



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARRERA: CONTADOR PÚBLICO

PROYECTO DE GRADO

**“El presupuesto municipal, análisis y propuestas de
transformación hacia la eficiencia”**

ALUMNOS

KNORR EZEQUIEL

D.N.I: 21.995.755

QUINODOZ CINTIA

D.N.I: 28.566.150

TUTOR

CRA. MARIELA SORAYA ROPOLO

ÍNDICE

Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Resumen del Proyecto de Grado	7
Glosario	8
Introducción	9
Capítulo 1: Introducción al Presupuesto	
1.1. Concepto general de Presupuesto	12
1.1.1. Funciones de los presupuestos	12
1.1.2. Objetivos de los presupuestos	13
1.1.3. Finalidad de los presupuestos	13
1.1.4. Ventajas y limitaciones de los presupuestos	13
1.1.4.1. Ventajas	13
1.1.4.2. Limitaciones	14
1.2. Presupuestos Privado	14
1.3. Presupuesto Público	14
1.3.1. El Presupuesto Público y su proceso	15
1.3.1.1. Elaboración	15
1.3.1.2. Aprobación y Promulgación	15
1.3.1.3. Ejecución	16
1.3.1.4. Evaluación y Control	16
1.3.2. Esquema del proceso del Presupuesto Público a nivel local	17
1.3.3. Diferentes clases de Presupuesto Público	17
1.3.3.1. Presupuesto Base Cero	17

1.3.3.1.1. Resultados que se obtienen con la implementación del Presupuesto Base Cero	17
1.3.3.1.2. Aspectos positivos del Presupuesto Base Cero	18
1.3.3.1.3. Limitaciones del Presupuesto Base Cero	18
1.3.3.2. Presupuesto Tradicional e Incremental	19
1.3.3.3. Presupuesto por Programas	19
1.3.3.4. El Presupuesto Participativo	20
1.4. Conclusión del capítulo	21
Capítulo 2: Municipalidad de Bell Ville	
2.1. Síntesis histórica y ubicación geográfica de la ciudad	23
2.2. Organigrama del Municipio	26
2.3. Autoridades y áreas del Gobierno Municipal	29
2.3.1. Departamento Ejecutivo	29
2.3.2. Concejo Deliberante	29
2.3.3. Asesoría Letrada	30
2.3.4. Tribunal de Cuentas	30
2.3.5. Tribunal de Faltas	30
2.3.6. Consejo de la Juventud	30
2.3.7. Consejo de la Mujer	30
2.4. Plantel del personal municipal	31
2.5. Conclusión del capítulo	32
Capítulo 3: Presupuesto Municipal	
3.1. Introducción al Presupuesto Municipal	33
3.2. Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento	33

3.2.1. Exposición del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento del Año 2015 ..	35
3.2.2. Definición de cada uno de los conceptos contenidos en el Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento	36
3.3. Análisis del modelo presupuestario vigente	40
3.4. Conclusión del capítulo	54
Capítulo 4: Propuestas de transformación y perfeccionamiento presupuestario	
4.1. Evolución hacia el Presupuesto por Programas	56
4.1.1. Red de categorías programáticas generales	57
4.1.2. Redes de categorías programáticas vinculadas a proyectos de inversión	58
4.1.3. Redes de categorías programáticas especiales	58
4.1.4. Ventajas del Presupuesto por Programas	59
4.2. Diferencias entre el Presupuesto Tradicional e Incremental y el Presupuesto por Programas	60
4.3. Presupuesto Participativo	63
4.3.1. Beneficios de la implementación del Presupuesto Participativo	64
4.3.2. Principales etapas del Presupuesto Participativo	64
4.3.2.1. Primera etapa del Presupuesto Participativo	64
4.3.2.2. Segunda Etapa del Presupuesto Participativo	66
4.3.3. Costos de la implantación del Presupuesto Participativo	66
4.3.4. El Presupuesto Participativo en relación a la corrupción	67
4.3.5. Sustentabilidad de los Presupuestos Participativos	68
4.4. Conclusión del capítulo	69
Conclusión del Proyecto de Grado	70
Bibliografía	71
Anexos	72

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas, esposo e hijos y a mis amigos. Cintia.

A mi esposa e hijos y mis amigos de toda la vida. Ezequiel.

AGRADECIMIENTO

Llevar adelante una carrera universitaria a una edad por encima de la franja etaria convencional, podríamos decir que de alguna manera y en muchos momentos se torna cuesta arriba y demanda de una determinación y una cuota de fuerza de voluntad extra. Creemos que es un poco nuestro caso, que ya pasando los treinta y los cuarenta, nos encontramos en este momento de nuestras vidas con nuestras propias familias, nuestros hijos, nuestros trabajos y nuestros estudios, lo que a nuestro entender hace obligadamente, que la lista de agradecimiento sea mucho más extensa. Es por eso que queremos de todo corazón, en este momento tan importante para nosotros y a punto de cumplir el sueño de lograr una profesión, agradecer de manera muy especial primeramente a Dios, fuente de vida y razón, a nuestros compañeros de vida, Cristian (esposo de Cintia) y Mercedes (esposa de Ezequiel) sin cuyo apoyo hubiese sido casi imposible llegar hasta aquí, a nuestros hijos, quiénes han sabido renunciar a tantos momentos, ya que mamá o papá se encontraban estudiando, a nuestros amigos quiénes nos apoyaron y nos animaron constantemente, a nuestros padres que siempre estuvieron a nuestro lado, (Omar y Stella, padres de Cintia y Jorge, padre de Ezequiel), a nuestras hermanas (Gabriela, Fanny y Carolina, hermanas de Cintia, y Cesia y Dámaris, hermanas de Ezequiel), a nuestros profesores de quiénes aprendimos tanto, a nuestros compañeros con quiénes ha sido tan agradable compartir estos años de estudio, a todo el personal administrativo y académico del IUA y de la FUPEU en Bell Ville, por haber contado con su valioso apoyo de manera permanente y a todas aquellas personas que aún con pequeñas actitudes nos ayudaron cada día a renovar nuestras fuerzas y nuestro enfoque a fin de alcanzar nuestra meta. A todos ellos infinitas gracias.

Resumen del Proyecto de Grado

En el primer capítulo de nuestro trabajo definiremos el concepto de Presupuesto en forma genérica, para luego clasificarlo en sus dos tipos más significativos que son el Presupuesto Privado y el Público. Entrando ya en este último, explicaremos su proceso de desarrollo, para posteriormente, tratar de forma particular cada uno de los más relevantes, entre los cuales incluimos el Presupuesto Base Cero, el Presupuesto Tradicional e Incremental, el Presupuesto por Programas y finalmente, el Presupuesto Participativo.

En el segundo capítulo haremos una breve reseña de la historia de Bell Ville, desde sus orígenes hasta su situación actual y seguidamente presentaremos el organigrama del Municipio, con un posterior detalle de las autoridades, poderes del gobierno municipal y los principales órganos vinculados a la gestión de gobierno, a través de lo cual pretendemos brindar una base sólida y necesaria a fin de conocer la ciudad y el municipio, sobre cuyo modelo presupuestario trabajaremos a posteriori.

En el capítulo tercero nos enfocaremos en el análisis del Presupuesto Municipal y más puntualmente en el modelo presupuestario vigente, basándonos para dicho análisis en el Presupuesto del Año 2015. Comenzaremos con una exposición del Estado de ahorro, inversión y financiamiento, luego de la cual definiremos de forma genérica los conceptos contenidos en el mismo. Lo anterior nos brindará el marco teórico necesario para llevar a cabo el análisis propiamente dicho, finalizando dicho capítulo con las conclusiones a las que arribemos a partir del análisis realizado.

Ya finalizando nuestro trabajo, en el cuarto y último capítulo, expondremos nuestra propuesta de transformación y perfeccionamiento presupuestario, a través de la cual, sugerimos una evolución gradual desde el Presupuesto Tradicional e Incremental hacia el Presupuesto por Programas, acompañando además esta transformación con la implementación del Presupuesto Participativo.

Glosario de Palabras

Estado de Ahorro, inversión y financiamiento: Se asemeja a un cuadro de mando integral, que permite visualizar los recursos y gastos que planea y/o tiene el estado.

Presupuesto: Puede definirse como una previsión, proyección o estimación de gastos, siendo por lo tanto un plan de acción cuyo objetivo es cumplir una meta prefijada.

Presupuesto Base Cero: Es el método donde las solicitudes de recursos son presentadas, evaluadas y justificadas empezando desde cero, es decir, sin tomar en consideración períodos o presupuestos anteriores.

Presupuesto Participativo: Más que una forma de presupuestar, es un mecanismo de participación ciudadana que incorpora el debate, el acuerdo y el voto como herramientas que permiten destinar parte del presupuesto municipal a la realización de propuestas y proyectos que los vecinos consideren necesarios para sus barrios.

Presupuesto por Programas: Este tipo de presupuesto es un conjunto de técnicas y procedimientos que se ordenan sistemáticamente en forma de programas y proyectos a fin de mostrar las tareas a efectuar señalando los objetivos específicos y sus costos de ejecución, racionalizando el gasto público y mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

Presupuesto Privado: El presupuesto privado es un instrumento de planificación que elaboran las empresas, mediante el cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos para el logro de las mismas y se establecen los mecanismos de coordinación y control, de acuerdo a los objetivos establecidos con anterioridad

Presupuesto Público: El presupuesto público es el instrumento a través del cual, el Estado establece los niveles máximos de gastos que se pueden realizar, así como también autoriza el endeudamiento y las aplicaciones financieras en que éste puede incurrir, en un determinado período anual.

Presupuesto Tradicional e Incremental: Se basa en la extrapolación de elementos que ocurrieron en el pasado para proyectarlos en el futuro y se trata la asignación de los recursos, tomándose en consideración la adquisición de bienes y servicios según sea su naturaleza o su destino.

Introducción

Desde sus comienzos y durante todo el año 2015, los argentinos vivimos un año electoral muy intenso, a raíz de lo cual, se han manifestado desde todos los sectores, el deseo y la necesidad que como sociedad tenemos y demandamos al estado en todos sus niveles, tanto nacional, provincial y municipal, de un cambio en cuanto al manejo responsable y eficiente de los fondos públicos. Entendemos que la transparencia y la responsabilidad como exigencias ineludibles de la gestión pública de nuestro tiempo, están en directa relación con la gestión presupuestaria, que es o debería ser en definitiva, la base de la planificación, ejecución y control del gasto público. Es en este sentido y ante estas circunstancias, que desde nuestro lugar como futuros profesionales de las ciencias económicas e indagando en un nivel del estado al cual podemos acceder, decidimos analizar el presupuesto municipal de nuestra ciudad (Bell Ville), a fin de descubrir el modelo presupuestario utilizado, percatarnos acerca de la eficiencia o no de este tipo de presupuesto y en base a la observación realizada, proponer las mejoras posibles a fin de ajustar el modelo presupuestario al logro de los objetivos de la gestión de gobierno y hacia un Municipio más eficiente y transparente en la expresión no solo del ingreso y del gasto sino de los Programas de Gobierno.

Justificamos nuestra decisión de abordar esta temática, en el deseo de revalorizar el aporte que desde nuestro lugar como futuros profesionales de la ciencias económicas, podemos hacer a la administración pública a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los fondos públicos, la gestión del gasto y una redistribución más justa y equitativa en cuanto a los beneficios que el ciudadano recibe desde el gobierno municipal.



CAPÍTULO N° 1

INTRODUCCIÓN AL PRESUPUESTO



CAPÍTULO I:

Introducción al Presupuesto

1.1. Concepto general de Presupuesto

Puede definirse como una previsión, proyección o estimación de gastos, siendo por lo tanto un plan de acción cuyo objetivo es cumplir una meta prefijada. Los presupuestos se adecuan y son esenciales en las finanzas de familias, profesionales, empresas, organizaciones o países, pudiendo distinguir entonces básicamente, entre lo que son presupuestos privados y públicos.

1.1.1. Funciones de los presupuestos

Las siguientes funciones son las más importantes cuando hablamos en términos generales:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el **control financiero** de la organización.
- El **control presupuestario** es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los objetivos previamente propuestos y en correspondencia, esto para poder verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- **Los presupuestos son útiles** en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la organización en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la organización y direccionarlas hacia los objetivos estratégicos.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la

organización. Documento en el que se contiene una previsión generalmente anual de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad económica.

El presupuesto constituye, por lo regular, un plan financiero anual.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

El presupuesto es una herramienta, para la planificación de las actividades, o de una acción o de un conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias y que determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un período determinado.

1.1.2. Objetivos de los presupuestos

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la organización debe desarrollar en un período determinado. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

1.1.3. Finalidad de los presupuestos

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la organización en forma integral. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la organización. Coordinar y relacionar las actividades de la organización. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.1.4. Ventajas y limitaciones de los presupuestos

1.1.4.1. Ventajas

- Comprueba el progreso hacia los objetivos y metas.
- Exige políticas básicas previas.
- Requiere una estructura organizacional adecuada y sólida.
- Obliga a todos los niveles y áreas a participar en el establecimiento de planes, objetivos y metas.

- Requiere de datos históricos adecuados y apropiados.
- Obliga a planificar el uso más apropiado de los recursos.
- Obliga a estudiar todos los factores para llegar a decisiones importantes.
- Proporciona más tiempo para la planeación.
- Puntualiza eficiencia e ineficiencia.
- Exige autoanálisis periódicos.

1.1.4.2. Limitaciones

- No son hechos reales, se basa en estimados.
- Deben adaptarse continuamente para ajustarlos a los cambios que ocurren normalmente.
- Su ejecución no ocurrirá automáticamente.

1.2. El Presupuesto Privado

El Presupuesto Privado es un instrumento de planificación que elaboran las empresas, mediante el cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos para el logro de las mismas y se establecen los mecanismos de coordinación y control, de acuerdo a los objetivos establecidos con anterioridad.

1.3. El Presupuesto Público

El Presupuesto Público es el instrumento a través del cual, el Estado establece los niveles máximos de gastos que se pueden realizar, así como también autoriza el endeudamiento y las aplicaciones financieras en que éste puede incurrir, en un determinado período anual.

Estos niveles de gastos, endeudamiento y aplicaciones financieras se definen en un contexto financiero que contempla una estimación de recursos públicos, que finalmente pueden ser superiores o inferiores a lo originalmente previsto.

El responsable de su formulación y ejecución es el Poder Ejecutivo, mientras que el Poder Legislativo lo aprueba, convirtiéndolo en ley antes del comienzo de cada ejercicio. Los gastos aprobados surgen de los bienes y servicios que el Estado, en sus tres poderes, se propone producir y proveer a la sociedad.

1.3.1. El Presupuesto Público y su proceso

Detallaremos a continuación el proceso del presupuesto público a nivel nacional, el cual se replica con sus consiguientes modificaciones y adaptaciones tanto al nivel provincial como municipal.



1.3.1.1. Elaboración

- ❖ El Ejecutivo establece las prioridades gubernamentales para el próximo año, las estrategias y los recursos para su cumplimiento.
- ❖ La responsabilidades de hacer las estimaciones y proyecciones de los recursos disponibles, recae sobre el Ministerio de Economía (Oficina nacional de presupuesto).
- ❖ Cada área deberá “practicar una evaluación del cumplimiento de los planes y políticas nacionales y del desarrollo general del país y sobre estas bases, una proyección de las variables económicas de corto plazo, preparar una propuesta de prioridades presupuestarias en general y de planes o programas de inversiones públicas en particular” (Ley 24156).
- ❖ Se toman como elementos básicos para iniciar la formulación la cuenta de inversiones del último ejercicio ejecutado y el presupuesto consolidado del sector público del ejercicio vigente.

1.3.1.2. Aprobación y Promulgación

- ❖ Una vez formulado, se presenta antes del 15 de setiembre a la Comisión de Presupuesto y Hacienda de la Cámara de Diputados, esto es a nivel nacional. A nivel municipal una vez formulado por la Secretaria de Finanzas se presenta al Concejo Deliberante, donde también se realizan audiencias públicas.

- ❖ Si la comisión aconseja su aprobación, ésta deberá tratarse en el recinto, como cualquier otro proyecto de ley.
- ❖ Una vez aprobada la ley de presupuesto por el Poder Legislativo vuelve al Ejecutivo para su promulgación y publicación en el Boletín Oficial.

El proyecto debe ser sancionado antes de la finalización del ejercicio administrativo. Si esto no ocurriera, se prorroga de manera automática el presupuesto que estuvo en vigencia el año anterior.

1.3.1.3. Ejecución

Una vez promulgado y convertido en ley, se efectúa la distribución de los gastos (por programas o partidas) y de los recursos (por rubros) del presupuesto convirtiéndolo en operativo.

Durante la ejecución puede haber variaciones en el destino de los recursos específicos del gasto aprobado o en los montos disponibles, siempre y cuando estén en el marco de las pautas establecidas por la ley. De lo contrario, se debe pedir autorización al Poder Legislativo.

1.3.1.4. Evaluación y control

Control Interno: Auditorías a cargo de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), esto es a nivel nacional y a nivel provincial a cargo de la Dirección General de Presupuesto e Inversiones.

Control Externo: A nivel nacional está a cargo de la Auditoría General de la Nación (AGN) y a nivel municipal, se realizan auditorías a cargo del Tribunal de Cuentas.

1.3.2. Esquema del proceso del Presupuesto Público a nivel local

ESQUEMA DEL PROCESO A NIVEL LOCAL



1.3.3. Diferentes clases de Presupuesto Público

1.3.3.1. Presupuesto Base Cero

Es el método donde las solicitudes de recursos son presentadas, evaluadas y justificadas empezando desde cero, es decir, sin tomar en consideración períodos o presupuestos anteriores. Es un procedimiento orientado a presentar, de manera razonada y transparente, todos los requerimientos presupuestarios relativos a programas o gastos de la organización. Su finalidad es evitar vicios, corrupción o malos manejos de los fondos, así como reducir gastos innecesarios.

En este tipo de presupuesto se distinguen dos pasos para su elaboración. En primer lugar, la elaboración de los paquetes de decisión que incluye el análisis y la descripción de cada actividad, tanto vigente como nueva, en uno o más paquetes de decisión; y en segundo lugar, el escalonamiento de los paquetes de decisión, que incluye la evaluación y ordenamiento de estos paquetes en orden de importancia, por medio del análisis de Costo-Beneficio o la evaluación subjetiva, estableciendo prioridades.

1.3.3.1.1. Resultados que se obtienen con la implementación del Presupuesto Base Cero

- ✓ Coherencia en la asignación de los Recursos Financieros y Humanos.
- ✓ Reducción de gastos.

- ✓ Introducción de la innovación en procesos ya consolidados.
- ✓ Desarrollo gerencial a través de la revisión de la propia gestión con relación a los Resultados.
- ✓ Diagnóstico de problemas organizativos.
- ✓ Internalización por parte de los directivos a través de la vivencia de la necesidad de definir o clasificar objetivos y de establecer sistemas de programación y planificación.
- ✓ Conocimiento de la toma de decisiones por parte de los directivos de las actividades y tareas administrativas.

1.3.3.1.2. Aspectos positivos del Presupuesto Base Cero

- ✓ Proporciona información adecuada a la gerencia administrativa.
- ✓ Mejora la calidad de la decisión administrativa y pública.
- ✓ Amplía el número de participación en el proceso de presupuesto.
- ✓ Favorece la comunicación entre las unidades administrativas y los sistemas de Presupuesto y Contabilidad.
- ✓ Identifica los programas y actividades y sus respectivos costos según los insumos. Favorece la comparación entre programas competitivos. En lo referente a la obtención de los Recursos, los programas nuevos se encuentran en condiciones de competir con los existentes.
- ✓ Identifica y elimina los programas inactivos, obsoletos e inefectivos.
- ✓ Elimina o reduce las actividades paralelas o redundantes, para permitir redistribución de personal y corregir el hábito de ciertas unidades operativas.
- ✓ Coordina y da participación a los distintos niveles operativos de ejecución de las unidades ejecutoras.
- ✓ Control y seguimiento de los objetivos, cumplimentando informaciones y formularios.

1.3.3.1.3. Limitaciones del Presupuesto Base Cero

- ✓ Exigencia de mayores esfuerzos y tiempo para la elaboración del Presupuesto.
- ✓ Exceso de información y formularios a cumplimentar.
- ✓ Abundancia de información a considerar en un corto período.

- ✓ Participación significativa de personal de jerarquía superior en la fijación de las acciones.
- ✓ Capacitación del personal en la comprensión de los básicos teóricos aplicados.
- ✓ Resistencia de las reparticiones, las cuales tienden a defender el status quo.
- ✓ Dificultad de comenzar todo los años el análisis desde cero.
- ✓ Exigencia de un mayor esfuerzo y tiempo con relación a los procesos anteriores, especialmente en los niveles intermedios departamentales.
- ✓ Control de las responsabilidades con relación a las metas establecidas.

1.3.3.2. Presupuesto Tradicional e Incremental

Se basa en la extrapolación de elementos que ocurrieron en el pasado para proyectarlos en el futuro y se trata la asignación de los recursos, tomándose en consideración la adquisición de bienes y servicios según sea su naturaleza o su destino. No permite la correlación de los bienes con las metas u objetivos del organismo.

Es un instrumento financiero que también permite efectuar el control presupuestario, aunque la metodología que utiliza es un análisis simple y hasta rudimentario. Otro aspecto a señalar es que en este tipo de presupuesto los usuarios no cuentan con la información suficiente que permita observar en qué se utilizan los ingresos que se recaudan por distintos conceptos, ni tampoco a donde van dirigidos los gastos.

Resumiendo podemos decir que se trata de una nómina o lista de los ingresos posibles que se van a recaudar en un período de tiempo y en contrapartida los gastos en que se va a incurrir en el mismo lapso.

1.3.3.3. El Presupuesto por Programas

Es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Estas cosas tales como servicios personales, materiales, equipos, medios de transporte, etc., son simplemente medios que el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones o concreción de obras. Este tipo de presupuesto es un conjunto de técnicas y procedimientos que se ordenan sistemáticamente en forma de programas y proyectos a fin de mostrar las tareas a efectuar señalando los objetivos específicos y sus costos de ejecución, racionalizando el gasto público y mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

1.3.3.3. El Presupuesto Participativo

Esta modalidad se aplica en el ámbito municipal y difícilmente ha sido implementado en los niveles superiores del Estado como son el provincial y nacional. Es un mecanismo de participación ciudadana que incorpora el debate, el acuerdo y el voto como herramientas que permiten destinar una parte del presupuesto municipal a la realización de propuestas y proyectos que los vecinos consideren necesarios para sus barrios.

1.4. Conclusión del capítulo

Hemos partido en este primer capítulo desde la más básica definición de Presupuesto, pasando por la clasificación del mismo en Privado y Público y el proceso de desarrollo de este último, hasta llegar a los diferentes modelos de Presupuesto Público. Ha sido nuestra intención, aportar la información y los contenidos teóricos acerca de los modelos, las técnicas y herramientas presupuestarias, con las cuales trabajaremos a lo largo de nuestro proyecto de grado.



CAPÍTULO Nº 2:

MUNICIPALIDAD DE BELL VILLE



CAPÍTULO II

LA MUNICIPALIDAD DE BELL VILLE

2.1. Síntesis histórica y ubicación geográfica de la ciudad



La historia de toda ciudad encierra acontecimientos, actores, personajes y hechos cotidianos, que son la vida misma contenida en un espacio.

Los historiadores cuentan que en los orígenes de nuestra ciudad de Bell Ville, la muerte de un fraile, cuyas causas no han sido determinadas documentalmente, dio nombre al paraje FRAILE MUERTO, que está ubicado al lado del camino “Real” que hacia el 1600 y dentro del Virreinato de Perú, unía Buenos Aires con Lima y se encontraba muy próxima a un desvío que conducía a la Capitanía de Chile.

Este camino fue abierto y transitado primero por los aborígenes de la zona, que no se establecieron en el lugar, y luego utilizado por los conquistadores españoles, por lo que fue muy relevante debido a que abrió importantes vías de comunicación.

Además existió y existe la presencia del río, llamado Ctalamochita por los indígenas y Tercero por los españoles, poblado a sus riberas de un monte natural habitado por distintos tipo de aves y faunas, algunas de ellas ya desaparecidas y contando además en toda la zona con tierras aptas para el cultivo y la cría de ganado.

El transcurso del tiempo hizo del paraje una aldea. El primer tercio del Siglo XVIII vio surgir un fuerte para defensa de los malones y con posterioridad, una posta para el obligado descanso de los viajeros.

Los sangrientos enfrentamientos civiles que caracterizaron la historia nacional en gran parte del Siglo XIX, también la tuvieron como escenario, aunque todos estos lamentables acontecimientos ocurridos, no impidieron la transformación de la aldea en villa, la que alrededor de 1856, cambió el nombre Fraile Muerto por el de San Jerónimo, cuando por Decreto del Gobernador de la Provincia Don Roque Ferreyra así se dispuso, por considerar inconveniente la antigua denominación.

Por su ubicación y por la calidad y precio de las tierras aledañas, la villa se convirtió en un polo de atracción de grupos de inmigrantes. Lentamente fue poblándose la zona de ingleses, españoles e italianos y de otras nacionalidades en menor escala. La llegada de los ingleses junto con la instalación de las vías férreas a partir de 1866, produjo un explosivo crecimiento zonal. Esto impulsó al gobierno provincial a organizar la institución municipal dentro del Departamento Unión, llamándose a elecciones mediante un Decreto del 09 de noviembre de 1866, surgiendo así la primera intendencia a cargo del presbítero Rubén Márquez. En él se puede reconocer al urbanizador y propulsor del desarrollo local. La delineación de la traza de la villa, la construcción de la plaza principal, del cabildo, de la nueva Iglesia, de importantes viviendas, del puente de hierro, entre otras, fue la muestra de una actividad planificada y visionaria.

Durante el gobierno municipal mencionado, en enero de 1870, la inauguración del puente de hierro, obsequio de la Nación al Municipio y la curiosidad por conocer la importante colonia británica establecida en la zona rural, ocasionó la visita del entonces Presidente de la Nación, Don Domingo Faustino Sarmiento. Su presencia duró varios días y dejó huellas. No siendo de su agrado la denominación que la estación ferroviaria conservaba o tal vez dando muestra de consentimiento por la instalación de la población inglesa, la reemplazó impulsivamente por la de BELL VILLE, aludiendo a Antonio y Roberto Bell, primeros pioneros ingleses adquirentes de tierras en la zona. Debido a las muestras de progreso de las que había sido testigo, Sarmiento escribiría a posteriori al Dr. Nicolás Avellaneda "... la Pampa es una inmensa hoja de papel en la que va a escribirse todo un poema de prosperidad y cultura...".



Con el nombre que sería definitivo recién estrenado e inscripta en el modelo económico agroexportador que relacionó internacionalmente al país y en la política de apoyo inmigratorio, Bell Ville fue seleccionada para que, en virtud de aplicar la Ley 2205, se construyese en ella un Hotel de Inmigrantes, que comenzó a funcionar en 1889, en parte del predio que actualmente ocupa la Escuela Agropecuaria “Oreste Chiessa Molinari”, hoy IPEM N° 293.

Un acontecimiento importante en el año 1892, fue la apertura del Banco de la Nación Argentina.

La comunidad ya marchaba hacia su destino de ciudad y habiendo alcanzado el número de habitantes exigido para serlo, fue declarada como tal, el 17 de agosto de 1908, siendo Gobernador de la Provincia Don José Antonio Ortiz y Herrera.

Para aquellos años, todo comenzó a relacionarse y junto a la actividad agropecuaria y a la incipiente industria metalúrgica, se instaló en la ciudad el Juzgado Federal (1909), el Banco de la Provincia de Córdoba (1918), el Hospital Central (1921), cuyo primer Director fue el Dr. José Antonio Ceballos y el Banco Hipotecario (1922).

Algunos inventos catapultaron a Bell Ville a niveles internacionales, siendo uno de estos casos el invento de la pelota de fútbol sin tiento, ideada y fabricada por los Sres. Tossolini, Polo y Valbonesi en 1931. De allí el origen de la expresión que define a Bell Ville como “Cuna de la pelota de fútbol” y del surgimiento de una industria de importancia de este rubro en nuestro medio.

En el año 1936 se logra la instalación en la ciudad de la Dirección General Impositiva.

La solidaridad caracterizó desde muy temprana época a la sociedad bellvillense, especialmente hacia los desposeídos y los ancianos, surgiendo así importantes instituciones benéficas. Siguiendo también este lineamiento, se convocó a la conformación de la Sociedad de Bomberos Voluntarios que desde 1953 actúa en todo tipo de siniestros.

Existen varios clubes deportivos y otras sociedades e instituciones que permanentemente han apoyado el desarrollo deportivo de la ciudad, de donde surgió como icono la figura de Mario Alberto Kempes.

Cada año, el día 09 de noviembre se celebra el día de Bell Ville, fecha en la que se recuerda, como ya está indicado en esta síntesis, el aniversario de la organización de la institución municipal en el Departamento Unión.

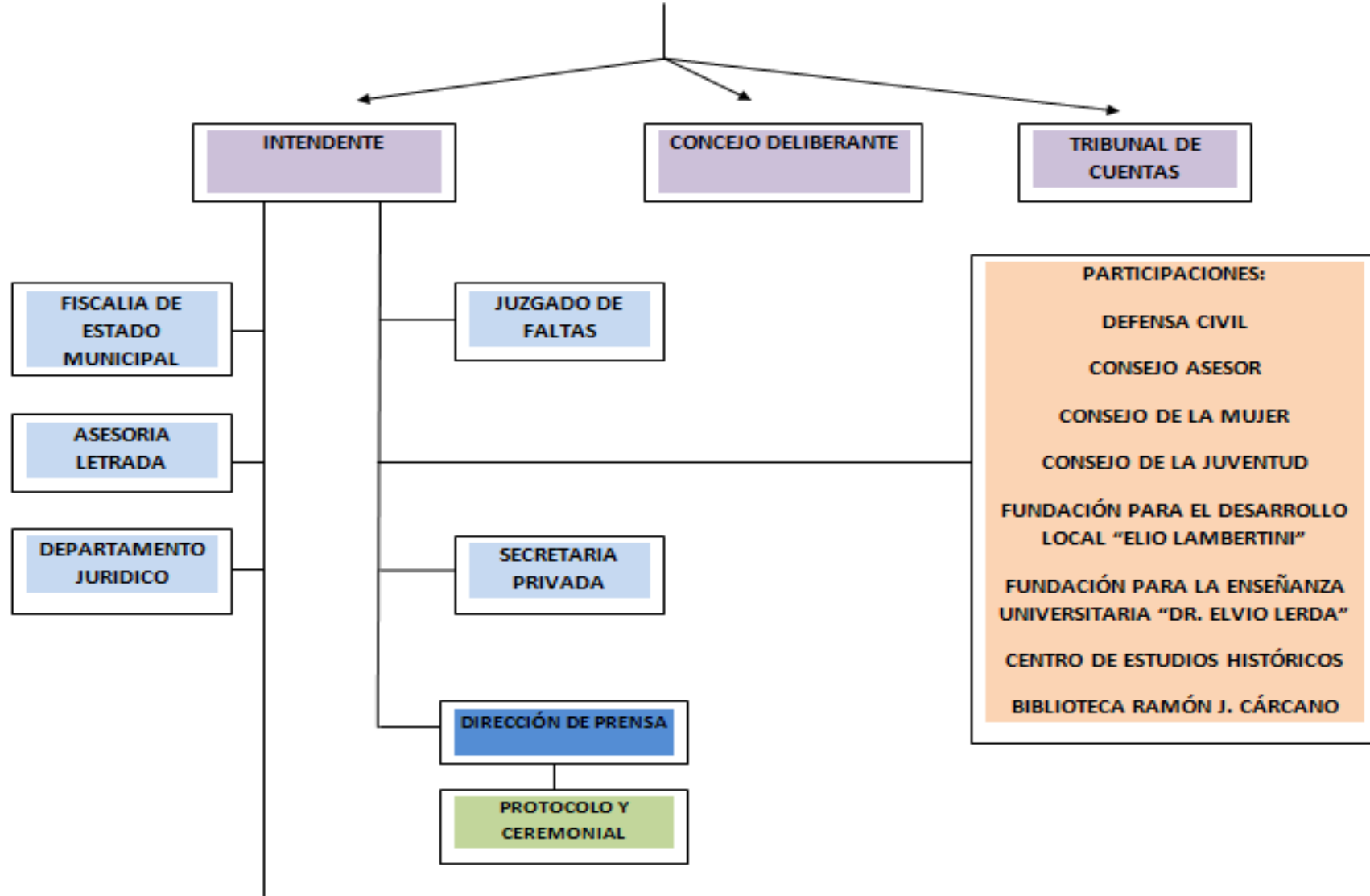
BELL VILLE como ciudad, cuenta con aproximadamente 40.000 habitantes. Se ha reflejado en su historia como una villa y ofrece la belleza de su río, la tranquilidad de sus días y la amigable capacidad de sus pobladores de recibir a quienes deciden visitarla. Nuestra ciudad está ubicada en el sudeste de la provincia de Córdoba, Argentina. Se encuentra en la Pampa Húmeda, a orillas del Río Ctalamochita, en el cruce de la Ruta Nacional N° 9 y la Ruta Provincial N° 3, suma a su ingreso la Autopista del Bicentenario que une Córdoba y Rosario y el ramal ferroviario de trocha ancha que une a la ciudad de Córdoba con la de Buenos Aires. Se posiciona entre dos ciudades muy importantes en la Ruta 9, situándose a 200 Km al sudeste de la ciudad de Córdoba y 200 Km al noroeste de Rosario.

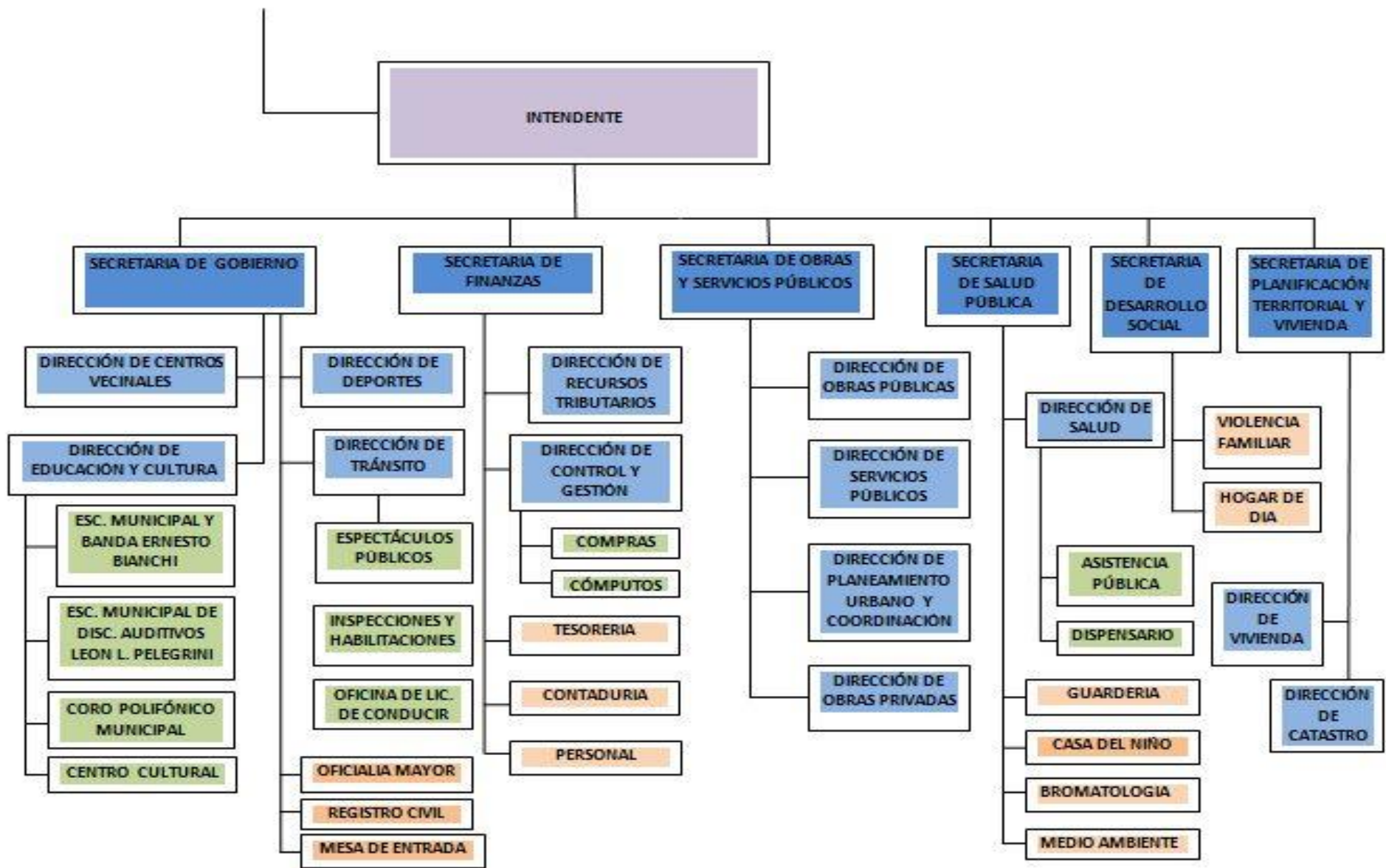
El palacio Municipal se encuentra en la calle 25 de Mayo N° 19 en pleno centro de la ciudad, contando además con varias dependencias ubicadas en otros sectores. Bell Ville es cabecera del Departamento Unión, teniendo influencia sobre localidades tales como Monte Leña, San Marcos Sud, Morrison, Ballesteros, Colonia los Patos, Justiniano Posse, Monte Buey, Ordoñez, Idiazábal, Cintra, San Antonio del Litín y Chilibroste, localidades que se encuentran ubicadas en un radio promedio de entre 15 y 30 kilómetros, alcanzando además alguna otra que se encuentra a mayor distancia.

2.2. Organigrama del Municipio

ORGANIGRAMA MUNICIPAL

CARGOS COLECTIVOS





2.3. Autoridades y áreas del Gobierno Municipal

2.3.1. Departamento Ejecutivo

El Departamento Ejecutivo Municipal está a cargo de un vecino que se desempeña con el título de Intendente Municipal. Este resulta electo por ser el ciudadano más votado en elecciones directas a simple pluralidad de sufragio. Dura cuatro años en sus funciones, y puede ser reelecto por un solo período consecutivo a la finalización del mandato para el cual ha sido elegido por primera vez. Durante el período de nuestro análisis, se encontraba al frente del Departamento Ejecutivo, el Sr. Intendente Nelson José Ipérico, desempeñándose en su tercer período de gobierno municipal, luego de haber ocupado este mismo cargo en los períodos 1999 – 2003, 2003 – 2007 y habiendo sido elegido nuevamente para el período 2011 – 2015.

El Intendente Municipal designa secretarios para la consideración, despacho, resolución y superintendencia de asuntos de competencia del Departamento Ejecutivo, quienes refrendan los actos de éste inherentes a su área específica.

Durante el período de nuestro análisis, funcionaban en la Municipalidad de Bell Ville las siguientes secretarías: Secretaria de Gobierno, Secretaria de Finanzas, Secretaria de Desarrollo Social, Secretaria de Salud Pública, Secretaria de Obras y Servicios Públicos y Secretaria de Planificación Territorial y Vivienda.

Existen además los siguientes organismos: Concejo Deliberante, Tribunal de Cuentas, Juzgado de Faltas, Fundación de Desarrollo Local, Consejo Asesor, Consejo de la Mujer, Consejo de la Juventud, Biblioteca y Centro Cultural y Centro de Estudios Históricos.

2.3.2. Concejo Deliberante

El concejo deliberante se compone de nueve miembros elegidos directamente por el cuerpo electoral de los ciudadanos. Según la carta orgánica, para cada diez mil habitantes que crece la ciudad, a partir de los treinta mil, el número se incrementa en dos concejales hasta quince.

2.3.3. Asesoría Letrada

La Asesoría Letrada Municipal tiene la función de controlar la legalidad y legitimidad de los actos de la administración municipal, emite dictámenes toda vez que le es requerido. Representa por mandato a la Municipalidad ante los Tribunales de Justicia, por ante las reparticiones públicas y privadas nacionales, provinciales y municipales. El Asesor Letrado es designado por el intendente con acuerdo del Consejo Deliberante y permanece en sus funciones mientras dura el mandato de quien lo designó, pudiendo ser removido por el Intendente.

2.3.4. Tribunal de Cuentas

El Tribunal de Cuentas se compone de tres miembros elegidos en forma directa en la época de renovación ordinaria de autoridades municipales. Dos de sus miembros corresponden al Partido Político que ha obtenido mayor cantidad de votos y el restante al Partido que sigue en el orden de sufragios obtenidos.

2.3.5. Tribunal de Faltas

Los Jueces Administrativos de Faltas son designados por el Departamento Ejecutivo Municipal, de una terna que remite un Consejo Asesor compuesto por abogados y/o jueces, que seleccionan a los postulantes del cargo, mediante un concurso público de antecedentes y títulos.

2.3.6. Consejo de la Juventud

Está integrado por representantes de agrupaciones juveniles que tienen existencia real en la ciudad. Tiene funciones de consulta y asesoramiento específico en la problemática vinculada con la juventud. Sus integrantes son menores de treinta años.

2.3.7. Consejo de la Mujer

El Consejo Municipal de la Mujer planifica y propone políticas sociales destinadas a lograr la protección integral y la promoción del desarrollo de la mujer y la familia, garantiza la igualdad de oportunidades y la participación de la mujer en la formulación

y ejecución de las políticas públicas relacionadas con los distintos roles de la mujer en la sociedad.

2.4. Plantel de personal municipal

El Municipio cuenta con 550 (quinientos cincuenta) empleados incluyendo al personal jerárquico, administrativo y operarios, contando entre ellos con personal en planta permanente, jornalizados y contratados. No nos ha sido brindado por la Oficina de Personal un detalle de la forma en que está distribuido dicho personal.

2.5. Conclusión del capítulo

Hemos podido apreciar a lo largo del presente capítulo, una breve reseña histórica de la ciudad de Bell Ville, conociendo a través de la misma sus inicios y evolución hasta llegar a su situación actual. Este conocimiento histórico, al que sumamos el organigrama del municipio, y el posterior detalle de las autoridades y poderes del gobierno municipal y los principales órganos vinculados a la gestión de gobierno, nos brindan una base sólida y necesaria a fin de conocer la ciudad y el municipio, cuyo modelo presupuestario será objeto del análisis de nuestro trabajo.



CAPÍTULO N° 3

PRESUPUESTO MUNICIPAL



CAPÍTULO III

PRESUPUESTO MUNICIPAL

3.1. Introducción al Presupuesto Municipal

Nuestro enfoque en el presente capítulo será el análisis del Presupuesto Municipal y más puntualmente del modelo presupuestario vigente, para lo cual nos basaremos en el Presupuesto del Año 2015, exponiendo y observando en primera instancia el Estado de ahorro, inversión y financiamiento.

3.2. Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento

Este estado se asemeja a un cuadro de mando integral, que permite visualizar los recursos y gastos que planea y/o tiene el estado. Este cuadro se puede realizar ex ante (presupuestario), conociéndose al mismo como estado preventivo, o ex post, una vez que se realizó la ejecución.

Esta cuenta es un estado financiero que reúne todos los flujos de ingresos y gastos (en un período determinado), cuya estructura permite el análisis del impacto económico de la gestión gubernamental. Su nombre proviene de su estructura, donde encontramos tres tipos de cuentas:

- a. La de Ahorro es la Cuenta Corriente (donde están los ingresos corrientes y los gastos corrientes). Aquí encontramos el total de transacciones corrientes (ingresos y gastos vinculados al consumo del gobierno, la retribución a los factores productivos y los gastos operativos en general: Impuestos, tasas, sueldos, servicios de limpieza, energía eléctrica, papelería, intereses de la deuda pública, entre otros). En sí mismos, tanto los recursos como los gastos corrientes no implican incremento o disminución patrimonial.
- b. La de Inversión es la Cuenta Capital (donde están los ingresos y gastos de capital). Incluye el total de transacciones vinculadas a la construcción, adquisición o venta de activos reales (tangibles o inmateriales) cuya vida útil o aplicación al proceso productivo se estima superior a un ejercicio. También

aquellos activos financieros adquiridos por motivos de política fiscal (razones de rentabilidad o de política económica) que directa o indirectamente contribuirán a la formación de “Capital real” en la economía. Por lo tanto estos conceptos pueden implicar un incremento o disminución patrimonial: Aportes a empresas, la construcción de un puente o de cualquier obra pública, donaciones, compras de inmuebles o patentes, etc.

- c. La de Financiamiento es la cuenta que muestra el financiamiento neto del estado (donde están las fuentes financieras y las aplicaciones financieras). Reúne aquellas operaciones realizadas por el gobierno con el objeto de administrar eficientemente su liquidez, mediante la gestión de pasivos y activos financieros del período, la amortización de aquellos contraídos en ejercicios anteriores para solventar desequilibrios.

3.2.1. Exposición del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento Año 2015

CONCEPTO	IMPORTE
I INGRESOS CORRIENTES	173.166.500,00
INGRESOS TRIBUTARIOS	151.902.000,00
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	5.960.000,00
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	4.885.000,00
RENTAS DE LA PROPIEDAD	2.250.000,00
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	8.169.500,00
II EROGACIONES CORRIENTES	173.009.500,00
PERSONAL	128.740.500,00
BIENES DE CONSUMO	14.930.000,00
SERVICIOS NO PERSONALES	22.630.000,00
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	6.571.500,00
INTERESES Y GASTOS DE LA DEUDA	137.500,00
III RESULTADO ECONOMICO (I -II)	157.000,00
IV INGRESOS DE CAPITAL	27.093.000,00
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	26.242.000,00
RECUPERACION DE PRESTAMOS DE LARGO PLAZO	851.000,00
V ERROGACIONES DE CAPITAL	56.906.000,05
INVERSIONES FISICAS	56.693.000,00
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	213.000,00

VI	INGRESOS TOTALES		200.515.500,00
VII	EGRESOS TOTALES		229.915.500,00
VIII	RESULTADOS FINANCIEROS PREVIO (VI - VII)		-29.656.000,00
IX	FUENTES FINANCIERAS		32.381.000,00
	DISMINUCION DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	29.500.000,00	
	OBTENCION DE PRESTAMOS U OTROS FINANCIAMIENTOS (PRO.CO.MU.VI)	2.881.000,00	
X	APLICACIONES FINANCIERAS		2.725.000,00
	INVERSIONES FINANCIERAS	200.000,00	
	AMORTIZACION DE LA DEUDA Y DISMINUCION DE OTROS PASIVOS	2.525.000,00	

3.2.2. Definición de cada uno de los conceptos contenidos en el Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento

Brindaremos a continuación una definición genérica de cada uno de los conceptos que constituyen el estado de ahorro, inversión y financiamiento. Decimos que será una definición genérica, ya que son conceptos que podemos encontrar en los presupuestos a nivel nacional, provincial o municipal, adaptando de ahora en más, en nuestro trabajo, cada una de estas definiciones al nivel municipal.

1- **INGRESOS CORRIENTES:** Son los que provienen de los ingresos tributarios, no tributarios, venta de bienes y servicios, rentas de la propiedad y de las transferencias recibidas para financiar gastos corrientes.

- **INGRESOS TRIBUTARIOS:** Los ingresos tributarios son impuestos que se originan en la potestad que tiene el Estado, tanto a nivel nacional provincial y municipal, para establecer impuestos. Los impuestos se clasifican en directos e indirectos. Los impuestos directos gravan las rentas de personas con existencia física o ideal residentes en Argentina, el capital, los incrementos del activo y los bienes que constituyen el patrimonio. Los impuestos indirectos son los gravámenes que se cargan a los costos de producción y/o comercialización, gravan la producción, el consumo de bienes y servicios, las transacciones y las operaciones de importación y exportación.
- **INGRESOS NO TRIBUTARIOS:** Los ingresos no tributarios abarcan principalmente las entradas por tasas y derechos pagados a cambio de bienes y servicios, como así también el concepto de regalías. El pago de

una tasa o derecho es la retribución abonada por el usuario de un servicio a cargo del Estado en contrapartida a las prestaciones o ventajas que obtiene de éste; incluye las contribuciones por mejoras.

- **VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:** Son recursos provenientes de la venta de bienes y la prestación de servicios que se relacionan con las actividades sociales o comunitarias habituales de los ministerios e instituciones descentralizadas.
 - **RENTA DE LA PROPIEDAD:** Principalmente se incluyen los intereses por préstamos otorgados, intereses provenientes de inversiones en títulos y valores públicos y los intereses por depósitos bancarios y bonos. Los dividendos incluyen los ingresos por acciones y participaciones y otras formas de participación en la propiedad de empresas; no incluye la venta de acciones y participaciones de capital que se registra en las partidas pertinentes. Los arrendamientos de tierras y terrenos incluyen los pagos por el uso de la tierra; no se incluye el ingreso por regalías que está clasificado como ingreso no tributario. Comprende los ingresos por derechos sobre bienes intangibles.
 - **TRANSFERENCIAS CORRIENTES:** Son los ingresos que se perciben sin efectuar contraprestación de bienes y servicios. Se utilizan para financiar el gasto corriente de producción o consumo y se caracterizan porque afectan el ahorro de las instituciones involucradas. Las transferencias de este tipo se clasifican según el sector de procedencia.
- 2- **EROGACIONES CORRIENTES:** Comprenden las erogaciones destinadas a las actividades de producción de bienes y servicios del sector público, los gastos por el pago de intereses por deudas y préstamos y las transferencias de recursos que no involucran una contraprestación efectiva de bienes y servicios.
- **GASTOS DE PERSONAL:** Retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia o por medio de vinculación contractual y a los miembros de directorios y comisiones fiscalizadoras de empresas públicas, y las correspondientes contribuciones patronales. Incluye además retribuciones en concepto de asignaciones familiares,

servicios extraordinarios, y prestaciones sociales recibidas por los agentes del Estado.

- **BIENES DE CONSUMO:** Materiales y suministros consumibles para el funcionamiento de los entes estatales, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital. Incluye la adquisición de bienes para su transformación y/o enajenación ulterior por aquellas entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial y/o servicios, o por dependencias u organismos que vendan o distribuyan elementos adquiridos con fines promocionales luego de su exhibición en exposiciones, ferias, etc.

Las principales características que deben reunir los bienes comprendidos en este inciso son: que por su naturaleza estén destinados al consumo final, intermedio, propio o de terceros, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio.

- **SERVICIOS NO PERSONALES:** Servicios para el funcionamiento de los entes estatales destinados a la conservación y reparación de bienes de capital. Incluye asimismo los servicios utilizados en los procesos productivos, por las entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial o servicios. Comprende: servicios básicos, arrendamientos de edificios, terrenos y equipos, servicios de mantenimiento, limpieza y reparación, servicios técnicos y profesionales, publicidad e impresión, servicios comerciales y financieros, etc.
- **TRANSFERENCIAS CORRIENTES:** Gastos que corresponden a transacciones que no suponen la contraprestación de bienes o servicios y cuyos importes no son reintegrados por los beneficiarios. Corresponden exclusivamente a transferencias de fondos y no a transferencias en especie.
- **INTERESES Y GASTOS DE LA DEUDA:** Comprende los gastos destinados a atender los intereses y gastos de la deuda pública interna y externa.

3- RESULTADO ECONÓMICO (1-2)

4- INGRESOS DE CAPITAL

- **TRANSFERENCIA DE CAPITAL:** Recursos que se perciben de los sectores privado, público y externo sin contraprestación de bienes o servicios por parte de las entidades receptoras y sin cargo de devolución (ej.: donaciones) y son utilizadas para financiar sus erogaciones de capital.
- **RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO:** Recursos originados por el rescate de préstamos a largo plazo.

5- **EROGACIONES DE CAPITAL:** Son gastos destinados a la adquisición o producción de bienes materiales e inmateriales y a inversiones financieras, los cuales incrementan el activo del Estado y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios. Incluye asimismo, las transferencias de capital. Los gastos de capital se desagregan en:

- **INVERSIONES FÍSICAS:** Erogaciones que se destinan a la construcción y/o conservación de obra pública y a la adquisición de bienes de capital para la obra pública.
- **TRANSFERENCIA DE CAPITAL:** Gastos que corresponden a transacciones que no suponen la contraprestación de bienes o servicios y cuyos importes no son reintegrados por los beneficiarios. Corresponden exclusivamente a transferencias de fondos y no a transferencias en especie.

6- INGRESOS TOTALES

7- EGRESOS TOTALES

8- RESULTADO FINANCIERO PREVIO (6-7)

9- **FUENTES FINANCIERAS:** Las fuentes financieras son cuentas de financiamiento presupuestario que tienen el objeto de cubrir las necesidades derivadas de la insuficiencia de recursos corrientes y de capital. Constituyen fuentes financieras la disminución de la inversión financiera y el endeudamiento público.

- **DISMINUCIÓN DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS:** La disminución de la inversión financiera implica captar recursos por la venta de títulos y valores, de acciones y participaciones de capital y las recuperaciones de préstamos con objeto de obtener liquidez. Estos recursos se diferencian de todo ingreso de la propiedad, como los intereses o dividendos que se clasifican como

rentas de la propiedad. Las variaciones de los saldos en caja y bancos y de cuentas y documentos por cobrar, se incluyen como disminución de otros activos financieros.

- **OBTENCIÓN DE PRÉSTAMOS U OTRO FINANCIAMIENTO**

10- APLICACIONES FINANCIERAS: Las aplicaciones financieras se constituyen por el incremento de los activos financieros y la disminución de los pasivos públicos.

- **INVERSIONES FINANCIERAS**

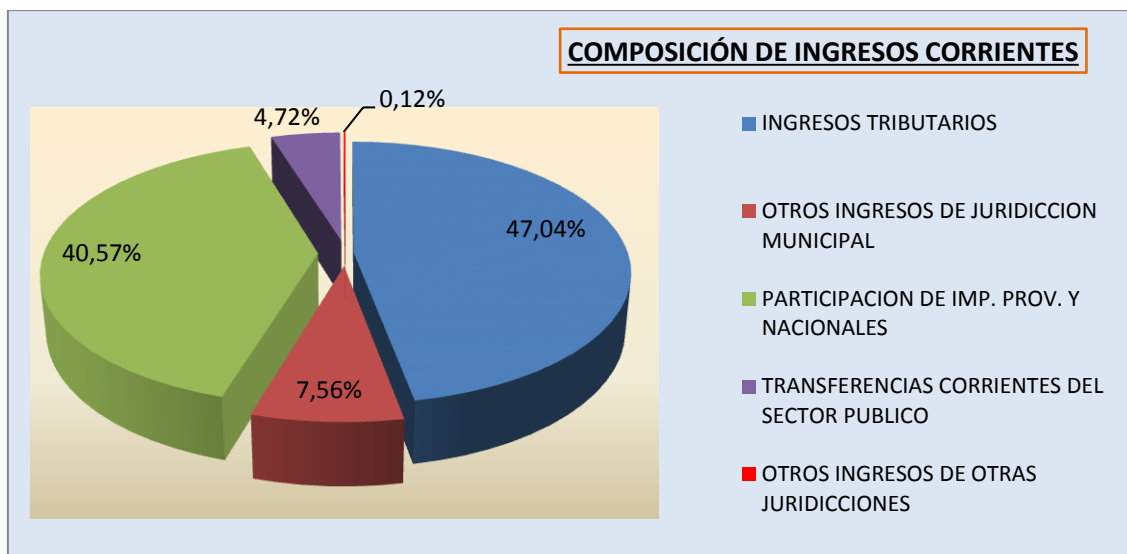
- **AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA Y DISMINUCIÓN DE OTROS ACTIVOS:** Cuotas de depreciación anual de los bienes del activo fijo, así como los cargos por amortización de los activos intangibles.

3.3. Análisis del modelo presupuestario vigente

En base a la información expuesta del Presupuesto Municipal de Bell Ville correspondiente al año 2015, abordaremos a continuación el análisis del modelo presupuestario que desde hace años emplea el municipio con el fin de planificar e informar los ingresos y egresos del gobierno municipal. Deseamos enfatizar que el objeto de nuestro análisis, más allá de atender a cuestiones lógicas, concernientes a asuntos tales como si se gastó bien o mal, si se realizaron o no las inversiones correctas, o si se deberían haber destinado más o menos fondos a una u otra área o sector de la ciudad o población; tendrá un énfasis y un enfoque en el modelo presupuestario utilizado por la gestión de gobierno, atendiendo más a la forma en que se planifica y se expone la información, que a la información en sí misma.

COMPOSICIÓN DE INGRESOS CORRIENTES

CONCEPTOS	TOTALES	%
INGRESOS TRIBUTARIOS	81.452.000,00	47,04
OTROS INGRESOS DE JURIDICION MUNICIPAL	13.084.000,00	7,56
PARTICIPACION DE IMP. PROV. Y NACIONALES	70.250.000,00	40,57
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO	8.169.500,00	4,72
OTROS INGRESOS DE OTRAS JURIDICCIONES	200.000,00	0,12
TOTAL INGRESOS CORRIENTES	173.155.500,00	100



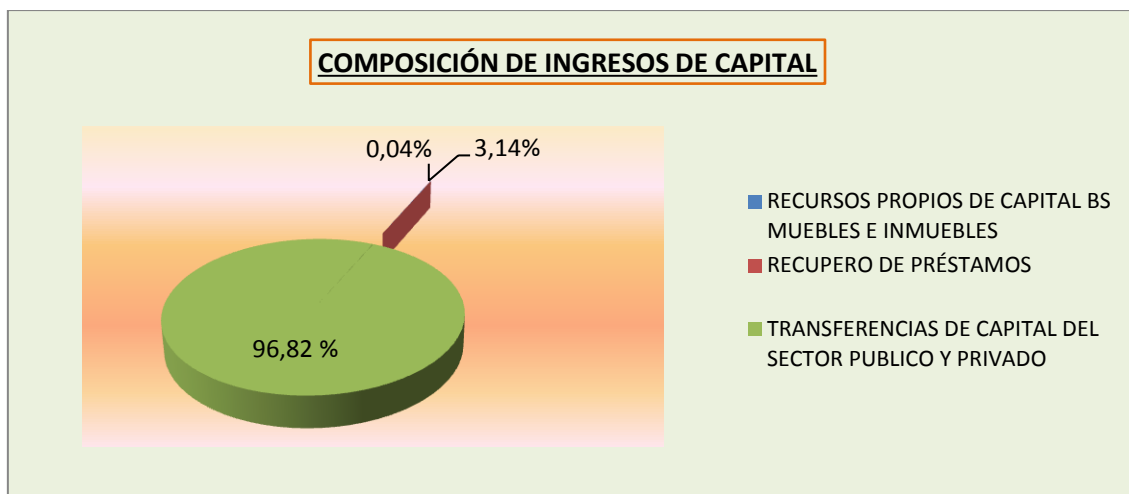
Datos extraídos del Presupuesto Sintético de Ingresos Año 2015 – Anexo N° 4

En base a la información observada, podemos apreciar, que el nivel de recaudación tributaria de la municipalidad de Bell Ville es bueno ya que representa un 47,04% del total de ingresos corrientes. Sumando a los ingresos tributarios el resto de los ingresos de jurisdicción municipal que son del 7,56%, vemos que el 54,6% del total de los ingresos corrientes es recaudado por el municipio.

Se puede decir que es importante la incidencia de lo que percibe el municipio en concepto de participación de impuestos provinciales y nacionales, ya que representa el 40,57% del total de los ingresos corrientes.

COMPOSICIÓN DE INGRESOS DE CAPITAL

CONCEPTOS	TOTALES	PORCENTAJES
RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL BS MUEBLES E INMUEBLES	11.000,00	0,04 %
TRANSFERENCIA DE CAP DEL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO	26.242.000,00	96,82 %
RECUPERACION DE PRESTAMOS	851.000,00	3,14 %
TOTAL INGRESOS DE CAPITAL	27.104.000,00	100 %

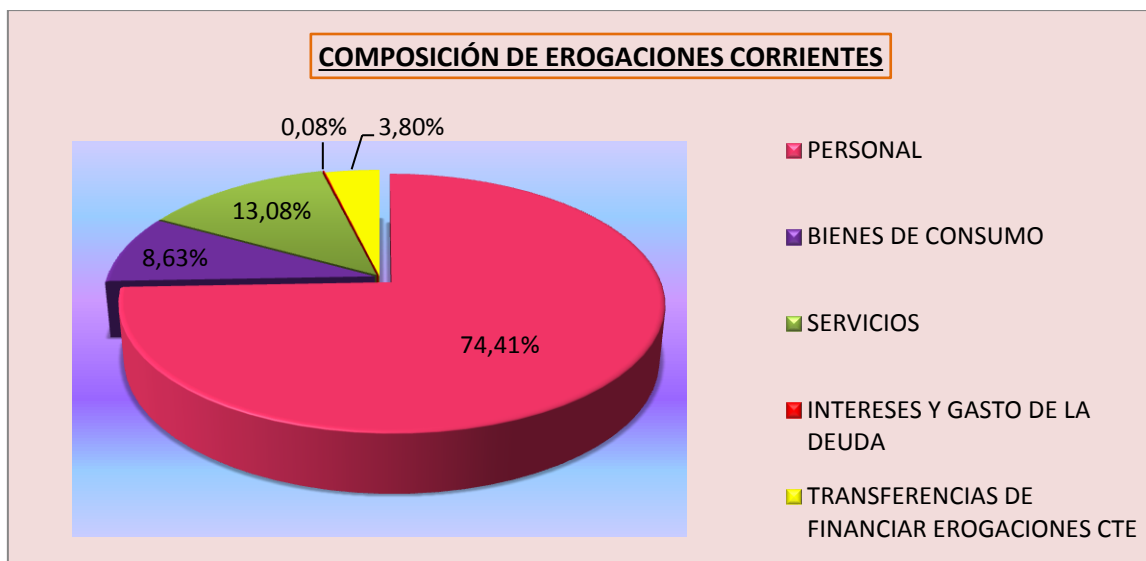


Datos extraídos del Presupuesto Sintético de Ingresos Año 2015 – Anexo N° 4

Continuando con nuestro análisis, notamos que en la composición de los Ingresos de Capital, la mayor incidencia corresponde a las Transferencias de Capital del Sector Público y Privado, que al igual que las Transferencias corrientes, se perciben por transacciones con el sector público y privado, no suponiendo contraprestación de bienes o servicios por parte del municipio, pero orientadas a financiar erogaciones de capital (obras públicas municipales). Estas conforman el 96,82 % de los Ingresos de Capital municipales, alcanzando el Recupero de Préstamos un 3,14 % y los recursos Propios de Capital de Bienes muebles e inmuebles, tan solo un 0,04 % del total de los Ingresos de Capital.

COMPOSICIÓN DE EROGACIONES CORRIENTES

CONCEPTOS	TOTALES	%
PERSONAL	128.740.500,00	74,41
BIENES DE CONSUMO	14.930.000,00	8,63
SERVICIOS	22.630.000,00	13,08
INTERESES Y GASTO DE LA DEUDA	137.500,00	0,08
TRANSFERENCIAS DE FINANCIAR EROGACIONES CTE	6571500,00	3,80
TOTAL DE EROGACIONES CORRIENTES	173.009.500,00	100



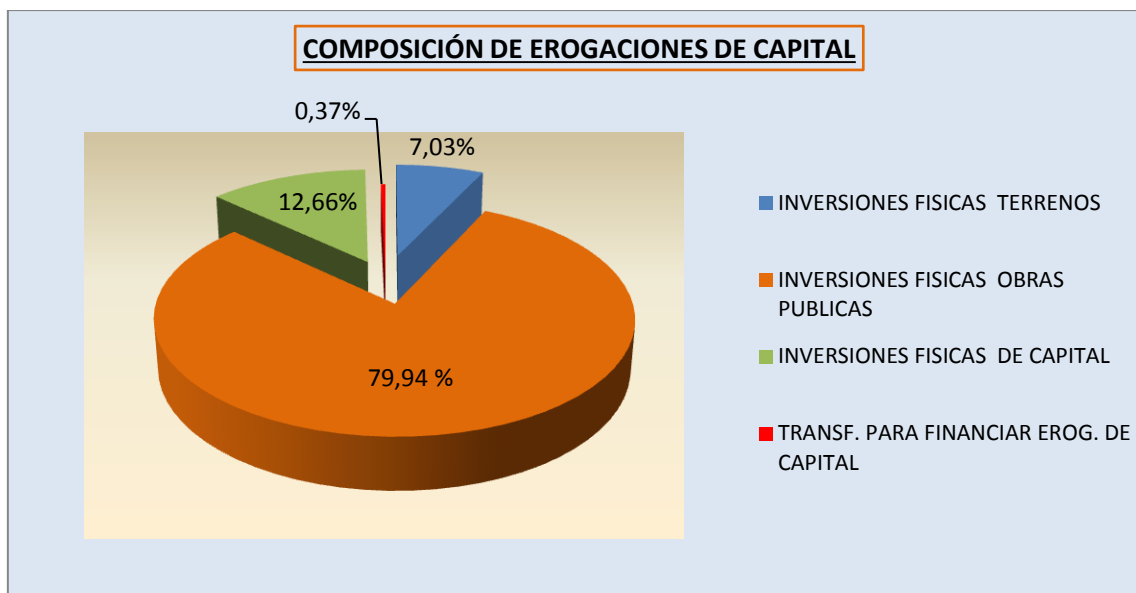
Datos extraídos del Presupuesto Sintético de Gastos Año 2015 – Anexo N° 5

Podemos observar, que el 74,41% del total de erogaciones corrientes corresponde a gastos de personal, un 8,63% a bienes de consumo y un 13,08% a gastos por prestación de servicios. Esta información nos permite inferir en que es sumamente elevado el gasto que el municipio tiene en personal.

Si comparamos además que este 13,08% que el municipio gasta en concepto de servicios a la comunidad, lo realiza con un gasto de 74,41% de gasto de personal, estaríamos en condiciones de afirmar que no solo hay un evidente exceso en la cantidad de empleados sino también un alto grado de ineficiencia en el manejo de los recursos humanos lo cual se refleja en el bajísimo nivel de productividad.

COMPOSICIÓN DE EROGACIONES DE CAPITAL

CONCEPTOS	TOTALES	%
INVERSIONES FISICAS TERRENOS	4.000.000,00	7,03
INVERSIONES FISICAS OBRAS PUBLICAS	45.491.000,00	79,94
INVERSIONES FISICAS DE CAPITAL	7.202.000,00	12,66
TRANSF. PARA FINANCIAR EROG. DE CAPITAL	213.000,00	0,37
TOTAL DE EROGACIONES DE CAPITAL	56.906.000,00	100

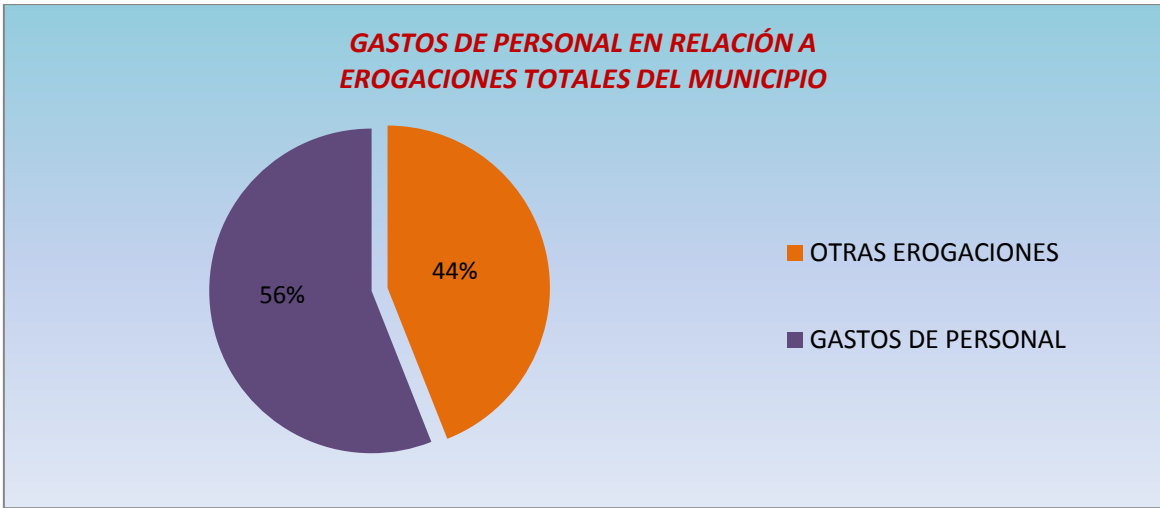


Datos extraídos del Presupuesto Sintético de Gastos Año 2015 – Anexo N° 5

Con respecto a las Erogaciones de Capital de la Municipalidad, encontramos que un alto porcentaje está destinado a Obras Públicas (79,94%), tales como: Pavimento, asfalto, cordón cuneta, puentes y pasarelas, plazas y paseos, enarenado y mejoramiento de calles, construcción de viviendas, etc. Es muy inferior el porcentaje de lo que se destina a Inversiones físicas en terrenos (7,03 %), al igual que lo que se destina a Inversiones físicas de Capital (12,66 %), siendo este un tema de análisis posterior. Las Transferencias para financiar erogaciones de Capital, observamos que son ínfimas, debido a que desde hace tiempo, el Municipio no ha accedido a créditos destinados a la Obra Pública.

GASTOS DE PERSONAL EN RELACIÓN A EROGACIONES TOTALES

CONCEPTOS	TOTALES	%
OTRAS EROGACIONES	\$ 101.175.000,00	44
GASTOS DE PERSONAL	\$ 128.740.500,00	56
EGRESOS TOTALES	\$ 229.915.500,00	100

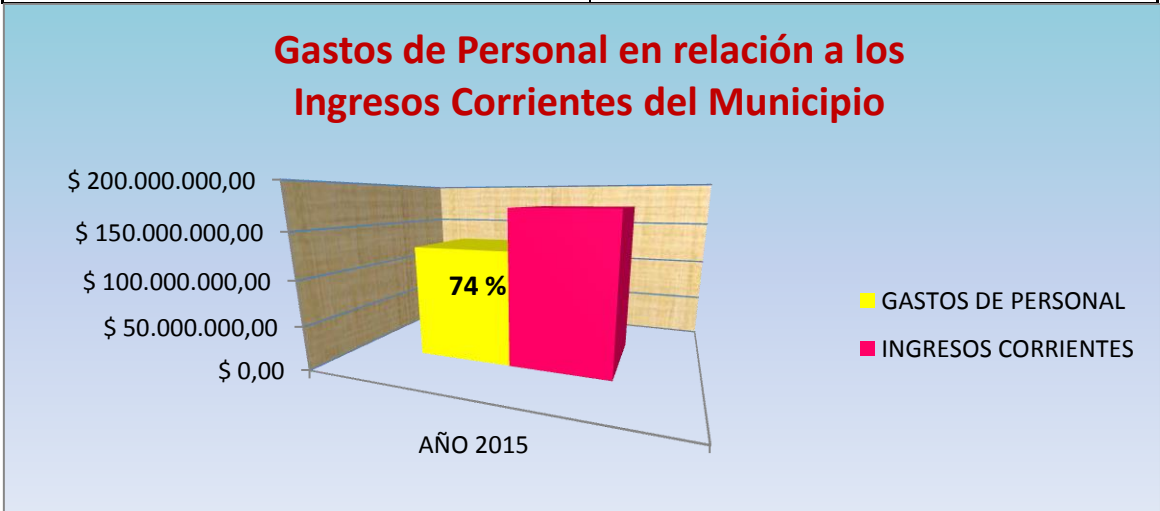


Datos extraídos del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento – Año 2015

Conforme a la información precedente, vemos que el 56 % de las Erogaciones Totales del Municipio están destinadas a Gastos de Personal. Teniendo en cuenta que el Gasto de Personal es una erogación corriente, el hecho de que represente más de la mitad de la sumatoria de todas las erogaciones, es realmente un porcentaje demasiado elevado. Esta situación trae aparejado, problemas tales como la falta de edificios públicos adecuados donde los empleados puedan trabajar en buenas condiciones, la escasez de herramientas y materiales de trabajo, la estrechez de las oficinas donde trabajan los funcionarios y sus respectivos asistentes, provocando todo esto, una baja productividad y rendimiento de los trabajadores.

GASTOS DE PERSONAL EN RELACIÓN A LOS INGRESOS CORRIENTES

CONCEPTOS	TOTALES
GASTOS DE PERSONAL	\$ 128.740.500,00
INGRESOS CORRIENTES	\$ 173.166.500,00

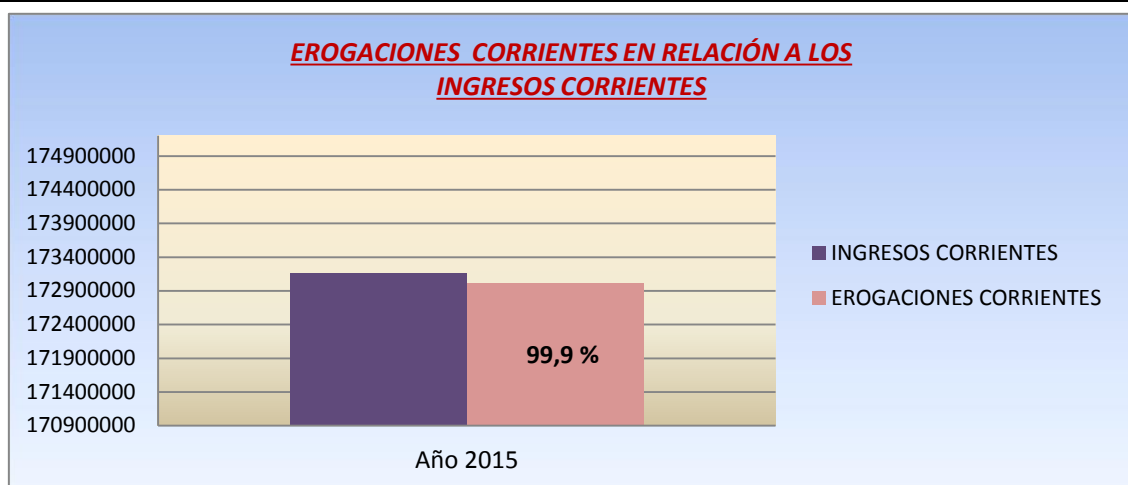


Datos extraídos del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento – Año 2015

Al igual que en el caso anterior, donde relacionamos el Gasto de Personal con las Erogaciones Totales, si comparamos el Gasto de Personal en relación a los Ingresos Corrientes del Municipio, vemos reflejado una vez más el exceso de Gastos de Personal, debido a una desproporcionada cantidad de empleados en relación al tamaño de la población. Esto es claramente visible, ya que como podemos ver, el 74 % de los Ingresos corrientes, están destinados al pago de Personal Municipal.

EROGACIONES CORRIENTES EN RELACIÓN A INGRESOS CORRIENTES

CONCEPTOS	TOTALES
EROGACIONES CORRIENTES	\$ 173.009.500,00
INGRESOS CORRIENTES	\$ 173.166.000,00



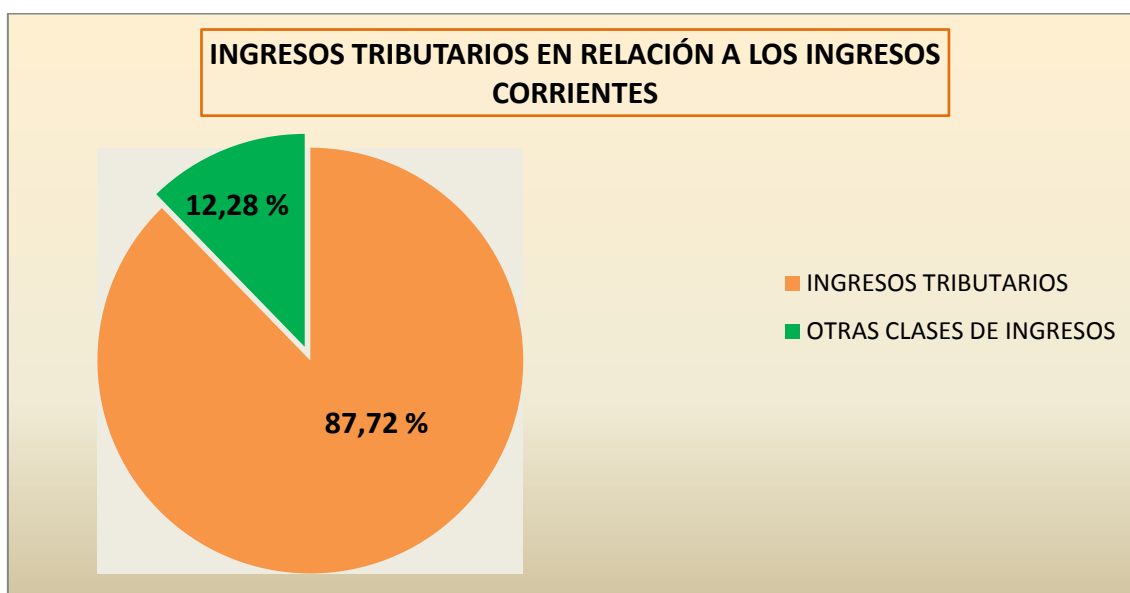
Datos extraídos del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento – Año 2015

Como ya vimos anteriormente, que los Ingresos Corrientes son los que provienen de los ingresos tributarios, no tributarios, venta de bienes y servicios, rentas de la propiedad y de las transferencias recibidas para financiar gastos corrientes, y como contrapartida de estos, los egresos corrientes, son las erogaciones destinadas a las actividades de producción de bienes y servicios del sector público, los gastos por el pago de intereses por deudas y préstamos y las transferencias de recursos que no involucran una contraprestación efectiva de bienes y servicios; podemos observar conforme a la información extraída del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento, que hay una situación de equilibrio entre los Ingresos y Egresos Corrientes, representando estos últimos, el 99,9 % de los Ingresos; lo cual a nuestro entender resulta muy positivo, ya que el Municipio está logrando cubrir la totalidad de sus Egresos Corrientes, con los

Ingresos Corrientes que ella misma genera.

INGRESOS TRIBUTARIOS EN RELACIÓN A LOS INGRESOS CORRIENTES

CONCEPTOS	TOTALES	PORCENTAJES
INGRESOS TRIBUTARIOS	\$ 151.902.000,00	87,72%
OTRAS CLASES DE INGRESOS	\$ 21.264.000,00	12,28%
TOTAL DE INGRESOS CORRIENTES	\$ 173.166.000,00	100%

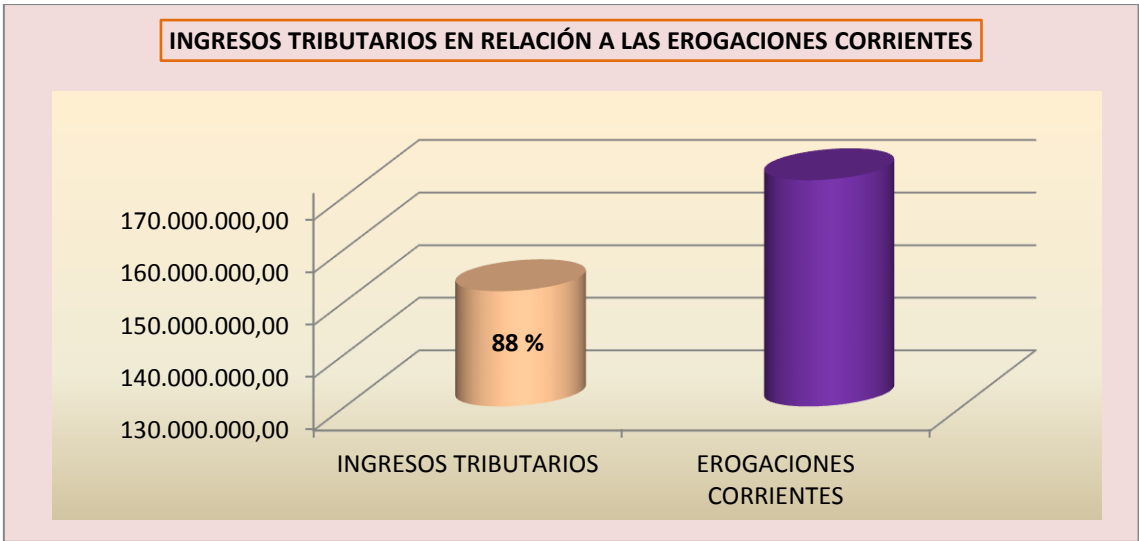


Datos extraídos del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento – Año 2015

Continuando con el análisis presupuestario, y deteniéndonos por un momento en la cuestión tributaria, de acuerdo a los datos brindados por el Municipio, el 87,72 % de los Ingresos Corrientes, está conformado por Ingresos Tributarios, en base a lo cual, podemos afirmar que el nivel de recaudación impositiva a nivel municipal es muy bueno.

INGRESOS TRIBUTARIOS EN RELACIÓN A EROGACIONES CORRIENTES

CONCEPTOS	TOTALES
INGRESOS TRIBUTARIOS	\$ 151.902.000,00
EROGACIONES CORRIENTES	\$ 173.009.500,00

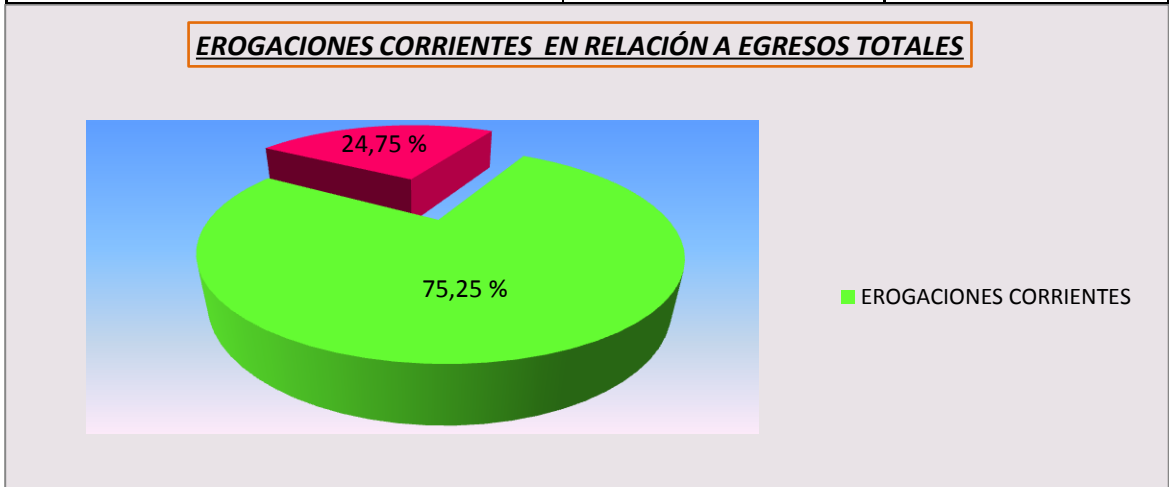


Datos extraídos del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento – Año 2015

Conforme a la información expuesta en el gráfico anterior, afirmamos que el nivel de recaudación impositiva del municipio es muy bueno, lo cual puede verse reflejado también en la relación expresada a través del presente gráfico, ya que a través del mismo observamos que el 88 % de las erogaciones corrientes del municipio están financiadas por la recaudación de impuestos.

EROGACIONES CORRIENTES EN RELACIÓN A EGRESOS TOTALES

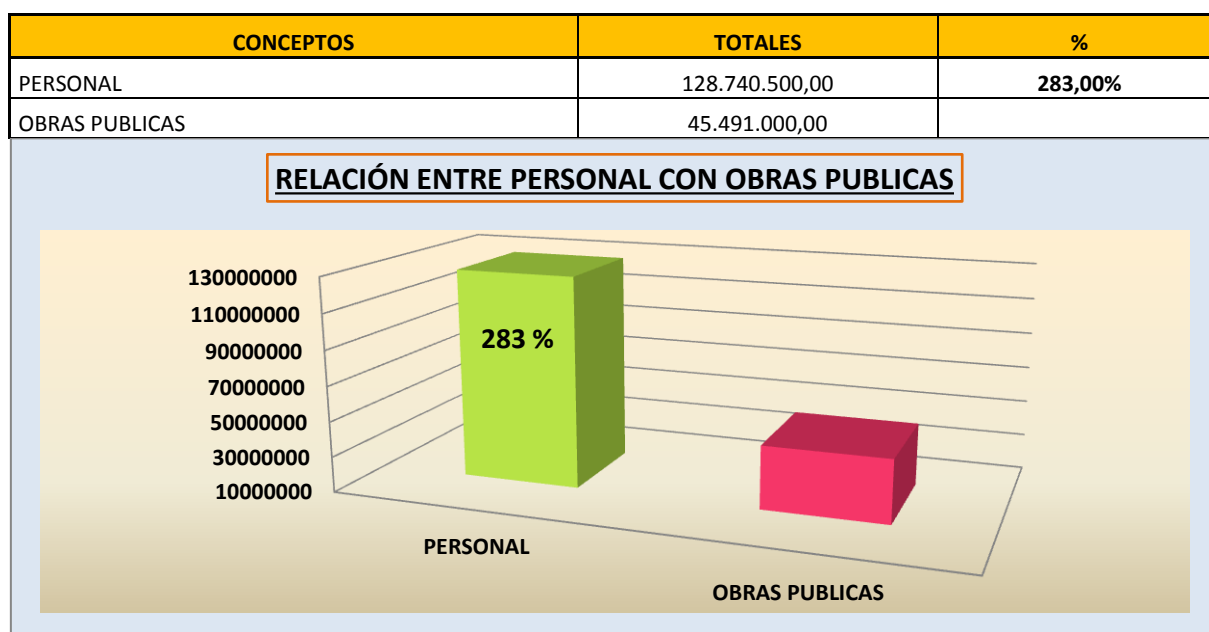
CONCEPTOS	TOTALES	PORCENTAJES
EROGACIONES CORRIENTES	\$ 173.009.500,00	75,25%
OTRAS CLASES DE EGRESOS	\$ 56.906.000,00	24,75%
EGRESOS TOTALES	\$ 229.915.500,00	100%



Datos extraídos del Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento – Año 2015

Conforme a la información brindada a través del presente gráfico, apreciamos que el 75,25 % de los egresos totales corresponde a erogaciones corrientes. Teniendo en cuenta que las erogaciones corrientes tienen que ver con el mantenimiento y funcionamiento del Municipio, y quedando solo un 24,75 % para otros tipos de gastos, entre los cuales están incluidos la obra pública, es innegable que existe un alto costo de funcionamiento del Municipio y que en relación, es baja la inversión en obra Pública, lo cual puede ocasionar situaciones de falta de crecimiento y desarrollo de la ciudad.

RELACIÓN ENTRE GASTOS DE PERSONAL CON OBRAS PÚBLICAS

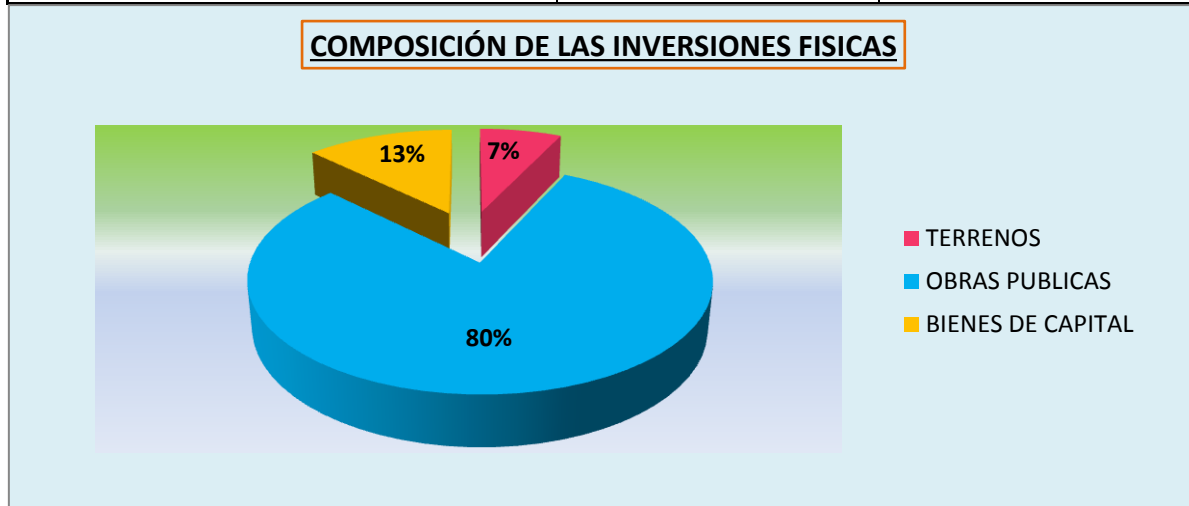


Datos extraídos del Presupuesto Sintético de Gastos – Año 2015

En el presente gráfico, se puede distinguir claramente, cómo el Municipio de la Ciudad de Bell Ville invierte \$ 45.491.000 en Obras Públicas y \$ 128.740.500 en Gastos de Personal. Esto representa que el Gasto de Personal es un 283 % superior a lo que se invierte en Obra Pública, lo cual es realmente alarmante, ya que la baja inversión en Obra Pública, traerá aparejada una situación de desmejoramiento y estancamiento en la infraestructura y crecimiento de la ciudad.

COMPOSICIÓN DE LAS INVERSIONES FÍSICAS

CONCEPTOS	TOTALES	PORCENTAJES
TERRENOS	\$ 4.000.000,00	7 %
OBRAS PUBLICAS	\$ 45.491.000,00	80 %
BIENES DE CAPITAL	\$ 7.202.000,00	13 %
TOTAL INVERSIONES FISICAS	\$ 56.693.000,00	100 %



Datos extraídos del Presupuesto Sintético de Gastos Año 2015 – Anexo N° 5

De la información brindada a través del presente gráfico, nos ocuparemos de dos valores, que son los que corresponden a Obras Públicas y Bienes de Capital. El 80 % de las Inversiones Físicas está destinado a la Obra Pública y nos llama mucho la atención el hecho de que solo el 13 % del total de Inversiones Físicas se destine a Bienes de Capital, ya que esta falta de inversión en esta clase de bienes, hace que tarde o temprano, el Municipio se encuentre en una situación muy complicada en relación a vehículos, herramientas y maquinarias de trabajo, ya que se encuentra limitado en el trabajo de mantenimiento de la ciudad y de la Obra Pública, por la escasez y el mal estado de estos. Si observamos además, el total de los Ingresos Municipales, que son de \$ 200.515.500,00, vemos que los \$ 7.202.000,00 que se invierten en Bienes de Capital, representan solo el 3,59 % de los Ingresos Totales, lo cual refuerza nuestra apreciación, acerca de que el municipio debería reforzar su inversión en Bienes de Capital.

Entrando ya en la última parte de nuestro análisis y como así también del presente capítulo, nos detendremos puntualmente en el modelo presupuestario vigente que utiliza desde hace muchos años la Municipalidad de Bell Ville, que es el tipo de Presupuesto Tradicional e Incremental, con una clasificación del gasto por objeto. Esta es una forma

de presupuestar que consiste básicamente en realizar una repetición de la ejecución del presupuesto del año anterior, tomándolo como base para una proyección de los ingresos y gastos para el próximo ejercicio, realizándole algunos retoques positivos o negativos conforme a las nuevas situaciones y/o problemáticas económicas, sociales, ambientales y demás, planteadas para el nuevo periodo. Estamos hablando entonces, básicamente de una extrapolación de elementos que ocurrieron en el pasado para proyectarlos en el futuro, situación ésta, que resulta difícil de ajustar a cada período, debido a la particularidad de cada uno de ellos y más aún en entornos macroeconómicos inflacionarios como los que vivimos actualmente. Este tipo de presupuesto trata la asignación de recursos considerando la adquisición de bienes y servicios conforme a su naturaleza o destino sin permitir la correlación de esta adquisición de bienes y servicios con las metas u objetivos perseguidos. Es de alguna manera, una metodología muy simple y hasta rudimentaria, ya que no brinda la información suficiente a fin de poder apreciar en qué se utilizan los ingresos que se recaudan ni tampoco a dónde van dirigidos los gastos; y por esta razón, nos encontramos simplemente ante un listado de ingresos posibles a recaudar en un periodo de tiempo y su contrapartida de los gastos a realizar.

Otro aspecto a señalar es que en este tipo de presupuesto los usuarios no cuentan con la información suficiente que permita observar en qué se utilizan los ingresos que se recaudan por distintos conceptos, ni tampoco a donde van dirigidos los gastos.

Esta forma de presupuestar, se trata de una nómina o lista de los ingresos posibles que se van a recaudar en un período de tiempo y en contrapartida los gastos en que se va a incurrir en el mismo lapso.

También existen dificultades graves para la ejecución. Entre los problemas más comunes, podrían mencionarse los siguientes: a) La existencia de numerosos y complejos controles previos del gasto que diluyen las responsabilidades y entorpecen la ejecución de un programa; b) La rigidez de acción, que se traduce en el requerimiento del eje para modificar aspectos secundarios y formales del presupuesto, muchas veces no necesarios para cumplir los objetivos fundamentales; c) La rigidez para realizar gastos imprevistos o complementar programas; d) La lentitud en los procedimientos de pago, que obligan a las empresas proveedoras a recargar los precios; e) La complejidad de los sistemas de compras de materiales, que los hace lentos y costosos.

Otro problema importante en la ejecución del presupuesto es el que se refiere a la rigidez de las asignaciones presupuestarias. Esta rigidez es extrema en el sistema de presupuesto tradicional, por el mismo hecho de que el control descansa en la comprobación del gasto. Se elabora una clasificación generalmente detallada y se entiende que las asignaciones presupuestarias son una autorización para comprar solo los bienes y servicios incluidos en cada partida. Si se agotan las asignaciones para comprar ciertos bienes, no pueden usarse los recursos que sobran para otras adquisiciones sin cumplir una serie de formalidades que pueden consistir, en algunos casos, en una ordenanza especial.

Lo anterior determina que la ejecución presupuestal sea también esencialmente mecánica. Cada organismo se afana en utilizar los recursos que le han sido asignados, sin que con frecuencia se haya fijado un programa anual de prioridades, y se da el caso de que algunas áreas (Secretarías y/o Direcciones) que han obtenido fondos en exceso con respecto a su capacidad operativa, tratan de gastarlo antes de terminar el ejercicio (a fin de justificar las partidas presupuestarias obtenidas) en cosas no urgentes. La ejecución presupuestaria no está forzada de un modo explícito a aplicar criterios de racionalidad para obtener el máximo de rendimiento de los recursos. La mecánica de su realización se ha convertido, en el transcurso de los años, en una rutina y acentúa en el funcionario una mentalidad y actitud pasiva. Además, se observa que el mecanismo contable es por lo general engorroso y entraba el proceso de ejecución en desmedro de la eficiencia de la actividad estatal.

Las operaciones ejecutadas se contabilizan en varias oportunidades, empezando por los contadores de la Oficina de Compras, dependiente de la Dirección de Control y Gestión, luego por el personal administrativo de la Tesorería, y por último, por los de la Contaduría General y/o Tribunal de Cuentas. Los auditores revisan las cuentas o ejercen un control previo en busca de fallas legales o contables para evitar fraudes y malversaciones, y en esto consiste todo el proceso de fiscalización, sin atender a los aspectos sustantivos de la acción gubernamental. Finalmente, los resultados de la gestión financiera se presentan en balances generales de la agenda pública, que muchas veces resultan difíciles de interpretar.

En suma, el Presupuesto Tradicional está diseñado para facilitar su administración, su contabilización y la auditoría de sus cuentas, todo ello en perjuicio de su utilidad para

fines de política económica y fiscal, racionalización y programación de la actividad gubernativa.

Entendemos que la evolución de la sociedad actual, convertida en una mucho más interesada e involucrada en la cosa pública, como así también las crisis económicas y la urgencia por ejecutar programas de desarrollo económico y social, están imponiendo la necesidad de lograr que los recursos deban asignarse en función de determinados objetivos y prioridades. Por lo tanto, se vuelve importante encontrar una manera de fijar en el presupuesto la responsabilidad específica de las cosas que deben hacerse y se ha acentuado la urgencia de dar flexibilidad a los trámites y mejorar el mecanismo de decisiones de las actividades del gobierno.

Continuar con el uso de este modelo presupuestario tradicional y pretender satisfacer estas necesidades y propósitos, se vuelve prácticamente imposible, por lo cual, desde hace tiempo y en muchos municipios, se han estado utilizando nuevas técnicas presupuestarias.

3.4. Conclusión del capítulo

Planteamos al comienzo de nuestro trabajo, el deseo y la necesidad que como sociedad tenemos y demandamos al estado en todos sus niveles, tanto nacional, provincial y municipal, de un cambio en cuanto al manejo responsable y eficiente de los fondos públicos. Expresamos también que la transparencia y la responsabilidad como exigencias ineludibles de la gestión pública de nuestro tiempo, están en directa relación con la gestión presupuestaria, por lo tanto, luego del análisis realizado del presupuesto municipal, entendemos que no es el Presupuesto Tradicional e Incremental, la herramienta ni la técnica más adecuada que nos darán la posibilidad de alcanzar estos objetivos de eficiencia, transparencia y responsabilidad en el manejo y administración de los fondos públicos; por esta misma razón, es que en el próximo capítulo, aportamos nuestra propuesta a fin de implementar un Modelo Presupuestario más acorde al logro de los objetivos anteriormente expresados.



CAPÍTULO N° 4

PROPUESTAS DE TRANSFORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PRESUPUESTARIO



CAPÍTULO IV

Propuestas de transformación y perfeccionamiento presupuestario

4.1. Evolución hacia el Presupuesto por Programas

Comenzando con nuestra propuesta, deseamos enfatizar que el presupuesto gubernamental constituye un mecanismo de propósitos múltiples. No solo es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos para alcanzar los objetivos trazados para el año próximo; sino que además, el presupuesto es un instrumento de programación de las actividades del sector público, tanto en el campo de los servicios generales, como de los servicios económicos y sociales que el gobierno presta a la población. En este sentido, es el mecanismo operativo anual de los planes de largo y mediano plazo aprobados por el gobierno, y en él se contienen las especificaciones concretas de las metas a cumplir en cada esfera de acción del sector público y la cuantificación de los recursos necesarios y los costos de operación.

Es importante resaltar, que como el presupuesto contiene los detalles mencionados, constituye además un instrumento de administración de los recursos asignados a cada tipo de actividad gubernativa. Dentro de esta aplicación es, por cierto, un mecanismo de elevada importancia en el control de la ejecución de los programas.

De manera concreta, proponemos una evolución paulatina y procesual, desde el Presupuesto Tradicional hacia un Presupuesto por Programas, por lo que es importante establecer un concepto claro de lo que se entiende por Presupuesto por Programas. Esta clase de presupuesto, “es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más bien que a las cosas que adquiere”. Las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc; no son, naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que un gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones pueden ser rutas, escuelas, entrega de tierras subsidiadas, servicios de salud, educación y seguridad o cualquiera de las innumerables cosas que se pueden definir.

En el sistema presupuestario tradicional e incremental, no queda claro la relación entre cosas que el gobierno adquiere y las cosas que realiza. Como ya mencionáramos con anterioridad, este tipo de presupuesto no brinda la información suficiente a fin de poder apreciar en qué se utilizan los ingresos que se recaudan ni tampoco a dónde van

dirigidos los gastos; y como contrapartida, encontramos que el Presupuesto por Programas, se desarrolla y se presenta a base del trabajo que debe ejecutarse atendiendo a objetivos específicos y de los costos de ejecución de dicho trabajo. Por otra parte, el trabajo propuesto, su objetivo y costos se elaboran en función de metas a largo plazo, como son las consignadas en los planes de desarrollo económico.

Como puede observarse, el presupuesto por programas clasifica los gastos conforme a los programas propuestos y muestra las tareas o trabajos que se van a realizar dentro de ellos. Naturalmente los programas y las actividades están a cargo de las dependencias administrativas del gobierno, las que pasan a ser unidades ejecutoras de programas. El presupuesto por programas y actividades obliga al funcionario administrativo a formular un programa de su acción, y lo compromete a cumplir ciertas metas de trabajo. Estos programas de acción, en el ámbito municipal, son propuestos por el Ejecutivo al Concejo Deliberante y cuando éste le da su aprobación, se formula un verdadero contrato en virtud del cual, el Ejecutivo se compromete a prestar un cierto volumen de servicios.

Como recientemente mencionáramos, dentro de este presupuesto existen categorías programáticas que expresan jerarquías convenientemente ordenadas, permitiendo definir:

- Un lenguaje común comprensivo de las distintas fases de la presupuestación.
- Desarrollo del proceso presupuestario, permitiendo una adecuada división del trabajo.
- Cursos para modificar la organización detectando las deficiencias estructurales o situacionales.

El “Presupuesto por Programas” a través de sus diversas categorías facilita la asignación de créditos presupuestarios a los diferentes recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de objetivos concretos, vinculados a determinados programas de acción.

4.1.1. Redes de categorías programáticas generales

- *Programas*: Es la categoría esencial y eje de la programación presupuestaria. Comprende todo el conjunto de acciones orientado al logro de un objetivo concreto en el marco de la actividad gubernamental para el cual se asignan

insumos reales (humanos, materiales y técnicos) y asignaciones financieras necesarias para su desarrollo bajo una unidad gubernamental responsable de su ejecución.

- *Subprogramas:* Cuando el objetivo de un programa es complejo y su consecución se considera como resultado de la suma de objetivos parciales, se aconseja como conveniente y en función del principio de división del trabajo, la definición de subconjuntos menores denominados subprogramas. Así se comprenden ciertas acciones tendientes al logro de objetivos parciales concretos, siendo sus elementos componentes (insumos, unidad ejecutora, etc.) también una parte de los que integran el programa.
- *Actividades específicas:* Cada actividad, si bien no materializa por sí sola el logro del objetivo perseguido, al vincularse con las restantes acciones, es decir otras actividades del programa, se complementan entre sí para alcanzarlo.
- *Tareas:* Representan a su vez cada una de las sub-partes en que se puede dividir cada una de las acciones homogéneas que componen cada actividad.

4.1.2. Redes de categorías programáticas vinculadas a proyectos de inversión

- *Proyectos:* El conjunto de obras programadas agrupadas en unidades económicas capaces de funcionar individualmente y de producir servicios a la comunidad reciben la denominación de proyectos, comprenden generalmente, las obras públicas y sus elementos son los mismos del programa.
- *Obras:* Componen la unidad físicamente independiente que integra un proyecto. Una obra se materializa mediante el aporte de insumos reales y asignaciones financieras bajo la dirección de una entidad institucional encargada de su ejecución.
- *Trabajos:* Categorías programáticas de menor entidad representativa de las acciones necesarias para el desarrollo de una obra.

4.1.3. Red de categorías programáticas especiales

- *Actividades y proyectos centrales:* el conjunto de acciones estatales se exterioriza a través del cumplimiento de programas previstos en el marco de las finalidades propias de los poderes republicanos, siendo de mayor entidad la

correspondiente al Poder Ejecutivo. A su vez este último se divide en jurisdicciones, generalmente un Ministerio (a nivel municipal, Secretarías), realizando acciones que no persiguen un objetivo en sí mismo, sino que conforman servicios comunes de coordinación y de apoyo al conjunto de programas que integran dicha jurisdicción. Dichas acciones representan categorías presupuestarias especiales llamadas actividades centrales.

- *Actividades y proyectos comunes:* Un organismo público de la administración central de nivel inferior a una jurisdicción como las diversas reparticiones que no conforman un ente independiente, habitualmente puede ser responsable en lograr más de un objetivo concreto, por lo tanto debe prestar acciones de apoyo a por lo menos dos o más programas a su cargo. En estos casos desarrollan acciones que, sin pertenecer exclusivamente a un programa en particular, son comunes a todas o por lo menos a dos de ellas.
- *Previsiones financieras:* Responde a la necesidad de identificar determinados créditos presupuestarios, que no representan un costo directo ni indirecto factible de asignar en la realización del conjunto de propósitos previstos en el ejercicio presupuestario. Más bien sirve de soporte financiero general al conjunto de la administración pública. La categoría presupuestaria previsional financiera incluye créditos especiales, servicios de la deuda pública, contribución a organismos descentralizados y contribuciones a cuentas especiales.

4.1.4. Ventajas del Presupuesto por Programas

Quisiéramos a continuación, sintetizar algunas de las ventajas del Presupuesto por Programas:

- ✓ Las personas que confeccionan los presupuestos y las que deben aprobarlos, contraen la necesidad de elaborar un método de planificación, pues deben hacer estimaciones para el año siguiente sobre la actividad que implica cada programa y proyecto. Es decir, en vez de copiar el presupuesto anterior, los funcionarios deben decidir sobre la cantidad de servicios que deben prestar en el próximo ejercicio presupuestario y determinar el costo de ellos.

- ✓ El sistema de Presupuesto por Programas acumula sistemáticamente una valiosa información, indispensable para la formulación y permanente revisión de los planes.
- ✓ Al formular el presupuesto en forma descentralizada, se crean las bases y la organización necesarias para un proceso de planificación que comienza en la parte inferior de la pirámide organizativa y fluye coordinadamente hasta su cumbre.
- ✓ Permite evaluar la eficiencia con que operan las diferentes entidades ejecutoras de programas y proyectos, ya que el Presupuesto por Programas contiene una serie de índices de rendimiento, unidades físicas y precios, que hacen posible la comparación entre proyectos similares, y determinar el grado de aprovechamiento de los recursos y de los precios que se pagan por ellos.

4.2. Diferencias entre el Presupuesto Tradicional e Incremental y el Presupuesto por Programas

La técnica del Presupuesto por Programas se desarrolló para subsanar la falta de información de que adolecen los presupuestos tradicionales, ya que el Presupuesto Tradicional da la ilusión de precisión y control legislativo, pero es en los hechos tan confuso, que frustra los intentos de interpretar lo que el presupuesto realmente significa en términos de la actividad del Estado. El Presupuesto por Programas muestra el significado de la actividad estatal, clasificada por separado.

Cabe hacer notar que un Presupuesto por Programas está orientado no solo por las acciones inmediatas, sino por metas de largo plazo, establecidas en programas globales o sectoriales de desarrollo. Por ello, es útil para encuadrar las decisiones de los organismos y servicios públicos dentro de líneas sostenidas de acción, construyendo un todo armónico. Como se ve, esta forma de presupuesto está adaptada a las necesidades de la planificación presupuestaria; sus clasificaciones sirven a la oficina de presupuesto, al jefe del Ejecutivo y a los concejales para revisar el presupuesto desde el punto de vista de la compatibilidad de los programas y de la distribución de los fondos entre programas que aseguren el cumplimiento más apropiado de cada función y sub-función. Este presupuesto muestra por separado los gastos en cada uno de los proyectos del

Ejecutivo y sus costos; permite entonces, lograr la programación sectorial dentro del gobierno con un alto grado de consistencia e integración.

La técnica analizada permite hacer una estimación del costo de los programas y a través de ello hacer comparaciones con otras alternativas. La confección de un presupuesto de esta clase puede detenerse en la formulación de dichos programas y el cálculo de sus costos, o bien prolongarse en la determinación de las unidades físicas que producirán los organismos en su gestión.

Como sabemos, el objetivo de un Presupuesto por Programas es mostrar lo que el gobierno “hace”, por lo cual, no centra su interés, como el Presupuesto Tradicional, en lo que el gobierno “compra” para hacer las cosas. En esta modalidad de presupuesto existe, pues, un cambio de énfasis desde los medios de hacer las cosas, como los materiales y los servicios personales hacia las realizaciones en sí mismas.

Este tipo de presupuesto permite a los administradores, encontrar un medio racional de justificar detalladamente sus actividades, a los economistas, un método de reducir el desperdicio en el uso de los recursos gubernativos y de elevar al máximo los resultados, logrando una movilización expedita de los medios en función de los fines trazados; a los ciudadanos, una posibilidad de introducir economías y rebajar o aprovechar mejor la carga tributaria, y al gobierno, grandes ventajas en lo que toca al conocimiento profundo de los diversos programas que impulsa, establecimiento de prioridades para evitar duplicaciones y obtención de economías en los gastos.

Partiendo nuevamente desde la base de que el Presupuesto Tradicional detalla las cosas que el gobierno “compra” y el Presupuesto por Programas, las que el gobierno “hace”, la clasificación por programas o actividades procura, entonces, que las cosas que el gobierno compra sean clasificadas no solo por tipos, como cosas en sí mismas, sino como un conjunto organizado de acuerdo con las actividades para las que sirven. Por ejemplo, una bolsa de cemento es una parte de una calle pavimentada, de un edificio o una plaza y como tal se le clasifica, haciéndose hincapié en el proceso o en los propósitos que se tienen en vista.

Una tonelada de cemento en combinación con otros materiales, equipos y actividad física de los obreros, llega a ser un “producto final” para cumplir las decisiones programadas.

La clasificación por programas enlaza las cosas compradas y las cosas hechas o cumplidas. Este aspecto es algo que queda encubierto en la clasificación tradicional por objeto. La clasificación por resultados reorganiza los datos para precisar, en lugar de

confundir, las responsabilidades de los administradores, no en el sentido jurídico y contable, sino en el sentido de la eficiencia con que cumplen su cometido.

Hemos podido ver cómo se aplican sanciones a funcionarios que violan la ley o los reglamentos o que sustraen fondos, pero rara vez se encuentra que haya sanción para la ineficiencia, el desperdicio y la incapacidad. El sentido que adquiere una administración pública que tiene un Presupuesto por Programas, es totalmente distinto de aquel que tiene un Presupuesto Tradicional. En el primer caso, la opinión pública la juzga por sus rendimientos en términos de calles pavimentadas, niños contenidos, enfermos atendidos, servicios prestados, casas construidas y demás; en el segundo, por el número de infracciones a las leyes y los escándalos administrativos.

El Presupuesto por Programas es más que una clasificación de los gastos. Es un método para ligar los fondos obtenidos con las realizaciones que se persiguen con ellos, combinando los recursos financieros y reales con objetivos seleccionados. Este hecho posibilita la medición de resultados y su comparación con los respectivos costos, permitiendo la evaluación técnica de los programas.

A modo de ejemplo, exponemos el Plan de Trabajos Públicos correspondiente al Presupuesto Año 2016 de la Municipalidad de Carlos Paz, conforme lo plantea el Modelo de Presupuesto por Programas que implementa desde hace tiempo dicho Municipio. Ver información ampliada en el Anexo N° 15.

PRESUPUESTO AÑO 2016		
PLAN DE TRABAJOS PÚBLICOS		
ITEM	DESCRIPCIÓN	MONTO ESTIMADO
1	PUENTE PEATONAL	\$ 5,000,000
2	PASEO DE LOS MUSEOS	\$ 2,000,000
3	BALNEARIOS (CONTINUIDAD HACIA LA OLLA HASTA LA QUINTA, SOL Y RIO, CARLOS PAZ SIERRAS, LOS CHORRILOS, ACCESOS LAS ENSENADAS)	\$ 1,000,000
4	TERMINAL(ALA BOLETERIAS, FACHADA Y CIERRE SOBRE BELGRANO) 1º ETAPA	\$ 2,000,000
5	CAMINOS DE LAS CANTERAS	\$ 500,000
6	CASILLA ACCESO A LA CRUZ	\$ 50,000
7	MUELLE ZONA CLUB DE REMO	\$ 500,000
8	BAÑOS PUBLICOS COSTANERA	\$ 150,000
9	FUENTE MANTENIMIENTO CU-CU_REDISEÑO FUENTE TERMINAL_REDISEÑO FUENTE CASSAFFOUSTH	\$ 250,000

10	PARQUE ACTUAL PLAZOLETA DEL SOL	\$ 750,000
11	AMPLIACION NUMBA CHARAVA	\$ 500,000
12	INGRESO CIUDADES DEL SUR(AV.CARCANO DESDE SOL Y RIO HASTA VILLA INDEPENDENCIA)	\$ 2,000,000
13	INGRESO CIUDADES DEL NORTE (SARMIENTO-NUDO VIVALDI-TAGORE-TRAMO PUENTE NEGRO-CU-CU)	\$ 3,000,000
14	CALLE ASUNCION_ CANTERO CENTRAL	\$ 1,000,000
15	CORDONES CUNETAS	\$ 10,600,000
16	REFORESTACION DE CALLES Y AV. COSTANERA	\$ 500,000
17	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO HABITACIONAL E INCLUSION SOCIAL	\$ 1,500,000
18	TERRENOS PARA TU VIVIENDA	\$ 4,000,000
19	RESOLUCION DE PROBLEMÁTICA URBANA DE INTERES SOCIAL	\$ 1,500,000
20	CENTRO INTELIGENTE DE SEGURIDAD	\$ 1,000,000
21	AULA AMBIENTAL	\$ 360,000
22	OBRAS DE CLOACAS	\$ 7,000,000
23	OBRAS DE AGUA	\$ 8,000,000
24	OBRAS PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	\$ 14,295,000
		\$ 67,455,000

4.3. Presupuesto Participativo



Ya finalizando con nuestra propuesta, hemos creído conveniente sugerir la implementación del Presupuesto Participativo, a modo de fomentar la participación ciudadana y estimular a la población en general, a involucrarse en la cosa pública.

Es de suma importancia destacar, que el Presupuesto Participativo es un mecanismo de participación que incorpora el debate, el acuerdo y el voto ciudadano como herramientas que permiten destinar una parte (porcentaje) del Presupuesto Municipal a la realización de propuestas y proyectos que las personas consideren necesarios para su sector de la ciudad.

Uno de los mayores beneficios que se alcanzan con la implementación de esta modalidad, es la profundización del ejercicio de la democracia, mediante el diálogo del poder público con los ciudadanos y ciudadanas. Otro beneficio es el de responsabilizar al Estado respecto a los ciudadanos y favorecer la modernización de la gestión pública.

Esta forma de participación es muy útil para invertir las prioridades sociales y favorecer la justicia social. Los ciudadanos y las ciudadanas dejan de ser simples observadores para convertirse en protagonistas de la gestión pública, es decir, ciudadanos plenos, activos, críticos y exigentes.

4.3.1. Beneficios de la implementación del Presupuesto Participativo son:

- Mejora la transparencia de la gestión y la efectividad del gasto público.
- Impulsa la participación ciudadana para la toma de decisiones, la asignación y el control del uso de los recursos públicos.
- Exige más responsabilidad a los funcionarios y dirigentes políticos.
- Posibilita la práctica de la cogestión y la definición de prioridades en el espacio público.
- Genera una mayor confianza entre los habitantes y el gobierno.
- Crea una cultura democrática en la población y fortalece el tejido social.

4.3.2. Principales etapas del Presupuesto Participativo

Las diferentes etapas se enmarcan en un ciclo anual, llamado Ciclo del Presupuesto Participativo. Existen algunas variaciones de una ciudad a otra.

4.3.2.1. Primera etapa

El ciclo de discusión, negociación y elaboración del Presupuesto Participativo municipal es de un año y normalmente comprende (sobre todo en ciudades grandes) las siguientes etapas:

- Asambleas territoriales (parroquiales, barriales, distritales, etc.) y temáticas:

En las que el intendente rinde cuentas sobre el anterior período de gestión, presenta el Plan de Inversión para el año en curso y el Estatuto de Funcionamiento del Presupuesto Participativo. Se eligen (a veces se designan) los delegados/as territoriales y los delegados temáticos del Presupuesto Participativo, basándose en los criterios establecidos en el Reglamento.

- Reuniones territoriales y temáticas (facultativo)

Son encuentros de los delegados/as con sus comunidades. Pueden ser organizadas sin la presencia del gobierno municipal si los delegados lo desean. En ellas se definen los proyectos prioritarios que deben ser ejecutados. La mayoría de las veces, es necesario involucrar al gobierno municipal por lo menos en algunas asambleas, porque la sociedad civil no está suficientemente organizada o convencida para llevar adelante esta etapa por sí sola. La discusión en asamblea tiene que ser completada con discusiones regulares entre los delegados a nivel territorial, a nivel temático y a nivel de la ciudad, porque en algunas asambleas la calidad deliberativa puede ser baja. Esto es necesario para que el Presupuesto Participativo no se restrinja a un plebiscito o a una forma de populismo.

- Asamblea a nivel municipal

Es un evento donde el Comité del Presupuesto Participativo entrega oficialmente al Intendente la lista de proyectos prioritarios definidos con la participación ciudadana. En ella se realiza la posesión oficial de los delegados del Comité de Presupuesto Participativo.

- Elaboración de la Matriz Presupuestaria

El Municipio y el Comité del Presupuesto Participativo elaboran la matriz presupuestaria.

Es uno de los momentos fundamentales y polémicos del proceso. Se organiza el Plan de Inversión, el cual es socializado con la población y publicado a fin de que sea una herramienta de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los acuerdos establecidos.

- Evaluación del proceso

Una vez concluido el ciclo, se evalúa y se ajusta el Reglamento de funcionamiento del Presupuesto Participativo. El nuevo Reglamento será utilizado en la elaboración del presupuesto del año siguiente.

El ciclo que empieza con las primeras reuniones (generalmente durante el mes de Marzo) en los barrios y que termina con la aprobación de la matriz presupuestaria (por los meses de octubre o noviembre) constituye el primer ciclo del Presupuesto Participativo.

4.3.2.2. Segunda Etapa

Un segundo ciclo, llamado Ciclo de Ejecución y Control se inicia el año siguiente. Durante este ciclo que se inicia con los estudios técnicos y que termina con la inauguración de los proyectos aprobados, el gobierno local, los habitantes y, por lo general las comisiones específicas de control, continúan interviniendo.

La cantidad de recursos que se someten a discusión en el Presupuesto Participativo, es en general entre el 2% y el 10% del presupuesto ejecutado, es decir de la parte realmente gastada, la cual suele ser inferior al presupuesto planificado en el año anterior. Estos valores corresponden a un porcentaje variable de los recursos de inversión del municipio. Sin embargo, algunas ciudades colocan a debate más del 10% de su presupuesto.

Uno de los impactos positivos, tiene que ver con la recaudación fiscal y los recursos municipales.

Existen evidencias claras, por la experiencia de varias ciudades que lo han implementado, de que el proceso del Presupuesto Participativo trae consigo un aumento de la recaudación fiscal y una reducción de la morosidad.

Las razones analizadas tienen relación con la transparencia de la gestión pública que conlleva trabajar con este sistema. La visibilidad a corto plazo de las obras y servicios resultantes tiende también a modificar la cultura fiscal ciudadana.

4.3.3. Costos de la implantación del proceso del Presupuesto Participativo.

El Presupuesto Participativo le cuesta al gobierno local en varios sentidos. Para poder implementarlo en buenas condiciones se necesitan cuatro tipos de recursos:

1. Un equipo municipal comprometido y capacitado para conducir el proceso, dispuesto además a trabajar en las noches y los fines de semana.
2. Medios de transporte para poder circular en los barrios y movilizar al equipo municipal.
3. Recursos para comunicación e información amplia a la población.
4. Un equipo municipal para los estudios de viabilidad técnica, económica y presupuestaria de las demandas priorizadas.

Además, para acelerar los procesos y cualificarlos es importante tener recursos para movilizar a las personas que viven lejos de los lugares de reunión y para capacitar a los funcionarios así como a la población y en particular a los delegados. Las ciudades que no han pensado en estos recursos por lo general han enfrentado dificultades y en varios casos incluso se han interrumpido los procesos. Por lo tanto, es importante hacer un estudio costo/beneficio antes de decidirse a implementarlo.

Este estudio tiene que considerar los aportes de las comunidades y la canalización del capital social, en particular a través de su participación en la ejecución de las obras.

Si el proceso se queda solo a nivel consultativo, le cuesta más al municipio porque la administración local tiene que repetir dos veces las discusiones: una vez en el Presupuesto Participativo y otra al interior de la Administración.

Si los órganos del Presupuesto Participativo pueden tomar decisiones (poder deliberativo) ello ahorra tiempo del personal y gastos, porque el proceso de decisión es normalmente más corto y más simple que el proceso burocrático tradicional.

4.3.4. El Presupuesto Participativo en relación a la corrupción

Cuando existen modalidades de control de la ejecución del presupuesto y de las obras por parte de la ciudadanía y se cuenta con la presencia de las comisiones del Consejo del Presupuesto Participativo en el momento de la apertura de las ofertas para las licitaciones, esto reduce mucho la posibilidad de sobornos de empresas y/o funcionarios.

La rendición de cuentas por parte del municipio y la publicación de la contabilidad evitan un uso no transparente de los recursos. Esta modalidad refuerza la transparencia al compartir informaciones presupuestarias y al requerir la rendición de cuentas hacia la

ciudadanía por parte de los responsables del gobierno o de los delegados del Presupuesto Participativo. Estos mecanismos generan confianza y mejoran la calidad de la gobernabilidad en la ciudad.

4.3.5. Sustentabilidad de los Presupuestos Participativos

La implementación de los Presupuestos Participativos está produciendo un empoderamiento de la población y su comprensión del interés del proceso y de los beneficios que aporta. Llegar a este empoderamiento supone una clara priorización de la concientización y educación ciudadanas.

Por último, el Presupuesto Participativo será sostenible si los diversos actores pueden ver que representa una oportunidad para sus valores y sus intereses: Los políticos pueden mejorar su legitimidad, los técnicos y los funcionarios pueden mejorar la eficiencia de su trabajo y su significación social, las organizaciones internacionales pueden ver que los recursos que distribuyen están mejor utilizados y los ciudadanos pueden contribuir a la toma de decisiones y a la gestión local.

4.4. Conclusión del Capítulo

A lo largo del presente capítulo, hemos expuesto nuestra propuesta, pretendiendo llegar a través de la misma al logro de los objetivos planteados, tendientes a una mayor eficiencia y transparencia en el manejo de los fondos públicos.

Hemos creído conveniente dar el fundamento teórico que respalda nuestra visión acerca de la necesidad de transicionar hacia una nueva y mucho más moderna y eficiente manera de presupuestar, a la vez que nos detuvimos en una profunda comparación entre el tipo de presupuesto vigente y el sugerido, a fin de poder rescatar los beneficios que entendemos, aportará la implementación de esta nueva forma de presupuesto.

Conclusión del Proyecto de Grado

En una primera instancia expusimos la información y los contenidos teóricos acerca de los modelos, técnicas y herramientas presupuestarias con las cuales fuimos trabajando a lo largo del Proyecto. Dimos a conocer brevemente la historia de nuestra ciudad y la composición del gobierno municipal, como base necesaria que nos permitiera analizar en la medida de lo posible, algunas facetas de la gestión de gobierno y del modelo presupuestario vigente. Finalizamos con nuestra propuesta de una evolución desde el Presupuesto Tradicional e Incremental hacia un Presupuesto por Programas, entendiendo que la misma no podría realizarse de manera inmediata, debido a la complejidad de esta transformación en el modelo presupuestario, por lo cual la misma debería ir concretándose de forma paulatina y procesual. En cuanto a esto, nuestra propuesta es, ir escogiendo anualmente una secretaría o área de gobierno, y presupuestar toda la actividad de esta área, conforme al modelo del Presupuesto por Programas, de esta manera, iríamos a lo largo de un proceso de transición, logrando una transformación que a nuestro entender sería más ordenada, si lo hacemos área por área. Al cabo de un tiempo, se alcanzaría el objetivo de la transformación del Presupuesto Tradicional e Incremental, en un Presupuesto por Programas en su totalidad.

Asimismo, y a fin de fomentar la participación ciudadana y estimular a la población en general en la profundización del ejercicio de la democracia, hemos propuesto destinar un porcentaje del Presupuesto Municipal a una nueva experiencia, con la implementación del Presupuesto Participativo. Tomando como base los conceptos y valores expresados en el Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento, este porcentaje sería de un (dos) 2% de los recursos propios municipales.

Estamos convencidos que la aplicación de esta propuesta, traerá aparejado el logro de los objetivos planteados al inicio de nuestro trabajo, referidos a un cambio en cuanto al manejo responsable y eficiente de los fondos públicos y al desarrollo de un Municipio más eficiente y transparente en la expresión no solo del ingreso y del gasto, sino de los Programas de Gobierno.

En cuanto a lo personal, podemos asegurar que a lo largo del desarrollo de nuestro Proyecto nos hemos visto enriquecidos y valoramos el aporte que desde nuestra profesión podemos realizar al bien común de nuestras comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Guía de estudio de Finanzas y Contabilidad Pública del Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 2006
- Estado Eficiente. Administración Financiera Gubernamental, Un Enfoque Sistemático, 2da Edición, Editorial Osmar D. Buyatti.
- Emilio Graglia. Volumen 1. Diseño y Gestión de las Políticas Públicas, edición: Copyright © 2004. EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Emilio Graglia Volumen 1. Índice de Desarrollo Local para la Gestión (IDLG), Edición. Nelson-Gustavo Specchia.
- Carta Orgánica Municipal de la ciudad de Bell Ville.
- Ley N° 8102 – Régimen de Municipios y Comunas.
- Página de internet: www.gacetafinancera.com Fernando de Jesús Franco Cuartas.
- Página de Internet: www.wikipedia.org/wiki/Presupuesto.
- Página de Internet: www.bellville.gov.ar
- CIPPEC. UNIFEC 2006
- Planificación y Presupuesto por Programas. Martner Gonzalo. Primera edición (1967), décima edición (1978).
- Página de Internet: www.rosario.gov.ar
- Página de Internet: www.villacarlosspaz.gov.ar
- ¿Qué es y cómo se hace el Presupuesto Participativo? UN – HABITAT. 2004.