



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Ejercicio integral sobre administración financiera y control del sector público

Fernández, María Alicia

2002

Cita APA: Fernández, M. (2002). Ejercicio integral sobre administración financiera y control del sector público.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Asociación Argentina de
Presupuesto y Administración
Financiera Pública

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN DE POSGRADO
EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL
DEL SECTOR PÚBLICO

(Res. C.S. UBA 4881/96)

***“EJERCICIO INTEGRAL SOBRE ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA Y CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO”***

Lic. María Alicia Fernández

Noviembre de 2002

Supuestos iniciales del caso

De conformidad con las pautas dadas al presente trabajo, se consideran únicamente dos de los programas gestionados por la Secretaría de Turismo. Para ello se han tomado datos de los presupuestos ejecutados en los últimos años, y se han adaptado al modelo propuesto. Como consecuencia de ello, asumiremos que los programas, actividades y proyectos definidos aquí, agotan la totalidad de la producción pública de dicho organismo, a fin de simplificar la exposición y permitir la aplicación integral de conceptos teóricos sobre administración financiera y control del sector público.

1. POLÍTICA PRESUPUESTARIA DE LA JURISDICCIÓN

La Secretaría de Turismo, como subjurisdicción de la Presidencia de la Nación, tiene como objetivos de política presupuestaria a cumplir durante el presente ejercicio anual, los siguientes:

- Mejorar la oferta de los productos turísticos y asegurar la calidad de los mismos e incrementar la rentabilidad de la inversión pública para la financiación de las obras de equipamiento turístico.
- Afianzar las prácticas turísticas en sectores de la población económicamente débiles, atendiendo especialmente a los grupos de la tercera edad, así como también a los niños y adolescentes.
- Realizar inversiones en obras de infraestructura de interés turístico que acompañen el desarrollo que el turismo ha experimentado en los últimos años, poniendo de manifiesto el aporte que éste genera en el crecimiento de las economías regionales.

2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

- 2.1 Descripción de las categorías programáticas e identificación de las unidades organizativas responsables.

Actividad central 01: Planificación y conducción superior.

El Secretario y el Subsecretario de Turismo son los responsables de la planificación de las acciones de la Secretaría y de la conducción superior de todas sus áreas, así como también del mantenimiento del sistema de control interno vigente.

Actividad central 02: Apoyo administrativo y financiero.

La unidad ejecutora responsable es el Servicio administrativo financiero n°322, que se encarga principalmente de la liquidación de haberes de todo el personal de la Secretaría, de los aspectos administrativos de los procesos de contratación de bienes y servicios, de la registración de la ejecución financiera del presupuesto de recursos y gastos en todas sus etapas y del funcionamiento de la tesorería central de la subjurisdicción, incluida la administración de su cuenta única.

Programa I: Control de empresas y Actividades Turísticas.

Este programa tiene como característica principal la de fiscalizar las condiciones con que se prestan los servicios turísticos en el país y garantizar la calidad de los mismos, con el objetivo de mejorar la competitividad del sector y posicionar al turismo nacional como destino de primer nivel internacional.

La unidad de medida utilizada para cuantificar la producción terminal ha sido definida como “empresa de turismo inspeccionada”. Se considera que la misma es homogénea, representa el servicio prestado porque cubre los diversos aspectos del control (habilitación, control de legalidad, categorización del servicio, etc.) y además permite su registro sistemático.

La producción terminal de este programa es continua y se programa en base a la oferta, es decir que mediante la utilización de costos estándares se proyectó la meta del presente ejercicio, teniendo en cuenta los recursos reales y las disponibilidades financieras presupuestadas para la Secretaría. Para este caso no se cuantifica producción bruta terminal, por cuanto no existen productos terminales en proceso.

Unidad ejecutora: Dirección Nacional de Regulación de Servicios Turísticos

META

<i>Denominación</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>
Control de servicios turísticos	empresa de turismo inspeccionada	900

Actividad específica 01: Registro y fiscalización de empresas.

Se desarrollan tareas para el control del cumplimiento de las normas que regulan la prestación de servicios del sector, procediéndose a las tramitaciones para habilitación de agencias y sucursales, suspensiones transitorias, sanciones y todo otro trámite referido al registro de empresas

prestadoras de servicios turísticos.

Periódicamente se realizan inspecciones dentro del país para verificar el accionar de dichas empresas.

Unidad ejecutora: Dirección de fiscalización

Volúmenes de tarea

<i>Denominación</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>
Registro de empresas turísticas	empadronamiento efectuado	3.000
Habilitación de agencias de viajes	licencia tramitada	250
Fiscalización de agencias de turismo	visita de inspección	1.500
Tramitación de reclamos	sanción evaluada	300

Actividad específica 02: Control de calidad de servicios turísticos.

Se llevan a cabo encuestas a turistas, especialmente cuando salen del país, en los aeropuertos internacionales, y puestos aduaneros más transitados, con el fin de conocer la opinión de la demanda en cuanto a preferencias, calidad de los servicios y de la información turística recibida, etc.

Sobre la base de información relativa a análisis de mercado, resultante de congresos y exposiciones, se elaboran estándares de tipos de servicios para evaluar y categorizar las prestaciones turísticas en nuestro país.

Se ha encarado la elaboración de una clasificación de los servicios tipificados y agrupados por niveles. De acuerdo a ellos, se entregan certificados de categorización y nivel a las empresas que lo solicitan.

Unidad ejecutora: Dirección de calidad turística

Volúmenes de tarea

<i>Denominación</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Canti- dad</i>
Relevamiento de opinión de la demanda	encuesta realizada a turistas	10.000
Catalogación de actividades turísticas	categorías y niveles definidos	125
Categorización de prestac. turísticas	certificado de categorizac. entregado	500

Programa II: Prestaciones Turísticas.

A través de este programa se desarrollan los planes de turismo social implantados en los complejos ubicados en las localidades de Río Tercero - Embalse (provincia de Córdoba) y Chapadmalal (provincia de Buenos Aires), en donde se brinda atención a familias de escasos recursos económicos, niños de séptimo grado de zonas marginadas, a discapacitados y a centros de jubilados.

Para cuantificar la producción terminal se utiliza una unidad de medida específica y compuesta ya que combina dos dimensiones: "día-turista". Ésta expresa la cantidad de días que cada turista se benefició de los servicios de alojamiento en las unidades turísticas. Su metodología de cálculo resulta del producto de los turistas alojados por la cantidad efectiva de días de estadía de que gozó cada uno de ellos.

La producción terminal de este programa es continua y la meta se presupuesta atendiendo a la demanda revelada a través de las solicitudes presentadas, y a la disponibilidad de la oferta, limitada fundamentalmente por la capacidad instalada.

Unidad ejecutora: Dirección General de Prestaciones Turísticas

META

<i>Denominación</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>
Servicios de atención turismo social	día - turista	450.000

Actividad específica 01: Coordinación de Unidades turísticas.

Se atiende en forma personalizada al público para el asesoramiento, entrega y recepción de solicitudes de ingreso a las Unidades turísticas de administración directa de la Secretaría. Se determina entre la disponibilidad de cupos y solicitudes presentadas, la asignación de plazas en Embalse y Chapadmalal.

Se diseñan planes turísticos y de recreación grupales para la tercera edad, los que se ofrecen a través de los centros de jubilados y pensionados.

Unidad ejecutora: Centro Nacional de Información Turística

Volúmenes de tarea

<i>Denominación</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>
Recepción de solicitudes	formulario familiar o grupal intervenido	15.000
Distribución y asignación de plazas	turistas alojados	75.000
Diseño de planes turísticos 3° edad	paquetes turísticos ofrecidos	60

Actividad específica 02: Prestaciones en Unidades turísticas.

Se hospeda a contingentes de personas comprendidas en la tercera edad, discapacitadas, niños que cursan el último año de la educación básica y a familias con recursos económicos escasos.

Se incluye la estadía de entre cinco y siete noches, de acuerdo al programa y destino, con alojamiento, media pensión o pensión completa y actividades recreativas. Se incluyen además opciones con una excursión.

Unidades ejecutoras: Administración Unidad turística Embalse

Administración Unidad turística Chapadmalal

Volúmenes de tarea

<i>Denominación</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>
Servicio de limpieza y mantenimiento	horas - hombre	85.000
Servicio de comedor	ración alimenticia	810.000
excursiones y visitas guiadas	hora de visita guiada	180

Proyecto específico 01: Construcción de cabañas en U. T. Embalse de Río Tercero.

Este proyecto de inversión responde al plan plurianual de modernización y ampliación de Unidades turísticas, iniciado hace dos años. La primera etapa tuvo como objetivo la construcción de la pileta climatizada, cuya ejecución fue completada en el ejercicio anterior y por lo tanto, se encuentra funcionando.

La segunda etapa de la formación de capital real fijo por contrato corresponde a la construcción de veinte cabañas familiares de cuatro y seis plazas (total 96 plazas) del tipo premoldeadas o construcción seca. Su objetivo es ofrecer planes turísticos más económicos, porque no incluyen pensión completa, y más ajustados a los requerimientos de la demanda moderna, en cuanto a mayor libertad horaria, en la elección del tipo y cantidad de menú, búsqueda de mayor privacidad, etc.

El proyecto está subdividido en dos obras:

A Construcción civil: comprende la preparación del terreno (desmonte, nivelación, etc.) y el tendido de redes sanitarias y eléctrica.

B Ensamblado e instalación de cabañas: se refiere al armado propiamente dicho de este tipo de construcciones y a la realización de los trabajos de decoración. Constituye la fase final del proyecto.

Para este ejercicio se otorga crédito presupuestario para la obra A. La producción intermedia de esta obra se mide en m² en construcción. Para este año se estiman 3.100 m², que representan el 65% del total de 4.800m² que ocupará el complejo de cabañas.

Unidad ejecutora: Dirección General de Prestaciones Turísticas.

2.2 Diseño de la estructura programática. (Ver Cuadro I)

3 PRESUPUESTO APROBADO PARA LA JURISDICCIÓN

3.1 Recursos por rubros

Tipo	Clase	Denominación	Importe en miles de \$
11		Ingresos Tributarios	16,500
12		Ingresos no Tributarios	1,000
12	5	Alquileres	550
12	6	Multas	450
14		Venta de Bienes y Servicios de Adm. Pública	1,600
Total			19,100

Los ingresos tributarios corresponden al impuesto sobre los pasajes aéreos cuya recaudación se encuentra afectada a la Secretaría de Turismo. Los alquileres cobrados responden al canon cobrado a los organizadores de congresos y conferencias por el uso de parte de las instalaciones de los complejos turísticos administrados por la secretaría. Las multas son las sanciones monetarias impuestas a las empresas de turismo por incumplimientos. Por último, se imputa como venta de bienes y servicios la tarifa a cargo de los turistas por su estadía en los complejos.

3.2 Asignación de créditos financieros por programa o categoría equivalente.

	F.F.	Inciso	Partida	Denominación	Importe en miles de \$
A C	13			Recursos con afectación específica	
C E	13	1		Gastos en personal	1.800
T N	13	2		Bienes de consumo	300
I T	13	3		Servicios no personales	700
V R	13	4		Bienes de uso	70
I A	13	7	1	Servicio de la deuda, intereses	10
D. L.	13	7	2	Servicio de la deuda, amortización	20
TOTAL					2.900

	F.F.	Inciso	Partida	Denominación	Importe en miles de \$
P	13			Recursos con afectación específica	
R	13	1	1	Gastos en personal permanente	1.500
O I	13	1	2	Gastos en personal temporario	450
G	13	2		Bienes de consumo	400
R	13	3		Servicios no personales	800
A	13	4		Bienes de uso	100
M.	13	5		Transferencias	50
TOTAL					3.300

P	13			Recursos con afectación específica	
R	13	1	1	Gastos en personal permanente	6.000
O	13	1	2	Gastos en personal temporario	1.600
G II	13	2		Bienes de consumo	800
R	13	3		Servicios no personales	3.500
A	13	4	2	Bienes de uso - Construcción	900
M.	13	5		Transferencias	100
TOTAL					12.900
Total general de créditos financieros					19.100

3.3 Esquema ahorro - inversión - financiamiento proyectado. (Ver Cuadro II)

En este escenario el resultado primario es superavitario en 1.080 (miles de pesos) y el ahorro

de 1.070 permite estimar una inversión real directa de 1.040.

Se estima un resultado financiero positivo que se aplicará a la cancelación de parte del crédito externo otorgado para ejecutar la primera etapa del proyecto específico del programa II, que fue finalizado durante el ejercicio anterior.

4 EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Se asigna cuota de compromiso semestral por programa y por inciso, dando cumplimiento al artículo 34° de la ley 24.156 (modificado por el art.10° de la ley 25.453). Por lo tanto el monto de las cuotas semestrales de compromiso no supera el monto estimado de los recursos; al cierre del ejercicio el compromiso contraído no supera el total de recursos percibidos.

Para el registro de los compromisos y gastos devengados, se acatan los criterios de la Res. n°358/92 y modif. de la Secretaría de Hacienda, de acuerdo con el clasificador por objeto del gasto.

La depreciación de los bienes reales fijos asignados a cada curso de acción fue calculado siguiendo los procedimientos contables usuales. Para simplificar la exposición se indican los valores globales obtenidos más la depreciación del 10% de las adquisiciones de bienes de uso del presente año para el Programa I y las Actividades Centrales.

4.1 Primer semestre (Ver Cuadro III)

Recursos estimados: Ingresos tributarios: 8.500; Ingresos no tributarios: 450; Venta de bienes y servicios: 900; total: 9.850. Sobre esta estimación se determinó la cuota de compromiso total por ese mismo valor.

Recursos percibidos: Al cierre del primer semestre se registraron Ingresos tributarios por 8.450, de los cuales 320 fueron percibidos en títulos de la deuda propios; Ingresos no tributarios: 400; Venta de bienes y servicios: 850. El total devengado es de 9.700, pero la liquidez en la tesorería se ve restringida a 9.380.

Ejecución de gastos:

Programa I: La cuota asignada al inicio del semestre fue de 1.700.

Se registra el compromiso contraído de los costos fijos: la planta permanente de personal existente al inicio del ejercicio, por 1.350, y la depreciación por los bienes reales fijos asignados al programa, por valor 80 (no financiero). Se devengan servicios personales por 680.

Se solicitan tres presupuestos para la adquisición de insumos por contratación directa y se emiten órdenes de compra por 35. Los bienes son recibidos de conformidad por lo que se ordena pagar por el total contratado.

Habiendo sido adjudicadas licitaciones para el servicio de limpieza y el mantenimiento de equipos

de refrigeración, se emiten órdenes de compra y se registra el compromiso contraído por 200. Se aclara que el contrato es semestral con opción a la prórroga por un lapso consecutivo igual, teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias que no hacen posible la contratación anual. Recibidas las facturas por los servicios prestados de conformidad, se ordenan pagar por 200.

La recaudación devengada no permite comprometer más gastos para este semestre, hecho que se refleja en los costos variables.

Programa II: La cuota asignada al inicio del semestre fue de 6.550.

Se registra el compromiso contraído de los costos fijos: la planta permanente de personal existente al inicio del ejercicio, por 5.500, y la depreciación por los bienes reales fijos asignados al programa, por valor 200 (no financiero). Se devengan servicios personales por 2.750.

Se llama a concurso para contratar personal temporario de limpieza y ayudantes de cocina (30 cargos) para reforzar la dotación de las unidades turísticas en temporada alta (enero y febrero). Finalmente se cubren 21 puestos por lo cual se compromete el gasto por 35 (miles de pesos) los que se devengan por los servicios prestados al término de cada uno de esos meses.

Se autorizan contrataciones directas para la compra de alimentos para cada unidad turística, ya que no se pudo efectuar la licitación para la provisión anual debido a la restricción de la cuota de compromiso fijada. Se emiten órdenes de compra por 40 y recibida la mercadería de conformidad, se libran sendas órdenes de pago por igual importe.

Como resultado de la licitación efectuada se adjudica el servicio de mantenimiento anual de las bombas de agua de las unidades turísticas, por 480. Se prestan de conformidad los servicios del primer semestre por 240.

Se aprueba el contrato de obra pública por 190 (miles de pesos) para el desmonte y nivelación del terreno correspondiente a la Obra A del proyecto específico Construcción de cabañas en U. T. Embalse de Río Tercero. Los certificados de obra por los trabajos concluidos en este período y que fueron aprobados por la unidad ejecutora del proyecto, se mandan pagar por un total de 150.

La recaudación devengada no permite comprometer más gastos para este semestre, hecho que se refleja en la escasa asignación a los costos variables.

Actividades Centrales: La cuota asignada al inicio del semestre fue de 1.933.

Se registra el compromiso contraído de los costos fijos: la planta permanente de personal existente al inicio del ejercicio, por 1.620; el servicio de la deuda: en concepto de intereses: 10 y amortización: 20, por el crédito externo cuyos desembolsos y aplicación se produjeron en ejercicios anteriores; y también la depreciación por los bienes reales fijos asignados al curso de acción indirecto, por valor 53 (no financiero). Se devengan servicios personales prestados por 800 e

intereses de la deuda por 5 que vencen en este semestre.

Se solicitan presupuestos para la adquisición de insumos por contratación directa y se emiten órdenes de compra por 20. Los bienes son recibidos de conformidad por lo que se ordena pagar por el total contratado.

Se reciben facturas por servicios básicos que vencen en el semestre por un total de 160, registrándose el compromiso contraído y ordenándose pagar a su vencimiento. También se aprueba el contrato con una empresa de servicios informáticos para efectuar la migración de datos computadorizados de la Secretaría de Turismo y se emite la orden de compra por 40.

La recaudación devengada no permite comprometer más gastos para este semestre, hecho que se refleja en la escasa asignación a los costos variables.

4.2 Segundo semestre (Ver Cuadro III)

Recursos estimados: Ingresos tributarios: 7.600, de los cuales se prevé recibir 300 en títulos de la deuda; Ingresos no tributarios: 490; Venta de bienes y servicios: 650; total: 8.740. Sobre esta estimación se determinó que la cuota de compromiso del semestre no debía superar el total líquido, por lo que se fijó en 8.360, teniendo en cuenta además que los costos fijos ya fueron cubiertos en el semestre anterior casi en su totalidad.

Recursos percibidos: Al cierre del segundo semestre se registraron: Ingresos tributarios por 7.400, de los cuales 460 fueron percibidos en títulos de la deuda; Ingresos no tributarios: 460; Venta de bienes y servicios: 600. El total devengado es de 8.460, pero la liquidez en la tesorería se ve restringida a 8.000.

Programación y Estado de Ejecución de Caja del tercer trimestre (Ver Cuadro IV)

La programación de la caja que se realiza en la Tesorería Central del S.A.F. 322 se efectúa por trimestre sobre la base de la información de recursos estimados para el período a programar, el stock de deuda exigible al inicio (gastos devengados a pagar) y la estimación de los gastos que se devengarán en el período que ya fueron comprometidos o los que se pueden comprometer hasta el límite fijado por la cuota de compromiso.

Con esta programación se asignan las cuotas de pago para cada "cuenta escritural", que son las desagregaciones de la cuenta única administrada por la tesorería central, por cada unidad ejecutora de programas. De esta forma los responsables del curso de acción directa pueden seleccionar los pagos conforme los vencimientos y prioridades asignadas, para que sean emitidos los cheque electrónicos o transferencias bancarias desde la cuenta única directamente hacia la cuenta del proveedor beneficiario del pago.

El estado de ejecución en base caja muestra la recaudación efectivamente percibida en el período y los gastos pagados en el trimestre, arrojando el saldo final de la cuenta única.

Ejecución de gastos:

Programa I: La cuota asignada al inicio del segundo semestre fue de 1.540.

Se registra el compromiso contraído por los incrementos de los costos fijos: reconocimiento de adicionales por título, permanencia, antigüedad, etc. al personal de planta permanente, por 40, y la depreciación de los bienes de uso adquiridos, por valor 8 (no financiero). Se devengan servicios personales por 710 y al cierre del ejercicio se registra el devengamiento por la depreciación del capital real fijo, por 88.

Se llama a concurso para contratar personal temporario (55 cargos) para reforzar la dotación de encuestadores. Se cubren los puestos por lo cual se compromete el gasto por 330 (miles de pesos) devengándose en su totalidad por los servicios prestados.

Como resultado del trámite de licitación para la compra de los insumos necesarios para el desarrollo de las diversas actividades del programa, se emiten órdenes de compra por valor total de 350. Una vez recibidos los bienes de conformidad, se ordena pagar el total facturado.

Se autorizan y comprometen gastos de viáticos y pasajes para realizar las visitas de inspección a las empresas turísticas que operan en el interior del país, por 360. También se ejerce la opción de prórroga por los servicios de limpieza y de mantenimiento de equipos de refrigeración y se emiten las correspondientes órdenes de compra por valor de 200. Se liquidan y devengan viáticos por 350 y se presta la conformidad de los servicios recibidos por 200.

Se decide la compra de equipamiento y se emite orden de compra a favor del adjudicatario por 80. Recibidos de conformidad los bienes de capital, se ordena pagar el mismo importe.

Se autoriza la transferencia de 40 (miles de pesos) en carácter de subsidio a gobiernos municipales que colaboran con el relevamiento de opinión de turistas. En el transcurso del semestre se ordena pagar dicho importe.

Programa II: La cuota asignada al inicio del segundo semestre fue de 5.900.

Se registra el compromiso contraído por los incrementos de los costos fijos: reconocimiento de adicionales por título, permanencia, antigüedad, etc. al personal de planta permanente, por 120. Se devengan servicios personales por 2.850, durante el semestre.

Se contrata personal temporario para reforzar la dotación administrativa de la Dirección de Prestaciones Turísticas. Compromiso contraído: 1.000. Se mandan pagar: 990 por los servicios personales efectivamente prestados.

Concluidos los trámites de licitación para la compra de los insumos requeridos por las diversas actividades del programa, se emiten órdenes de compra por valor total de 720. Una vez recibidos los bienes de conformidad, se ordena pagar el total facturado.

Se decide contratar servicios de publicidad para ofrecer los paquetes turísticos para contingentes de la tercera edad. Finalizados los trámites licitatorios, se adjudica y se emite la orden de compra, el compromiso contraído es de 850. También se aprueban las adjudicaciones para los servicios de mantenimiento de la pileta climatizada y el de guardavidas, registrándose el compromiso por 650. Se requiere la contratación de servicios de plomería y reparación de instalaciones sanitarias en unidades turísticas, se autoriza la contratación por 380 y se emiten sendas órdenes de compra para cada unidad. Se autorizan y comprometen gastos de viáticos y pasajes para efectuar controles en las unidades turísticas y en la obra A, por 210. También se adjudica por licitación el servicio de vigilancia de 24 horas en los complejos turísticos, por valor 350. Se contratan además en forma directa diversos servicios menores de mantenimiento que totalizan: 360. Con todo ello, durante el segundo semestre se devengaron gastos por los servicios no personales efectivamente prestados y recibidos de conformidad por un total de 2.990.

Respecto de la Obra A, se adjudicaron los trabajos de tendido de instalación sanitaria y electricidad. El compromiso contraído ascendió a 700. Se ordenó pagar 730 correspondientes a los certificados de obra intervenidos de conformidad por la unidad ejecutora durante el semestre. Se aclara que por causas ajenas al contratista el ritmo de la obra previsto no se cumple en su totalidad.

Se autoriza la transferencia de un subsidio por 80 a los centros de jubilados para que sean destinados para la organización de actividades de miniturismo para jubilados y pensionados. En el transcurso del semestre se ordena pagar dicho importe.

Actividades Centrales: La cuota de compromiso asignada para el segundo semestre fue de 935.

Se registra el compromiso contraído por el incremento de los costos fijos: reconocimiento de adicionales por título, permanencia, antigüedad, etc. al personal de planta permanente, por 50 y la depreciación de los bienes de uso adquiridos, por valor 5 (no financiero). Se devengan servicios personales por 870 y la cuota de la amortización e intereses de la deuda que vencen en este semestre, por 25. Al cierre del ejercicio se registra el devengamiento por la depreciación del capital real fijo asignado al curso de acción indirecto, por 58 (no financiero).

Se solicitan presupuestos para la adquisición de insumos por contratación directa, justificando tal procedimiento en la urgencia de los requerimientos. Se emiten órdenes de compra por 270. Los bienes son recibidos de conformidad por lo que se ordena pagar por el total contratado.

Se reciben facturas por servicios básicos que vencen en el semestre por un total de 220,

registrándose el compromiso contraído y ordenándose pagar a su vencimiento. También se autorizan y liquidan gastos de viáticos y pasajes a las máximas autoridades para participar de un congreso internacional sobre calidad turística en el exterior, valor 100. Se llama a licitación para contratar servicios de consultoría en marketing y análisis de opinión, se emite la orden de compra por 110. Se destinan a servicios menores: 90 que se contratan en forma directa. El total devengado por servicios no personales prestados efectivamente y recibidos de conformidad, suman 530.

Se decide la compra de nuevos equipos de refrigeración para el centro de cómputos de la secretaría, se adjudica por licitación, se emite orden de compra y se reciben de conformidad por valor 50.

4.3 Resultado de la ejecución del ejercicio fiscal (Ver Cuadro V)

Al cierre del ejercicio se aprueban las modificaciones de crédito presupuestario para ajustar la ejecución del gasto a las condiciones generadas por la baja en la recaudación y el ingreso de los títulos de la deuda como parte de pago de recursos tributarios.

Cuenta Corriente

a) Cómputo del devengado con y sin incidencia financiera. Resultado = variación del patrimonio neto.

Gastos		Ingresos	
Gastos Corrientes	16.596	Ingresos Corrientes	18.160
Variación del patrimonio neto	1.564		
Total	18.160		18.160

b) Cómputo del devengado con incidencia financiera. Resultado = Ahorro (positivo o negativo).

Gastos		Ingresos	
Gastos Corrientes	16.250	Ingresos Corrientes	18.160
Ahorro	1.910		
Total	18.160		18.160

Cuenta de Resultado financiero

Determinación del déficit o superávit financiero del ejercicio.

Gastos		Ingresos	
Gastos con incidencia financiera	17.280	Ingresos con incidencia financiera	18.160
Superávit	880		
Total	18.160		18.160

Cuenta de aplicaciones y fuentes financieras

Aplicaciones		Fuentes	
Amortización de deuda	20	Endeudam. bruto a largo plazo	800
Disminuc. de préstam. a largo pzo.	780		
Total	800		800

Cuenta de Capital

a) Cómputo del devengado con y sin incidencia financiera.

Gastos de Capital		Recursos de capital	
Bienes de uso (bruto - depreciac.)	664	Variac. negat. de prést. a largo pzo.	(800)
Variación positiva del Banco	100	Variación del patrimonio neto	1564
Total	864		864

b) Cómputo del devengado con incidencia financiera

Gastos de Capital		Recursos de capital	
Bienes de uso	1.010	Ahorro	1.910
Variación positiva del Banco	100	Variac. negat. de prést. a largo pzo.	(800)
Total	1.110		1.110

5 CIERRE DEL EJERCICIO

5.1 Esquema ahorro - inversión - financiamiento ejecutado. (Ver Cuadro VI)

5.2 Indicadores de eficiencia

Programa I:

Se utilizan tres **indicadores de recursos** en términos financieros, se exponen los datos ex-ante y ex-post:

		ex-ante		ex-post
<u>gs. personal temporario</u>	=	$\frac{450}{1500}$	= 30%	$\frac{330}{1390}$
gs. personal permanente				
<u>gs. pasajes y viáticos</u>	=	$\frac{460}{1500}$	= 30,7%	$\frac{360}{1390}$
gs. personal permanente				
<u>gs. Bs. de consumo</u>	=	$\frac{400}{1950}$	= 20,5%	$\frac{385}{1720}$
gs. personal total				

Para establecer **relaciones de insumo - producto**, se utilizan dos indicadores, uno con dos variables físicas y el otro: física - financiera.

		ex-ante		ex-post
<u>cantidad de encuestas</u>	=	$\frac{10000}{75}$	= 133	$\frac{6500}{55}$
personal contratado				
<u>gs. viáticos y pasajes</u>	=	$\frac{460000}{900}$	= \$511	$\frac{360000}{550}$
inspecciones				

Se utilizan tres indicadores que relacionan en unidades físicas **productos intermedios entre sí y con el producto terminal** del programa:

		ex-ante		ex-post
<u>visitas de inspección</u>	=	$\frac{1500}{900}$	= 1,66	$\frac{800}{550}$
empresas inspeccionadas				
<u>certificados de categor</u>	=	$\frac{500}{3000}$	= 16,7%	$\frac{400}{3060}$
empresas empadronadas				
<u>certificados de categor</u>	=	$\frac{500}{900}$	= 55,6%	$\frac{400}{550}$
empresas inspeccionadas				

Programa II:

Se utilizan tres **indicadores de recursos** en términos financieros:

		ex-ante		ex-post
<u>gs. personal temporario</u>	=	$\frac{1600}{6000}$	= 26,7%	$\frac{1025}{5600}$
gs. personal permanente				
<u>gs. pasajes y viáticos</u>	=	$\frac{420}{6000}$	= 7%	$\frac{210}{5600}$
gs. personal permanente				
<u>gs. Bs. de consumo</u>	=	$\frac{800}{7600}$	= 10,5%	$\frac{760}{6625}$
gs. personal total				

Para establecer **relaciones de insumo - producto**, se utilizan tres indicadores, uno combina variables financiera-física y dos: física-física.

	ex-ante	ex-post
$\frac{\text{gs. alimentos}}{\text{raciones alimentar.}} =$	$\frac{\$800000}{810000} = \$0,99$	$\frac{\$720000}{671000} = \$1,09$
$\frac{\text{horas-hombre limpieza}}{\text{días-turista}} =$	$\frac{85000}{450000} = 1/5$	$\frac{84000}{335515} = 1/4$
$\frac{\text{personal admin.}}{\text{solicitudes recibidas}} =$	$\frac{150}{15000} = 1/100$	$\frac{170}{18000} = 1/94$

Los indicadores entre productos intermedios y terminales se establecen como relaciones físicas:

	ex-ante	ex-post
$\frac{\text{solicit. recibidas}}{\text{turistas alojados}} =$	$\frac{15000}{75000} = 0,33$	$\frac{18000}{56000} = 0,32$
$\frac{\text{turista c/excursión}}{\text{turista alojados}} =$	$\frac{9000}{75000} = 12\%$	$\frac{8150}{56000} = 14,6\%$

Secretaría de Turismo:

Para medir la eficiencia del organismo en su conjunto se establecen dos relaciones financieras y una física **entre los recursos** utilizados por las actividades centrales y los cursos de acción directa :

	ex-ante	ex-post
$\frac{\text{costo oper. Ac. Ctrales.}}{\text{costo oper. Programas}} =$	$\frac{2860}{15350} = 18,6\%$	$\frac{2708}{13758} = 19,7\%$
$\frac{\text{gs en pers. Ac. Ctrales.}}{\text{gs. en pers. Programas}} =$	$\frac{1800}{9550} = 18,8\%$	$\frac{1670}{8345} = 20\%$
$\frac{\text{cargos Pl. Per. Ac. Ctrales.}}{\text{cargos Pl. Per. Programas}} =$	$\frac{140}{480} = 29,2\%$	$\frac{140}{478} = 29,3\%$

5.3 Indicadores de eficacia

Programa I:

El objetivo del programa es fundamentalmente la jerarquización de los servicios turísticos nacionales en el mercado interno y especialmente externo, el cumplimiento de dicho objetivo contribuirá a mejorar y fortalecer la imagen de nuestros destinos turísticos, circunstancia que

redundará en el crecimiento del sector.

El universo de empresas a cubrir con este programa debe estimarse ya que muchas empresas de este rubro se encuentran habilitadas como empresas de servicios sin especificar. En cuanto a las agencias de viajes es posible conocer el número de operadores en el país, a éstas se le suma una cantidad estimada de empresas que se encuentran en la situación descrita anteriormente. De esta forma se estableció que la meta fijada en el proyecto de presupuesto cubre el 5% del sector, porción que sumada a las metas logradas en años anteriores, da un índice de cobertura del 20%.

Otro indicador utilizado para medir el impacto de este programa en la actividad del sector muestra las variaciones de productividad de las empresas que han obtenido el certificado de calidad. De esta forma se obtiene el porcentaje de empresas inspeccionadas que han aumentado su actividad económica, en los años posteriores a ese momento.

Programa II:

Para medir la eficacia de este programa se considera en primer término la demanda revelada a través de las solicitudes presentadas. En este caso la satisfacción proyectada en el presupuesto es del 40% de los solicitantes.

Debe considerarse también la demanda potencial constituida por la población de escasos recursos económicos, especialmente de la tercera edad y familias con hijos menores. Es sabido que la satisfacción de la demanda se ve limitada en este caso por la capacidad instalada actualmente en las unidades turísticas. No obstante, es importante fijar una meta de cobertura en las condiciones actuales y evaluando el impacto que la misma genera en la calidad de la población, diseñar nuevas formas de satisfacer esa demanda. Así se ha determinado que el programa cubre el cinco por mil de la demanda potencial.

5.4 Evaluación de la gestión de los programas.

Programa I: Control de Empresas y Actividades Turísticas

Los indicadores de eficiencia muestran en general resultados menores a los estimados. El desvío puede explicarse en parte por la limitación que representa la reserva de crédito al inicio para cubrir los gastos fijos anuales respecto de la asignación de recursos a los otros insumos. Esta restricción neutraliza durante el primer semestre buena parte de las actividades del programa, las que no pueden cubrir en la segunda etapa del año las metas proyectadas para todo el ejercicio. No obstante el producto intermedio “empresas empadronadas” tuvo un rendimiento algo mayor al esperado. El resto tuvo una caída en la eficiencia menor a la que mostró el producto terminal del

programa, ya que habiéndose ejecutado el 90% del presupuesto aprobado inicialmente, la eficacia sólo alcanzó el 61% de la meta proyectada. Esto indicaría que la relación ex-ante no estuvo adecuadamente ponderada, ya que la obtención del producto terminal requiere una asignación de recursos más estable a lo largo del ejercicio para posibilitar la ejecución concatenada de varios procedimientos condicionantes.

Como medida correctiva, debería ajustarse la estimación de la meta a las reales posibilidades de asignación de recursos a los costos variables.

Progama II: Prestaciones Turísticas.

Este curso de acción directa logró el 75% de la meta proyectada. Las restricciones presupuestarias del primer semestre afectaron los costos variables que tuvieron una representación menor respecto del costo fijo: personal permanente, hecho que se evidencia en los indicadores de recursos ex-post. El costo de los productos intermedios resultó mayor al esperado. En el caso del gasto en alimentos el incremento se debió a que el mayor volumen de compras se produjo en la segunda mitad del año, cuando los precios unitarios eran mayores a los que se habían estimado inicialmente.

Respecto del proyecto de inversión el avance de la obra fue del 60%, es decir un poco por debajo de lo esperado. En este caso los atrasos pueden justificarse por la cantidad de días de lluvia que retrasaron los trabajos más allá de lo esperable.

5.5 Evaluación institucional

Los objetivos de política fijados para el ejercicio cerrado fueron aceptablemente cumplidos aunque en un nivel menor al estimado. Las restricciones presupuestarias y de liquidez, sin duda influyeron en la baja de los resultados. En cuanto a la distribución de crédito, el costo indirecto fue inferior el 20% del costo directo de los programas, lo mismo que el gasto en personal de las Actividades Centrales respecto del asignado a los programas.

La Secretaría se encuentra en un proceso de racionalización en el uso de recursos transformando poco a poco los costos fijos de la planta permanente en costo variable, reemplazando la planta permanente saliente por personal temporario que se contrata para los períodos de mayor carga laboral. Este proceso es lento, porque se sostiene como principio del cambio no vulnerar los derechos de los trabajadores.

Si bien esta innovación en la gestión pública redundará en una mejor distribución de recursos a los cursos de acción a largo plazo, es necesario ajustar las metas de conformidad con las actuales limitaciones que impone la estructura de la planta de personal.

6. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.

La **misión** del organismo examinado encuadra en la que ley 14.574, había otorgado a la entonces Dirección nacional de turismo en estos términos:

ejercerá todas las funciones inherentes al fomento y organización del turismo interior o del exterior hacia el país y promoverá el turismo educacional y social, dando las bases técnicas y científicas necesarias para que la acción del Estado asegure la valorización, estímulo y aprovechamiento de los elementos e intereses turísticos, poniéndolos al servicio de la salud física y mental del pueblo y de la economía del país.

Se le otorgaba además el carácter de entidad autárquica, especificando los recursos con que contaría para desarrollar su accionar.

En la actualidad las políticas definidas para la Secretaría de Turismo se centran en tres objetivos básicos: Prestaciones Turísticas, Promoción interna e internacional e Inversiones. No obstante, las **competencias** reales del organismo son bastante más restringidas que las formalmente asignadas.

Las **organización** presenta una estructura burocrática en cuanto a la verticalidad del organigrama y a la escasa flexibilidad para adaptarlo a los cambios en las políticas a cumplir. En la asignación de responsabilidades, se observa una tendencia creciente a un diseño matricial orientado a la obtención de los resultados más que al cumplimiento de procedimientos. Esto genera ciertos desajustes entre las funciones impuestas a las dependencias y el cumplimiento efectivo de las mismas, las que no se hallan adecuadamente explicitadas en manuales de procedimientos actualizados.

En cuanto al diseño de los cursos de acción directa, se establecen metas y se evalúan los **resultados** en base a la obtención de indicadores. Recientemente se han comenzado a elaborar indicadores de impacto que permitirán establecer relaciones con las demandas potenciales y con otras variables macroeconómicas.

Las autoridades superiores de la secretaría están comprometidas con el sostenimiento de un sistema de control interno que se evidencia a través de la instauración de **actividades de control** con objetivos precisos, aunque no se encuentran documentados los análisis de evaluación de riesgos.

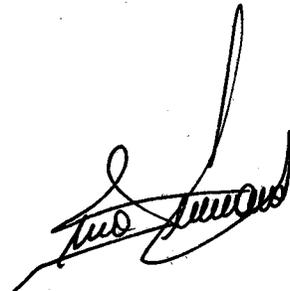
Estas actividades están orientadas fundamentalmente a las operaciones y en menor grado a la confiabilidad de la información financiera. Entre ellas se pueden mencionar: la separación de tareas y responsabilidades como eje del equilibrio entre autoridad y obligación; la coordinación entre las áreas que es imprescindible para aplicar estrategias que logren resultados efectivos. En cuanto a la información financiera, debe decirse que si bien en la práctica se ejercen controles en cuanto al resguardo de la documentación y registros, éstos no son comunes a todas las áreas, ni se encuentran

escritos.

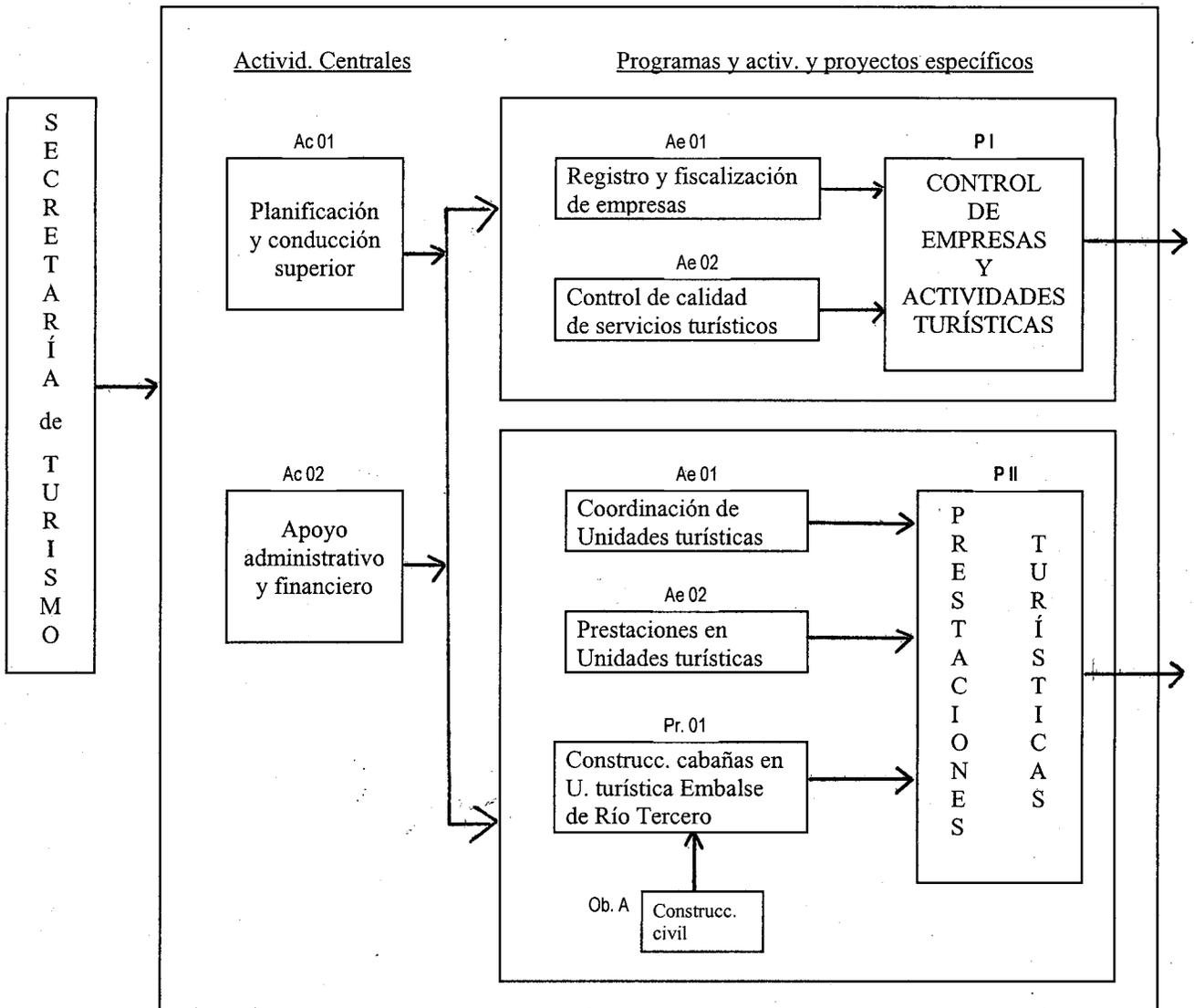
Otro aspecto débil del control es la imprecisa definición de **niveles de autorización**. Se advirtió, especialmente en la administración de las unidades turísticas, cambios en los procedimientos o adopción de medidas de urgencia que no contaban con la conformidad previa de la dirección superior, aunque en general fueron convalidadas con posterioridad, en atención principalmente al resultado obtenido más que a la observancia de procedimientos aprobados.

Finalmente se puede concluir que el **sistema de información** se utiliza para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento de los rendimientos, aunque no puede asegurarse que existan adecuadas actividades de control sobre la totalidad de sus componentes: es decir, desde la arquitectura hasta la gestión del procesamiento de información.

En conclusión, el sistema de control interno del organismo es aceptable en cuanto a que proporciona seguridad razonable a sus autoridades respecto de la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficacia. Pero presenta puntos débiles en relación con la información financiera y con el cumplimiento de normas y procedimientos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Luis Suarez", located in the lower right quadrant of the page.

Cuadro I – Diseño de la estructura programática



**Cuadro II - Esquema ahorro - inversión - financiamiento
(proyectado)**

Concepto	Importe en miles de \$
I - RECURSOS CORRIENTES	19 100
Ingresos Tributarios	16 500
Ingresos no Tributarios	1 000
Venta de bienes y servicios de la Adm. Publica	1 600
II - GASTOS CORRIENTES	18 010
Gastos de consumo	17 850
Gastos en Personal	11 350
Bienes y Sevicios	6 500
Transferencias	150
Intereses de la deuda	10
III - RESULTADO ECONÓMICO: AHORRO (I - II)	1 090
IV - RECURSOS DE CAPITAL	0
V - GASTOS DE CAPITAL	1 070
Inversión real directa	1 070
TOTAL DE RECURSOS (I + IV)	19 100
TOTAL DE GASTOS (II + V)	19 080
VI - RESULTADO FINANCIERO (III + IV - V)	20
VII - FUENTES FINANCIERAS	0
VIII - APLICACIONES FINANCIERAS	20
Amortización de deudas y disminuc. de otros pasivos	20

Cuadro III - Ejecución presupuestaria de los gastos

Objetivo; Programa; Unidad Ejecutora	Clase de Costo	Incisos	Tipo de Costo	Crédito anual	1° semestre con incidencia financiera			Saldo del crédito	Saldo del compromiso	2° semestre con incidencia financiera		
					Cuota semestral	Compromiso contraído	Gasto devengado			Cuota semestral	Compromiso contraído	Gasto devengado
<i>Directo</i> 900 inspecciones Control de empresas y activid. turísticas	Operativo o de producción	1.1 Pers. Perm.	Fijo	1 500	1 350	1 350	680	150	670	60	40	710
		1.2 Pers. Temp.	Variable	450	0	0	0	450	0	400	330	330
		2 Bs. Consumo	Variable	400	60	35	35	365	0	360	350	350
		3 Servicios	Semifijo	800	200	200	200	600	0	580	560	550
		8 Depreciación	Fijo	90	80	80	0	10	80	10	8	88
		<i>Total no financ.</i>		90	80	80	0	10	80	10	8	88
Dir. Nac. de Regulac. de Servic. Turísticos	Form. de K fijo x cont. Tranferencias a gob. prov.	Total financ.		3 150	1 610	1 585	915	1 565	670	1 400	1 280	1 940
		4 Bienes Uso	Variable	100	0	0	0	100	0	90	80	80
		5 Transferencias	Variable	50	10	0	0	50	0	40	40	40
<i>Directo</i> 450000 turistas-día Serv. de atención turismo social Dirección General de Prestaciones Turísticas	Operativo o de producción	1.1 Pers. Perm.	Fijo	6 000	5 500	5 500	2 750	500	2 750	150	120	2 850
		1.2 Pers. Temp.	Variable	1 600	50	35	35	1 565	0	1 200	1 000	990
		2 Bs. Consumo	Variable	800	100	40	40	760	0	740	720	720
		3 Servicios	Semifijo	3 500	500	480	240	3 020	240	3 000	2 800	2 990
		8 Depreciación	Fijo	200	200	200	0	0	200	0	0	200
		<i>Total no financ.</i>		200	200	200	0	0	200	0	0	0
Form. de K fijo x cont. Tranferencias al sector priv.	Total financ.		11 900	6 150	6 055	3 065	5 845	2 990	5 090	4 640	7 550	
	4.2 Bs. Uso Construcciones	Variable	900	200	190	150	710	40	710	700	730	
	5 Transferencias	Variable	100	0	0	0	100	0	100	80	80	
<i>Indirecto</i> Conducción y apoyo administr. financ. Secretaría de Turismo S.A.F. 322	Operativo o de producción	1 Personal	Fijo	1 800	1 620	1 620	800	180	820	100	50	870
		2 Bs. Consumo	Variable	300	30	20	20	280	0	280	270	270
		3 Servicios	Semifijo	700	200	200	160	500	40	500	500	530
		8 Depreciación	Fijo	60	53	53	0	7	53	5	5	58
		<i>Total no financ.</i>		60	53	53	0	0	60	5	5	58
		Total financ.		2 800	1 850	1 840	980	960	860	880	820	1 670
Form. de K Financiero Serv. deuda	4 Bienes Uso	Variable	70	0	0	0	70	0	50	50	50	
	7.1 Intereses	Fijo	10	10	10	5	0	5	0	0	5	
	7.2 Amortizac.	Fijo	20	20	20	0	0	0	0	0	20	
				30	30	30	5	0	25	0	25	
<i>Totales sin incidencia financiera</i>				350	333	333	0	10	340	15	13	346
Totales con incidencia financiera				19 100	9 850	9 700	5 115	9 400	4 585	8 360	7 690	12 165

Cuadro IV

Programación de caja - Tesorería Central - S.A.F. 322

Tercer trimestre (en miles de pesos)

	julio		agosto		setiembre		total trimestral	
	moneda curso legal	títulos de deuda						
I Saldo inicial	4615	320	3 639	370	2 960	420	4615	320
II a Recursos Corrientes	1399	50	1410	50	1399	50	4208	150
Tributarios	1210	50	1220	50	1210	50	3640	150
No Tributarios	81		82		81		244	
Venta de Bs. y Serv.	108		108		108		324	
II b Recursos de Capital	0		0		0		0	
III a Gastos Corrientes	2 233		1 947		1 947		6 127	
Gastos en Personal	1 370		707		707		2 784	
Otros Gastos ctes.	863		1170		1170		3 203	
Transferencias	0		70		70		140	
III b Gastos de Capital	142		142		142		426	
IV Superávit Primario: II-III	(976)	50	(679)	50	(690)	50	(2 345)	
V Intereses de la deuda	0		0		0		0	
VI Resultado financiero: IV-V	(976)	50	(679)	50	(690)	50	(2 345)	
VII Uso Neto del crédito	0	0	0	0	0	0	0	0
VIII Variac.saldos bancarios: VI+VII	(976)	0	(679)	0	(690)	0	(2 345)	0
IX Saldo final: I+VIII	3 639	370	2 960	420	2 270	470	2 270	470

Estado de ejecución en base caja - Tesorería Central - S.A.F. 322

Tercer trimestre (en miles de pesos)

	julio		agosto		setiembre		total trimestral	
	moneda de curso legal	títulos de deuda	moneda curso legal	títulos de deuda	moneda curso legal	títulos de deuda	moneda curso legal	títulos de deuda
I Saldo inicial	4615	320	3 596	397	2 857	473	4615	320
II a Recursos Corrientes	1 335	77	1333	76	1333	77	4 001	230
Tributarios	1 157	77	1157	76	1156	77	3 470	230
No Tributarios	78		76		77		231	
Venta de Bs. y Serv.	100		100		100		300	
II b Recursos de Capital	0		0		0		0	
III a Gastos Corrientes	2 210		1 930		1 930		6 070	
Gastos en Personal	1 353		1004		1004		3 361	
Otros Gastos ctes.	857		856		856		2 569	
Transferencias	0		70		70		140	
III b Gastos de Capital	143		142		142		427	
IV Superávit Primario: II-III	(1 019)	77	(739)	76	(739)	77	(2 497)	
V Intereses de la deuda	0		0		0		0	
VI Resultado financiero: IV-V	(1 019)	77	(739)	76	(739)	77	(2 497)	
VII Uso Neto del crédito	0	0	0	0	0	0	0	0
VIII Variac.saldos bancarios: VI+VII	(1 019)	0	(739)	0	(739)	0	(2 497)	0
IX Saldo final: I+VIII	3 596	397	2 857	473	2 118	550	2 118	550

Cuadro V - Ejecución presupuestaria acumulada del ejercicio (con las modific. al cierre)
(con y sin incidencia financiera)

Objetivo; Programa; Unidad Ejecutora	Clase de Costo	Incisos	Tipo de Costo	Crédito anual al cierre	Compromiso contraído	Gasto devengado	Comp. cont. caído	Gasto deven. / créd. inic.	Resultado físico
<i>Directo</i> 900 inspecciones Control de empresas y activid. turísticas Dir. Nac. de Regulac. de Servic. Turísticos	Operativo o de producción	1.1 Pers. Perm.	Fijo	1 390	1 390	1 390	0	90.6%	550 <i>inspecc.</i>
		1.2 Pers. Temp.	Variable	330	330	330	0		
		2 Bs. Consumo	Variable	385	385	385	0		
		3 Servicios	Semifijo	760	760	750	10		
		8 Depreciación	Fijo	88	88	88	0		
		<i>Total no financ.</i>		88	88	88			
	<i>Total financ.</i>		2 865	2 865	2 855				
Form. de K fijo x cont.	4 Bienes Uso	Variable	80	80	80	0	80.0%		
	Tranferencias al sector priv.	5 Transferencias	Variable	40	40	40	0	80.0%	
<i>Directo</i> 450000 turistas-día Serv. de atención turismo social Dirección General de Prestaciones Turísticas	Operativo o de producción	1.1 Pers. Perm.	Fijo	5 620	5 620	5 600	20	89.2%	335 515 <i>turis.-día</i>
		1.2 Pers. Temp.	Variable	1 035	1 035	1 025	10		
		2 Bs. Consumo	Variable	760	760	760	0		
		3 Servicios	Semifijo	3 280	3 280	3 230	50		
		8 Depreciación	Fijo	200	200	200	0		
		<i>Total no financ.</i>		200	200	200			
	<i>Total financ.</i>		10 695	10 695	10 615				
Form. de K fijo x cont.	4.2 Bs. Uso Contrucciones	Variable	890	890	880	10	97.8%	2900 m2	
Tranferencias al sector priv.	5 Transferencias	Variable	80	80	80	0	80.0%		
<i>Indirecto</i> Conducción y apoyo administr. financ. Secretaría de Turismo S.A.F. 322	Operativo o de producción	1 Personal	Fijo	1 670	1 670	1 670	0	94.6%	
		2 Bs. Consumo	Variable	290	290	290	0		
		3 Servicios	Semifijo	700	700	690	10		
		8 Depreciación	Fijo	58	58	58	0		
		<i>Total no financ.</i>		58	58	58			
		<i>Total financ.</i>		2 660	2 660	2 650			
	Form. de K fijo x cont.	4 Bienes Uso	Variable	50	50	50	0		
Form. de K financiero	6.5 Increm.Dispon.	Variable	100	100	100	0			
Serv. deuda	7.1 Intereses	Fijo	10	10	10	0			
	7.2 Amortizac.	Fijo	800	800	800	0			
<i>Totales sin incidencia financiera</i>				346	346	346			
<i>Totales con incidencia financiera</i>				18 270	18 270	18 160		95.08%	

**Cuadro VI - Esquema ahorro - inversión - financiamiento
(cierre de ejercicio)**

Concepto	Importe en miles de \$
I - RECURSOS CORRIENTES	18 160
Ingresos Tributarios	15 850
Ingresos no Tributarios	860
Venta de bienes y servicios de la Adm. Publica	1 450
II - GASTOS CORRIENTES	16 250
Gastos de consumo	16 120
Gastos en Personal	10 015
Bienes y Sevicios	6 105
Transferencias	120
Intereses de la deuda	10
III - RESULTADO ECONÓMICO: AHORRO (I - II)	1 910
IV - RECURSOS DE CAPITAL	0
V - GASTOS DE CAPITAL	1 010
Inversión real directa	1 010
TOTAL DE RECURSOS (I + IV)	18 160
TOTAL DE GASTOS (II + V)	17 260
VI - RESULTADO FINANCIERO (III + IV - V)	900
VII - FUENTES FINANCIERAS	0
VIII - APLICACIONES FINANCIERAS	900
Amortización de deudas y disminuc. de otros pasivos	800
Incremento de Disponibilidades	100

Bibliografía:

“Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional”, n°24.156, en *Anales de Legislación Argentina*, LII-D. Setiembre de 1992.

El Sistema Presupuestario Público en Argentina. Tomos I y II. Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Hacienda, Subsecretaría de Presupuesto. Setiembre 1996.

Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional. Tercera Edición, 1996. Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Hacienda.

Normas General de Control Interno. Sindicatura General de la Nación. Agosto 1998.

“Ley de Administración Financiera y Control de Gestión y normas complementarias y de procedimientos”. En *Revista Argentina del Régimen de la Administración Pública*, octava edición. Julio de 2002.

Ley n°14.574 - Régimen de la Dirección Nacional de Turismo, en *Anales de Legislación Argentina*, XVI-A. Noviembre de 1958.

Leyes Nacionales de Presupuesto n°25.237, 25.401 y 25.565 correspondientes a los ejercicios financieros 2000, 2001 y 2002.

Proyecto de Ley de Presupuesto 2003 del Poder Ejecutivo de la Nación.

ÍNDICE

	Página	
1	POLÍTICA PRESUPUESTARIA DE LA JURISDICCIÓN	1
2	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	1
2.1	Categorías programáticas y unidades responsables	1
3	PRESUPUESTO APROBADO PARA LA JURISDICCIÓN	6
3.1	Recursos por rubros	6
3.2	Asignación de créditos financieros por programa o categoría equivalente	6
3.3	Esquema ahorro - inversión - financiamiento proyectado	7
4	EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	8
4.1	Primer semestre	8
4.2	Segundo semestre	10
	Programación y Estado de Ejecución de Caja del tercer trimestre	10
4.3	Resultado de la ejecución fiscal	13
5	CIERRE DEL EJERCICIO	14
5.1	Esquema ahorro - inversión - financiamiento ejecutado	14
5.2	Indicadores de eficiencia	14
5.3	Indicadores de eficacia	16
5.4	Evaluación de la gestión de los programas	17
5.5	Evaluación institucional	18
6	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO	19
	Cuadro I - Diseño de la estructura programática	21
	Cuadro II - Esquema ahorro - inversión - financiamiento proyectado	20
	Cuadro III - Ejecución presupuestaria de los gastos	23
	Cuadro IV - Programación y Estado de Ejecución de Caja	24
	Cuadro V - Ejecución acumulada anual de gastos	25
	Cuadro VI - Esquema ahorro - inversión - financiamiento ejecutado	26
	Bibliografía	27