anticipos de coparticipación de provincial.*

P-9: ¿Qué actividades realiza para orientar al personal en cuanto a la provisión de la información requerida?

*Solo trabajamos con el personal del área de tesorería, utilizamos el sistema de información financiera que utiliza el municipio para obtener la información, también hablamos con cada secretario de acuerdo a los datos que necesitamos para realizar las consultas pertinentes. Luego, con toda la*

*información se formula un presupuesto razonable, esto también se debe a los años de experiencia que tengo en la institución y la evolución de los presupuestos de años anteriores. Al decir razonable me refiero a que los datos volcados al presupuesto tienen que ser acurde a la realidad del municipio, tanto en lo que respecta a la recaudación de ingresos como la estimación de los gastos.*

P-10: ¿Cómo recolecta la información que solicita?

*Del sistema informático que utiliza el municipio para llevar el registro presupuestario, además, nos reunimos con el gabinete y el intendente, para exponer y explicar el presupuesto.*

P-11: ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal que tengan relación con esta etapa del proceso presupuestario?

*No se realizan capacitaciones al personal debido a que no hay un área específica que pueda realizar esa tarea. Pero yo me capacito, participo en el foro de presupuesto de la nación y el de la provincia de corrientes, además asisto a las distintas charlas y capacitaciones organizadas por el Ministerio de Haciendas y el Consejo Profesional de la Provincia de Corrientes.*

### **Interpretación de las entrevistas**

Al comenzar el proceso de elaboración del presupuesto, los tres profesionales coinciden en considerar la Carta Orgánica de sus respectivas municipalidades. Esta normativa es fundamental, ya que regula el funcionamiento y la organización de los municipios.

Aunque la Constitución Provincial es una normativa relevante, la Municipalidad de Goya no la considera en el proceso de elaboración del presupuesto municipal, siguiendo la recomendación de su asesoría legal. Esto se debe a que su Carta Orgánica ya contempla los mecanismos necesarios para llevar adelante el proceso y refleja los mismos principios establecidos en la Carta Magna provincial.

Además, la Ley de Administración Financiera de la Provincia N° 5.571 desempeña un papel crucial. Esta ley regula los aspectos financieros, contables, presupuestarios y de control del sector público provincial. Es especialmente relevante para los municipios que no cuentan con una normativa específica de contabilidad municipal. En el caso de las tres municipalidades mencionadas, es esencial que consideren esta ley, ya que ninguna de ellas ha sancionado una ordenanza al respecto.

Resulta notable que la Municipalidad de Goya considere la Ley de Responsabilidad Fiscal N° 25.917, a la cual su municipio está adherido mediante una ordenanza. Esta ley establece principios y reglas de disciplina fiscal para los gobiernos locales. Dicha consideración refleja el interés de la administración en mantener un compromiso sólido en materia fiscal, con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

Al analizar las respuestas a la pregunta número dos, se pueden observar diferentes enfoques en la planificación del proceso de elaboración del presupuesto. En el caso del profesional de la Municipalidad de Paso de la Patria, se destaca la relevancia de la participación de todas las áreas de gobierno respetando la planificación de las políticas públicas diseñadas. Posteriormente, se contrastan estas propuestas con datos históricos tanto propios como proporcionados por el Ministerio de Haciendas de la Provincia.

En el contexto de la Municipalidad de Goya, se observa que su enfoque se centra en la información proporcionada por la oficina de presupuesto. Utilizan esta información para proyectar los datos, considerando su propio índice de inflación y el plan de obras.

Además, se toman en cuenta los datos aportados por el Ministerio de Haciendas de la provincia de Corrientes en relación a los ingresos por coparticipación. Sin embargo, no se evidencia una interrelación activa entre las distintas áreas de la municipalidad en este proceso. Por otro lado, la Municipalidad de Empedrado centra su planificación del proceso en la fuente de ingresos y su relevancia.

La variación en el tiempo necesario para elaborar el presupuesto entre las tres municipalidades se debe a sus enfoques distintos. Mientras que la Municipalidad de Paso de la Patria involucra a múltiples actores en su proceso, las municipalidades de Goya y Empedrado requieren menos tiempo debido a que realizan un trabajo basado en la información elaborada en el seno de sus secretarías especializadas en el proceso presupuestario.

En las tres municipalidades, se observa un uso común de la información proporcionada por el Ministerio de Haciendas de la Provincia en relación a la proyección de incremento de los recursos coparticipables. Esta proyección se basa en los datos macroeconómicos comunicados por la Oficina Nacional de Presupuesto.

Tanto Empedrado como Paso de la Patria otorgan relevancia al cálculo de los recursos provenientes de sus festividades. Estas celebraciones son de gran importancia debido al reconocimiento que han alcanzado a nivel nacional e internacional.

Es notorio que, a pesar de que Empedrado considera la política fiscal definida por el intendente, la herramienta principal que poseen los tres municipios para el cálculo de sus recursos dependa de la información proporcionada por el organismo Provincial.

En lo que respecta al cálculo de los gastos, las tres municipalidades priorizan la estimación de los haberes y los aumentos proyectados para el próximo año. Los demás gastos se analizan en función de la información histórica sobre su ejecución. Sin embargo, la diferencia más destacada, como mencionamos al principio, radica en el enfoque interrelacionado que el profesional a cargo del área presupuestaria de Paso de la Patria lleva a cabo.

Es relevante señalar que las tres municipalidades consideran la proyección del índice general de precios expresado en el presupuesto nacional, así como el publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.D.E.C). Además, en el caso

específico de Paso de la Patria, se tienen en cuenta otras variables, como el dólar futuro o el incremento establecido por su Ordenanza Tarifaria.

La Municipalidad de Paso de la Patria recopila la información que necesita para preparar su presupuesto mediante la emisión y recepción de notas físicas, además de utilizar datos de su sistema informático de administración financiera. En cambio, las demás municipalidades se basan sus sistemas informáticos.

Por último, y no menos importante, ninguna de las tres municipalidades proporciona capacitación al personal en relación con la etapa de la formulación del presupuesto.

#### **CAPITULO IV: CONCLUSION**

La elaboración del presupuesto municipal es un proceso complejo que involucra diversas etapas, desde la formulación hasta la evaluación. En el contexto de las entrevistas realizadas, se observa que cada municipalidad tiene un enfoque distinto en la planificación y ejecución de este proceso.

En primer lugar, es fundamental considerar la normativa vigente en cada jurisdicción, ya que esta establece los lineamientos generales para la formulación del presupuesto. En el caso de las municipalidades de Goya, Paso de la Patria y Empedrado, se destaca la importancia sus Cartas Orgánicas municipales y la Ley de Administración Financiera provincial como marcos normativos que regulan el proceso presupuestario.

En cuanto a las etapas del presupuesto, se puede observar que las municipalidades siguen un proceso similar al establecido a nivel nacional. Comienza con la formulación del presupuesto, donde se establecen las políticas y prioridades presupuestarias. Luego, se procede a la aprobación del presupuesto por parte de los órganos legislativos correspondientes, seguido por la ejecución del presupuesto, donde se asignan los recursos y se llevan a cabo las acciones planificadas. Finalmente, se realiza la evaluación del presupuesto, comparando lo presupuestado con lo ejecutado y proponiendo acciones correctivas si es necesario.

Aunque por el tamaño de los municipios no se requiere tanto tiempo como el que necesita el estado nacional para la elaboración del presupuesto, el hecho de que los profesionales de las tres municipalidades finalicen el proyecto de presupuesto en un tiempo breve, sugiere que podría existir una falta de planificación adecuada para este proceso tan importante. Como se explica en el marco teórico, cualquier fallo en una de las etapas del presupuesto puede perjudicar o disminuir la calidad de todo el proceso presupuestario.

Además, se deduce por las preguntas realizadas, que los municipios no cuentan con una ordenanza específica que regule el proceso presupuestario ni manual de procedimientos que estandaricen las actividades de la oficina o secretaría encargada de la elaboración del presupuesto.

Se observan diferentes enfoques en la planificación del trabajo para formular el presupuesto, desde la participación activa de múltiples actores hasta un enfoque más centralizado en la información proporcionada por áreas especializadas.

En cuanto a los recursos, se nota que las tres municipalidades dependen de la información brindada por el Ministerio de Haciendas del gobierno provincial. Esto se debe a que los ingresos más importantes de las municipalidades provienen de los impuestos nacionales y provinciales coparticipables.

En relación a los gastos, resulta interesante el enfoque desarrollado por la Municipalidad de Paso de la Patria, que busca involucrar a las distintas áreas respetando la planificación realizada por cada una de ellas. Sin embargo, en las tres municipalidades, el cálculo de los gastos se basa principalmente en la información histórica proporcionada por sus sistemas informáticos de administración financiera.

En resumen, aunque todas las municipalidades utilizan datos históricos y proyecciones macroeconómicas proporcionadas por un agente externo, se destaca la necesidad de una mayor interrelación entre las distintas áreas municipales en este proceso.

Es importante destacar que la capacitación del personal involucrado en el proceso presupuestario es fundamental para garantizar su eficacia y eficiencia. En este sentido, ninguna de las municipalidades proporciona capacitación específica para la etapa de formulación del presupuesto, lo que podría ser un área de mejora en el futuro.

En conclusión, el proceso de elaboración del presupuesto municipal es complejo y requiere una planificación cuidadosa, así como el cumplimiento de la normativa vigente. Es fundamental que las municipalidades cuenten con los recursos y la capacitación necesarios para llevar a cabo este proceso de manera efectiva y transparente, garantizando así una gestión financiera responsable y orientada al bienestar de la comunidad.

Para lograr esto, es primordial desarrollar procedimientos adaptados a las particularidades de cada municipalidad. Estos procedimientos pueden incluir herramientas como planillas para la recolección de datos o documentos que fomenten el desarrollo de políticas públicas. El propósito es expresar de manera clara y concisa los objetivos del gobierno, encabezado por el intendente municipal, a través del presupuesto general.

Además, se debe promover la interrelación entre las distintas secretarías, generando información que nutra a la oficina encargada de elaborar el presupuesto. De esta manera, se logrará una comprensión más accesible para los ciudadanos sobre las metas que se pretenden alcanzar.

Por lo tanto, se recomienda capacitar a todo el personal municipal, desde quienes desempeñan tareas de maestranza hasta aquellos en puestos directivos. El objetivo es que cada miembro del equipo comprenda la importancia de todo el proceso presupuestario, especialmente la etapa de formulación del presupuesto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Musgrave, R y Musgrave, P – Hacienda Pública Teórica y Aplicada – 1992 – McGraw, Madrid. Quinta edición.

Adolfo Atchabahian – Régimen Jurídico de la Gestión y del Control en la Hacienda Pública – 2008 – La Ley S.A.E e L. Tercera edición

Las Heras, José María – Estado Eficiente. Administración Financiera Gubernamental. Un Enfoque Sistémico – 2010 - Omar D. Buyatti Librería Editorial Tercera edición.

Centro de Capacitación y Estudios de la Secretaría de Haciendas de la Nación - El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina - 2011

Ley 24.156 de Administración Financiera y de Los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. – 1992

Decreto 1344 Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156. - 2007

Disposición ONP 168 Aprobación de “Manual para la Formulación Presupuestaria de la Administración Pública Nacional. Formularios e Instructivos” - 2023

Ley 5571 de la Administración Financiera y de los Sistemas de Control, Contrataciones y Administración de los Bienes del Sector Público Provincial - 2004

Carta Orgánica de la Municipalidad de Paso de la Patria – 2009

Carta Orgánica de la Municipalidad de Paso de Goya – 2009

Carta Orgánica de la Municipalidad de Empedrado – 2010

### **CRONOGRAMA**

Semanas	Actividades
01 de septiembre al 03 de septiembre de 2023	Entrevista a 1 agente de la Municipalidad de Paso de la Patria-
04 de septiembre al 10 de septiembre 2023	Entrevista a 1 agente de la Municipalidad Goya
25 de septiembre al 30 de septiembre de 2023	Entrevista a 1 agente de la Municipalidad de Empedrado.