

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de Posgrado  
Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera  
Pública

Especialización en Gestión Pública por Resultados

El desarrollo del esquema presupuestario por objetivos  
como disparador para la implementación de un presu-  
puesto orientado a Resultados

*El caso de Tierra del Fuego, enseñanzas y desafíos*

*por* Valeria Romina Gussoni

Licenciada en Economía

Cohorte 2014

Tutor:

Dr. Marcos Pedro Makón

## Comentarios al Trabajo Final

### I - AUTOR DEL TRABAJO FINAL:

Valeria Romina Gussoni

Lic. en Economía

Ushuaia- 2014

Fecha de presentación:

### II. TÍTULO DEL TRABAJO:

(Título)

### III. COMENTARIOS:

#### A. CONTENIDO ABREVIADO

Este escrito es un documento cuyo contenido (síntesis del contenido). B. COMENTARIOS ESPECÍFICOS:

- Sobre su pertinencia y alcance: (...)
- Sobre el análisis realizado: (...)
- Sobre el desarrollo del trabajo: (...)
- Sobre la bibliografía utilizada: (...)
- Sobre la organización y escritura del trabajo: (...)
- Sobre la extensión: (...)
- Conclusión general sobre el trabajo y su utilidad: (...)

IV. NOTA PROPUESTA (de uno a diez): Se propone la nota de X (en letras)

#### V. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS:

# Índice

• Listado de Abreviaciones.....	4
• Listado de cuadros.....	5
• Introducción.....	6
• Definición de modelo abierto de gestión para resultados.....	6
• Definición de los componentes de un sistema de gestión para resultados.....	7
• Definición de presupuesto orientado a resultados.....	9
• Características deseables de una buena gestión pública.....	10
• Ejemplos de implementación en América Latina.....	11
• El caso de Tierra del Fuego.....	19
• Características del Sistema Presupuestario.....	19
• Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la formulación presupuestaria de 2008 a 2014.....	34
• Pasos necesarios para lograr una completa implementación de un presupuesto orientado a resultados.....	35
• Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una implementación de este tipo.	
• Plan de trabajo para llegar a un presupuesto orientado a resultados.....	38
• Conclusiones.....	40
• Bibliografía.....	43
• Anexo I: Ejemplo de árbol de actividades y Unidades de Gestión de Gasto para el Ministerio de Desarrollo Social en el año 2014.....	47
• Anexo II: Cuentas Ahorro Inversión Devengado 2008-2014.....	50

## *Listado de abreviaciones*

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

DiPres: Dirección de Presupuesto

Sinergia: Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión Pública

Conpres: Consejo Nacional de Política Económica y Social

SisMeg: Sistema de Seguimiento de Metas de Gobierno

Sisdeval: Sistema Nacional de Evaluaciones

SIGA: Sistema Integrado de Gestión Administrativa

DGP: Dirección General de Presupuesto

DGAF: Dirección General de Administración Financiera

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

Tics: Tecnologías de la información y comunicación

BGI: Balance de Gestión Integrado

SED: Sistema de Evaluación de Desempeño

Coneval: Consejo Nacional de Evaluación

PAE: Programa Anual de Evaluación

PMP: Programa de Evaluación de Mediano Plazo.

PND: Programa Nacional de Desarrollo

PBR: Presupuesto Basado en Resultados

MIR: Matriz de Indicadores de Resultados

SHCP: Secretaria de Hacienda y Crédito Público

SISSSED: Sistema de Información del Sistema de Evaluación de Desempeño.

## *Listado de Cuadros*

<i>Cuadro 1:</i> Cadena de Valor Público.....	7
<i>Cuadro 2:</i> Elementos del Ciclo de Gestión.....	9
<i>Cuadro 3:</i> Composición del gasto devengado Poder Ejecutivo en Porcentaje, período 2008-2014.....	22
<i>Cuadro 4:</i> Evolución Planta Permanente Poder Ejecutivo 2003-2005.....	26
<i>Cuadro 5:</i> Conflictos en Tierra del Fuego según ámbito en porcentaje en promedio período 2006-2012.....	27
<i>Cuadro 6:</i> Conflictos con paro según reclamo principal en porcentaje en promedio 2006-2012.....	28
<i>Cuadro 7:</i> Conflictividad Laboral por provincia en promedio 2006-2012.....	28
<i>Cuadro 8:</i> Cantidad de modificaciones presupuestarias Administración Pública Provincial 2008-2014.....	30
<i>Cuadro 9:</i> Variación en porcentaje entre créditos aprobados y créditos vigentes Poder Ejecutivo 2008-2014.....	31
<i>Cuadro 10:</i> Porcentaje Devengado respecto de los Créditos Vigentes Poder Ejecutivo 2008-2014.....	31
<i>Cuadro 11:</i> Ambitos de Control y dimensiones de desempeño.....	36

## *Introducción*

El presente trabajo pretende describir los avances y las lecciones aprendidas en el período 2008-2014, durante el cual se implementó un sistema de formulación presupuestaria integrado a los demás componentes del Sistema de Administración Financiera donde se realizaron intentos de desarrollar un esquema de presupuesto orientado a resultados dentro del Poder Ejecutivo. El ámbito institucional en el que se desarrollará el estudio de caso y posterior proyecto es el Sistema Presupuestario de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y su órgano rector la Dirección General de Presupuesto.

## *Definición de modelo abierto de gestión para resultados*

Antes de comenzar a definir qué se entiende por Presupuesto orientado a Resultados, debemos definir qué se entiende cómo Gestión para Resultados. De acuerdo a la definición del Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo del año 2007, se entiende como Modelo Abierto de Gestión Pública para Resultados: “... un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.”

Siguiendo a Moore, se crea valor público cuando se realizan actividades que aportan respuestas efectivas a necesidades que:

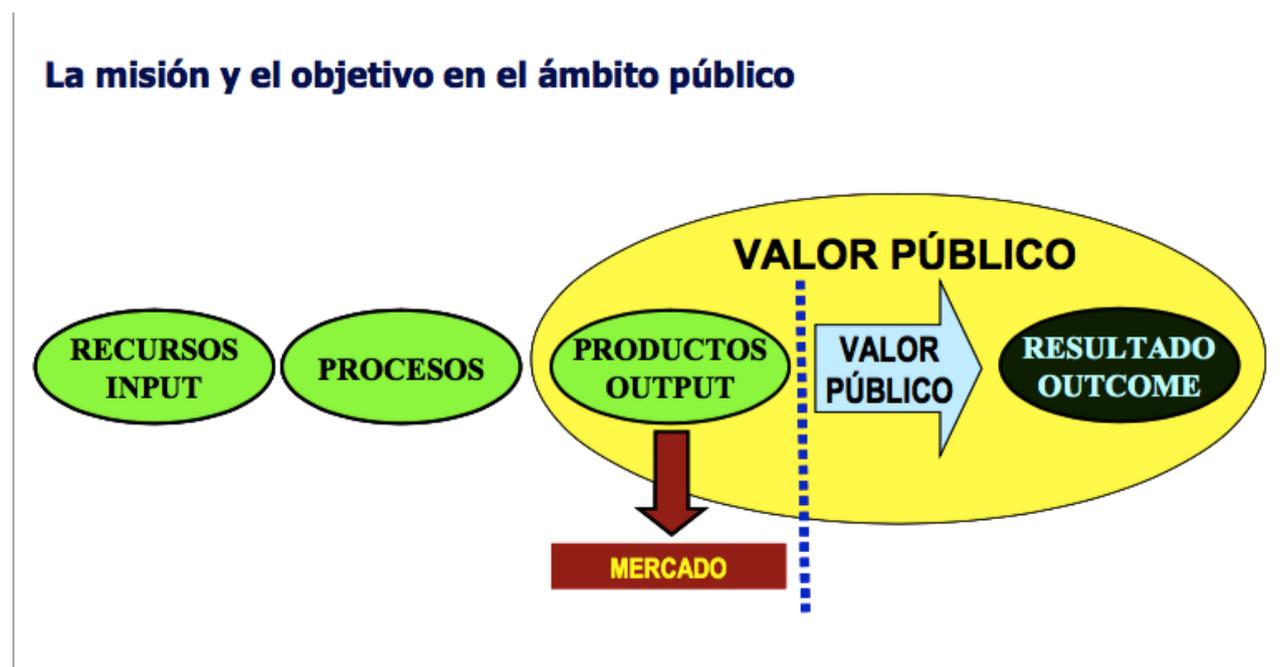
- sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática;
- su propiedad sea colectiva;
- requieran la generación de cambios sociales que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos.

De estas definiciones se desprende que la Gestión para Resultados es:

- una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto a la producción de bienes y servicios;

- una cultura y un instrumental de gestión orientado a mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el uso de los recursos del Estado;
- un sistema de información que permite monitorear la actividad pública e informar a la ciudadanía, identificando y evaluando el aporte realizado;
- promueve la calidad de los servicios prestados al ciudadano a través de un proceso de mejora continua;
- profundiza la responsabilización, compromiso y capacidad de acción de los funcionarios públicos;
- favorece la utilización de sistemas de información en la toma de decisiones.

*Cuadro 1. Cadena de Valor Público*



*Fuente: Modelo Abierto de Gestión para Resultados BID*

• ***Definición de los componentes de un sistema de gestión para resultados***

La aplicación de estos conceptos lleva al Banco Interamericano de Desarrollo a generar un enfoque de la Gestión para Resultados en el Desarrollo que analiza cinco pilares de la gestión de políticas públicas. Ellos son:

- Planificación;
- Presupuesto por Resultados;
- Gestión Financiera Pública, Auditorías y Adquisiciones;
- Gestión de Programas y Proyectos;
- Seguimiento y Evaluación.

Los componentes a nivel de cada uno de dichos pilares son los que se mencionan a continuación.

La *Planificación* debiera mostrar los objetivos que un Estado pretende alcanzar. Para ello resulta necesario contar con ejercicios institucionalizados de planificación estratégica, instrumentos que permitan vincular los resultados de la planificación en la programación anual de gastos y recursos y mecanismos que garanticen la incorporación de todos los actores relevantes en los planes estratégicos.

El *Presupuesto por Resultados* debería reflejar la estructura de gastos por programas, el marco macrofiscal de mediano plazo, los sistemas de evaluación y desempeño del gasto público, los incentivos para mejorar la efectividad de la gestión y la difusión de la información sobre el presupuesto y el gasto.

La *Gestión Financiera Pública* incluye la gestión financiera y presupuestaria, el sistema de adquisiciones y contrataciones y las auditorías internas y externas. Para ser efectivos estos componentes deberían estar interrelacionados, por lo que se desprende como condición necesaria: la existencia de un órgano coordinador con capacidad de reglamentación y los principios, normas y procedimientos deben ser coherentes entre sí.

El control interno se refiere a la revisión de legalidad de los procedimientos previos a las transacciones. Debiera ser una herramienta de gestión gerencial que contribuya a los sistemas de seguimiento y control de calidad.

El control externo debería enfocarse en auditorías de gestión o desempeño.

Un sistema de adquisición adecuado y ágil permite que las instituciones que ejecutan los programas provean bienes y servicios de calidad, dando cumplimiento a los principios de eficacia y eficiencia en la gestión.

La *Gestión de Programas y Proyectos* se refiere a: la evaluación ex ante de los proyectos, la capacidad de planificación sectorial, la gestión de calidad de los servicios y los sistemas de información.

El *Seguimiento y Evaluación* trata sobre sistemas íntimamente relacionados: estadísticas, seguimiento y evaluación. Estos sistemas se nutren de tanto del proceso de planificación como del de producción de bienes y servicios.

Cuadro 2. Elementos del ciclo de gestión



Fuente: *La Gestión para resultados en el desarrollo. Avances y Desafíos en América Latina*. Garcia Lopez, R. Garcia Moreno, M.

### *Definición de presupuesto orientado a resultados*

Un sistema de presupuesto orientado a resultados es aquel en el que los procesos de decisión que integran el proceso presupuestario en sus distintas etapas (formulación, aprobación, ejecución y evaluación) adoptan consideraciones sobre resultados en la aplicación de los recursos.

Todo régimen de presupuesto orientado a resultados debe sostenerse sobre cuatro pilares:

- Un sistema de monitoreo y evaluación capaz de generar información sobre el desempeño;

- Adecuación de los sistemas de decisión presupuestaria que incorpore dicha información;
- Estructura de incentivos que oriente la gestión de las instituciones al logro de resultados;
- Desarrollo de capacidades institucionales en la administración pública.

La forma en que un presupuesto orientado a resultados vincula los recursos con los resultados está dada por el análisis de tres variables: a) proyecciones de gastos y resultados si la situación no varía; b) análisis de las tendencias que siguen los fenómenos sociales con las actuales políticas y c) propuesta de cambios en el presupuesto y análisis de la manera en que esto afectará a las tendencias.

Debe considerarse dentro de este esquema que, la proyección de gastos debiera realizarse en el marco definido de una cadena de valor público cuyo resultado genere bienes y servicios, y es a partir de la definición de estas cadenas de valor público donde se visualizan los indicadores que darán lugar a los sistemas de monitoreo y control, que a su vez, retroalimentarán el sistema de toma de decisiones y asignación de recursos.

Los incentivos no son un tema secundario, ya que su existencia permite minimizar los problemas de principal y agente, alineando los objetivos de las personas, las instituciones y los objetivos de la planificación. Estos incentivos no son necesariamente de tipo monetarios.

Según la OCDE se establecen tres tipos de relaciones entre el sistema de monitoreo y evaluación y el presupuesto:

- Que establezcan relaciones con la comunidad y el Poder Legislativo para el control de cuentas;
- Sustentar decisiones sobre asignación de fondos;
- Asignar fondos exclusivamente en función de los indicadores de desempeño.

### *Características deseables de una buena gestión pública*

Siguiendo el análisis de Ramió Matas, una buena gerencia pública debería tener en cuenta las siguientes dimensiones: los objetivos, la estructura administrativa, la gestión del personal, los recursos materiales, económicos y tecnológicos, los procesos administrativos, la dimensión poder y conflicto y la cultura organizativa.

Estas dimensiones no funcionan como compartimentos estancos sino que generan sinergias entre sí, influyendo unas sobre otras. Considerando como preponderantes los objetivos y los

recursos humanos, ya que la definición más simple de organización es un conjunto de individuos que trabajan para conseguir determinados objetivos comunes.

*Esta especificación y análisis se incluye porque la dimensión poder y conflicto<sup>1</sup> y la calidad del recurso humano y la cultura organizacional no es un tema menor en el desarrollo normal de las actividades del sector público fueguino, si bien parte de estas dimensiones se encuentran incluidas en los análisis de la gestión pública por resultados.*

### ***Ejemplos de implementación en América Latina***

***Chile:*** Las primeras experiencias comenzaron en el año 1993 con la implementación de indicadores de desempeño. A partir de 1997, se implementaron proyectos piloto de Evaluación de Programas Presupuestarios. Al año siguiente, se implementó el Balance de Gestión Integral (BGI) y el Programa de Mejoramiento de Gestión, este último incluye incentivos remunerativos institucionales.

Si bien Chile no cuenta con un sistema de planificación estratégica centralizado como Colombia, su mayor desarrollo se encuentra en el sistema de Monitoreo y Evaluación.

La evaluación ex post se realiza sobre cuatro líneas:

- *Evaluación de Programas Gubernamentales:* revisan la consistencia de objetivos, diseño del programa, aspectos de gestión, organización y resultados a nivel de producto.
- *Evaluación de Impacto de Programa:* evaluar los resultados intermedios y finales. Se aplica desde 2004.
- *Evaluación del Gasto Institucional:* revisa el diseño y gestión institucional, así como resultados y uso de recursos en la provisión de productos estratégicos de la institución. Se realiza desde 2002.
- *Evaluación de Programas Nuevos:* diseñan la evaluación desde la planificación de un programa nuevo. Se aplica desde 2004.

Las evaluaciones ex post son hechas por entidades externas a las instituciones, las mismas se seleccionan por medio de licitación pública. Los criterios de selección para evaluar los pro-

---

<sup>1</sup> Ver Oyarzo y Rebón: De conflicto somos. Una aproximación a la conflictividad laboral en la sociedad fueguina.

gramas son: independencia de la institución, transparencia, que el evaluado elegido sea técnicamente confiable, que la información de la evaluación sea oportuna para la toma de decisiones y el criterio de eficiencia.

Las prioridades de evaluación son establecidas por el Comité Interministerial Integrado y con Acuerdo del Congreso.

Las evaluaciones de programas se realizan utilizando la técnica de marco lógico que permite evaluar la consistencia de objetivos y el diseño del programa, así como también aspectos de su organización y gestión y sus resultados a nivel de producto, utilizando para ello información que brinda el propio programa.

Las evaluaciones de impacto tienen una duración de 18 meses y dentro de las metodologías utilizadas están la de grupos de control y líneas de base.

Las evaluaciones de gasto tienen una duración de 12 meses y analizan la consistencia estratégica entre los objetivos institucionales y sectoriales, el diseño institucional, los procesos productivos y de gestión, el uso de recursos financieros y los resultados en la provisión de bienes y servicios. En función de las evaluaciones y en forma posterior la DiPres verifica el grado de cumplimiento de los compromisos institucionales y el grado de incorporación de las recomendaciones de las evaluaciones. Este proceso se realiza dos veces al año.

De las evaluaciones la DiPres puede definir:

- Ajustes menores
- Modificaciones del diseño y/o procesos de la gestión de los programas
- Rediseño sustantivo del programa
- Reubicación institucional
- Finalización o reemplazo del programa.

Programa de Mejoramiento de la Gestión: Establece incentivos remunerativos por cumplimiento de objetivos. Estos incentivos son una mayor remuneración de 7% pagadera a fin de trimestre si se cumplen en un 90% o más los objetivos previstos, y de la mitad si se alcanza entre un 75 y 90% de los objetivos previstos.

Este programa se inició a fines de los años 90 y debió ser reformado en el año 2000 al haberse detectado que el cumplimiento de metas no representaba un mayor esfuerzo en la búsqueda de la mejor provisión de bienes y servicios públicos.

De este programa también se desprenden otras iniciativas como el Premio Anual de Excelencia Institucional, cuando se cumplen el 100% de las metas previstas.

El Programa Marco de la Calidad (2009) que busca la certificación bajo normas ISO de las estrategias, el soporte institucional, la atención ciudadana y la calidad de gestión.

También a partir de 2007 se implementan las Metas de Eficiencia Institucional, para incluir dentro del sistema de incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión a aquellas reparticiones que no son proveedoras de bienes y servicios finales.

Balace de Gestión Integral: se comienza a implementar a partir de 1998 y se vuelve obligatorio a partir del año 2003. Implica presentar información de la gestión institucional y análisis de resultados, su asociación con los recursos presupuestarios, el nivel de cumplimiento de las metas y las razones de los resultados obtenidos. Este instrumento incluye: una carta de la autoridad del servicio con los resultados más relevantes, aspectos pendientes y desafíos; información sobre la estructura organizacional, definiciones estratégicas, compromisos gubernamentales y recursos humanos y financieros; resultados de la gestión y desafíos.

Estos Balances son incluidos como informe en la Cuenta Pública de Inversión y puestos a disposición de la ciudadanía.

**México:** En este país la aplicación de un presupuesto orientado a resultados comienza en 2006 con la Ley Federal de Presupuesto y Reforma Hacendaria. Existe, además, un instrumento legal, Ley de Planeación, de la que deriva el Plan Nacional de Desarrollo, que tiene una duración de un período presidencial.

Se requiere que el presupuesto orientado a resultados se aplique a nivel federal, local y municipal.

El vinculo entre presupuesto y planificación debe darse entre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los programas presupuestarios. Se ha ido aplicando como el análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios, cuya finalidad es la de determinar la pertenencia y logro de sus objetivos, metas, eficiencia, calidad, resultados, impacto y sustentabilidad. Debido a su magnitud, es una herramienta que se ha venido construyendo de forma gradual.

Posee un Sistema de Monitoreo y Evaluación desarrollado con presupuesto articulado al marco fiscal de mediano plazo y utilización de la información de desempeño en la formula-

ción presupuestaria. El SED es el elemento central del funcionamiento del PBR, pues está compuesto por un conjunto de procesos mediante los que se realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y los programas de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PND y los programas que derivan de él.

El SED, se abre en dos grandes programas: el Programa Anual de Evaluación (PAE) y el Programa de Mediano Plazo (PMP).

El PAE establece el calendario de ejecución de las evaluaciones de los programas presupuestarios en operación, y de aquéllos que comiencen su operación durante cada ejercicio fiscal; determina los tipos de evaluaciones que se aplicarán a los programas presupuestarios, como parte de un proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones en materia presupuestaria; vincula el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de la programación y presupuestación para el ejercicio fiscal correspondiente, y articula los resultados de las evaluaciones de los programas presupuestarios como elemento relevante del PBR y del SED.

Bajo el esquema del PAE, las dependencias y entidades que realizaron evaluaciones a los programas a su cargo en ejercicios fiscales anteriores deberán dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones e integrar los programas de trabajo para su implementación, seguimiento y rendición de cuentas.

La MIR (Matriz de Indicadores de Resultados) es una herramienta de planeación estratégica que permite vincular los instrumentos de monitoreo y evaluación durante todo el proceso, con el fin de integrar un sistema de información para toma de decisiones en función de los resultados esperados y obtenidos, ya que incorpora la información de manera integral sobre:

- Planeación y programación, con la alineación de los programas a los objetivos nacionales;
- Programación y presupuestación, con la asignación de recursos por programa presupuestario;
- Control, ejercicio y seguimiento, con el monitoreo de los avances físicos (objetivos-indicadores-metas) y financieros;

- Evaluación-Planeación, con la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones para la mejora de los programas;
- Los resultados se publican en los diversos informes que se entregan al H. Congreso de la Unión.

Por un lado, los indicadores y el reporte del avance de las metas correspondientes son generadas por las propias dependencias y entidades, mientras que las evaluaciones de las políticas y los programas públicos se llevan a cabo por especialistas externos.

La SHCP instrumenta el PMP en coordinación con la Secretaría de la Función Pública. Mediante este programa se implementa una estrategia para mejorar la calidad del gasto público al promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública, a través de acciones que modernicen y mejoren la prestación de servicios públicos, promuevan la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades, y permitan reducir los gastos de operación.

A cargo de este sistema está la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Coneval.

La Coneval, es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México.

En 2007 la Coneval estableció los lineamientos para la evaluación de todos los programas. Siendo estos: 1) definir objetivos estratégicos e indicadores; 2) introducir y utilizar una herramienta común para facilitar la planificación y la evaluación (Matriz de Marco Lógico); 3) definir metodologías de evaluación para el ciclo de proyectos, así como un esquema de seguimiento a los resultados; 4) definición de los términos de referencia de las evaluaciones; y 5) dar los primeros pasos hacia el diseño e implementación de un sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados para los programas federales.

Por otra parte, el Congreso cuenta con un órgano técnico que tiene la atribución de realizar auditorías de desempeño. Este Organismo, emite recomendaciones y semestralmente informa a la Cámara de Diputados sobre la aplicación de las recomendaciones por parte de las entidades evaluadas.

Como parte de la rendición de cuentas se ha creado el Sistema de Información del SED (SISSED) que es responsable de recopilar, almacenar, sistematizar y difundir la infor-

mación sobre el ciclo presupuestario. Este organismo deberá responder a los requerimientos del Poder Legislativo, las entidades de gobierno y la ciudadanía sobre los temas de su incumbencia.

**Colombia:** En este caso, el Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión Pública (Sinergia), surge como un requisito formal en la reforma de la Constitución de 1991. Por ello, en 1994 se crea este sistema dentro del Departamento Nacional de Planeación que reporta al Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes).

Es este Departamento quien está a cargo de la confección del Plan Nacional de Desarrollo, que incluyen las metas que se pretenden alcanzar a lo largo de 4 años. En un principio este Plan no tenía una vinculación directa con la asignación de recursos presupuestarios. Asimismo, los distintos Ministerios deben crear sus Planes Estratégicos Sectoriales, los que deben incluir los planes de acción anuales a los cuales se les realiza seguimiento y evaluación en relación a los compromisos del PND.

La sanción de la Ley de Responsabilidad Fiscal generó la exigencia de incorporación al presupuesto de objetivos, resultados esperados e indicadores de gestión para las actividades de gobierno.

En 2002 se reformuló el sistema y se hizo hincapié en que el sistema contribuyera a: mejorar la eficacia y el impacto de las políticas, incrementar la transparencia y la eficacia en la asignación de recursos públicos, y , estimular la transparencia mediante un incremento en el control ciudadano.

A partir de 2005 se conformó un sistema de seguimiento de dos componentes distintivos: seguimiento a nivel de indicadores y metas a nivel Presidencial (SIGOB, provisto por Naciones Unidas) y evaluaciones, que establecía una agenda anual y cuatrianual de evaluaciones de impacto, era responsable del informe al Congreso y de establecer mecanismos de rendición de cuentas.

El SIGOB proveía información de corto plazo sobre los resultados de las políticas de PND para seguimiento de la ciudadanía y el gobierno.

En el año 2009 se pone en funcionamiento el Sismeg (Sistema de Seguimiento de Metas de Gobierno) dentro del Sinergia, que reemplaza al SIGOB. Este sistema tiene como objetivo articular de forma permanente y progresiva el seguimiento de la información propia con

aquella proveniente de los demás sistemas institucionales existentes. El actual Sismeg incluye la estandarización de procedimientos para su funcionamiento, la producción de diferentes tipos de reportes de información, la generación de guías metodológicas para la capacitación de usuarios del sistema, etc. La información tiene la propiedad de ser pública y es fácilmente accesible a través del sitio web institucional.

En ese mismo año se efectuó un realineamiento de los componentes de Sinergia, se creó el Sistema Nacional de Evaluaciones (Sisdeval) con el objeto de reducir las dificultades existentes hasta ese momento en el desarrollo de las evaluaciones, entre ellas, las relativas a la asignación de recursos para este proceso, al fortalecimiento de metodologías y procedimientos, a la unificación de criterios conceptuales, y, en términos generales, a la mejoría de la agenda de evaluaciones. Desde el año 2010, se trabaja en 1) la selección de la política a evaluar, 2) el diseño de la evaluación, 3) la contratación de la firma consultora encargada de la ejecución, 4) ejecución de la evaluación y 5) la socialización y uso de los resultados.

Una vez aprobado el resultado de la evaluación se generan matrices de recomendación sobre las cuales se basan los acuerdos para las mejoras y reformulaciones de las políticas evaluadas. A diferencia del caso chileno, durante todo el proceso de evaluación la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas participa de la misma.

Es importante entender a Sinergia como un sistema en constante evolución que de cara al futuro afronta importantes retos: 1) su consolidación como la principal fuente de información para la toma de decisiones en las entidades públicas; 2) su promoción como mecanismo de transparencia y rendición de cuentas hacia el ciudadano; y 3) su rediseño tecnológico enfocado a una mayor utilización por parte del público en general.

En línea con lo anterior, Sinergia incorporó un observatorio de evaluaciones llamado RADAR, cuyo propósito es compilar y acopiar las evaluaciones de política pública que se realizan en las diferentes entidades públicas, entidades territoriales, centros de investigación y universidades del país para facilitar su utilización en la toma de decisiones.

### ***Conclusiones previas:***

En todos estos casos se ha visto la centralidad del presupuesto como herramienta ordenadora y coordinadora de la gestión pública, la importancia de la planificación de mediano plazo para orientar las acciones de gobierno, salvo en Chile, una dinámica marcada

por la jerarquía institucional, que si bien tiene la capacidad y el poder de instalar los instrumentos y movilizar su operación, hace más difícil la apropiación y el uso de conocimiento técnico específico que maximice la relevancia de objetivos, indicadores, metas, conclusiones y recomendaciones de evaluaciones.

Las implementaciones se realizaron a través de *procesos estructurados*, que se incorporaron tempranamente a la legislación, en la forma de leyes de responsabilidad fiscal o reformas de leyes de administración financiera. Además, se caracterizaron por concentrar sus aplicaciones prácticas en la construcción de sistemas de información de gestión financiera y la elaboración de indicadores de desempeño. Esto impone un alto grado de formalismo y rigidez a los sistemas, sin que por ello se modifiquen necesariamente las prácticas de la administración pública en la toma de decisiones presupuestarias y gerenciales.

Todas las evaluaciones y sistemas de indicadores son publicados en sitios web para control ciudadano. En el caso chileno se toman las evaluaciones y sistemas de indicadores a fin de evaluar los programas, no existiendo una regla que relacione desempeño con asignación presupuestaria. En el caso colombiano no está consolidado el uso de información de desempeño dentro del proceso de formulación presupuestaria.

En ninguno de los países estudiados se ha avanzado en la devolución de responsabilidades a entidades gestoras, que permitan una mayor flexibilidad de la gestión.

Todas estas implementaciones tienen en común que cuentan con un fuerte respaldo político, son procesos de largo plazo con retroalimentación, a los efectos de realizar mejoras de diseño.

## *El caso de Tierra del Fuego*

### *Características del Sistema Presupuestario*

#### *Introducción*

El territorio nacional de Tierra del Fuego AeIAS, se declara Provincia a través de la sanción de la Ley Nacional N° 23.775 en el año 1991, siendo la provincia más joven del país. Por ello presenta particularidades que ofrecen ventajas y desventajas para la implementación de un Presupuesto orientado a Resultados, tal como se pretende reflejar en el presente trabajo.

Se debe considerar por otra parte, que la Provincia se compone de tres ciudades: Ushuaia, Tolhuin y Río Grande. Existiendo en Ushuaia y Río Grande instituciones gemelas (misma superficie de edificios, cantidades de beneficiarios similares como por ejemplo escuelas e instituciones de desarrollo social) lo que permitiría realizar cruces entre el desempeño de estas instituciones en ambas ciudades

Desde el año 2008 en adelante, se puso de relieve la necesidad de la rendición de cuentas y el desarrollo del sistema presupuestario como base del ordenamiento de la gestión. En función de esto, se realizaron durante el año 2008 y 2009 talleres de capacitación sobre planificación estratégica y presupuesto. Todo este período coincidió con la utilización e implementación de nuevos módulos en el sistema informático de administración financiera del Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA), la utilización de herramientas informáticas para toma de decisiones basadas en herramientas de inteligencia de negocios y Google-Maps para georreferenciar los gastos.

Con la utilización de estos instrumentos se intentó hacer entendible al ciudadano la técnica presupuestaria mediante una combinación de: *clasificadores presupuestarios de gastos y recursos*, *clasificadores de responsables* con mayor grado de detalle que el *clasificador institucional*, y un *clasificador de actividades* en donde se plasma mediante la técnica de marco lógico una estructura de árbol con las actividades que impactan en los objetivos estratégicos de la gestión.

De esta forma, se generó un sistema de información que permite analizar de manera transversal el aporte de cada una de las reparticiones o unidades ejecutoras (unidades de ges-

ción) desde los objetivos generales hasta el más mínimo detalle (insumos físicos utilizados en cada una de las actividades).

Estas Unidades de Gestión se conformaron con la siguiente información: una actividad que tiene asociada una clasificación por finalidad y función dentro de un esquema de árbol de actividades, un responsable presupuestario, un responsable de ejecución (ambos vinculados con el clasificador institucional), la zona geográfica en donde se realiza la actividad y el financiamiento. Cabe destacar, además, que el sistema informático permitió definir variables y objetivos a cada Unidad de Gestión lo que posibilitó el desarrollo de indicadores y tableros de comando que facilitan la toma de decisiones.

La necesidad de información pública y de rendición de cuentas en una sociedad con necesidades muy urgentes y puntuales como vivienda, salud y educación generó que en el año 2010 se introdujera el apartado de Gestión Transparente en la página web institucional de la provincia. Este apartado permitió a la Provincia encabezar rankings nacionales de transparencia presupuestaria, posibilitando la realización de ponencias en seminarios y conferencias, tanto en el país como en el exterior sobre esta temática.

Si bien estas políticas han influido en la consolidación de las instituciones presupuestarias, a la fecha no han sido condición suficiente para llegar a la implementación completa de un presupuesto orientado por resultados.

## Fundamentos legales del Sistema Presupuestario Provincial

Los fundamentos del Sistema Presupuestario de la Provincia se encuentran desarrollados en la Constitución Provincial y en la Ley Provincial N° 495 de Administración Financiera.

El Artículo 67 de la Constitución Provincial establece que:

*“El Presupuesto General de la Provincia que se establecerá por ley antes del inicio del año durante el cual se aplicará, será la base a que deberá ajustarse toda la Administración Provincial. Contendrá los ingresos y egresos, aún aquéllos que hayan sido autorizados por leyes especiales, acompañado por un detalle de las actividades y programas que se desarrollarán en cada unidad de organización presupuestaria. A tal fin, el Poder Ejecutivo remitirá el proyecto a la Legislatura antes del 31 de agosto de cada año. La falta de sanción de la Ley de Presupuesto al 1° de enero de cada año en que deba entrar en vigencia, implica la reconducción automática de las partidas vigentes al finalizar el ejercicio inmediato anterior. Toda ley que implique o autorice erogaciones deberá prever el recurso correspondiente.”*

Asimismo el artículo 64 de la misma norma, indica que: *“Es función primordial del Estado Provincial garantizar la educación, la salud, la seguridad y la justicia. A tal fin, dichas áreas dispondrán de presupuesto propio...”* y en el artículo 135 (deberes del Gobernador) punto 8 :” *Presentar a la Legislatura, antes del 31 de agosto de cada año, el proyecto de Ley de Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la administración pública provincial y de las reparticiones autárquicas. Los bienes existentes y las deudas del Estado provincial deberán ser manifestados en un anexo del presupuesto. El plazo de presentación es improrrogable y su incumplimiento será considerado falta grave en el ejercicio de sus funciones.”*

En el año 2000 con la sanción de la Ley de Administración Financiera, Ley Provincial N° 495, se sientan las pautas para la organización del Sistema Presupuestario Provincial determinando que el órgano rector de este sistema es la Dirección General de Presupuesto.

Es esta Dirección General, que dependía de la Secretaría de Presupuesto y Planificación, junto con la Secretaría de Hacienda, quien determina los lineamientos para la confección de la Proyecto de Ley de Presupuesto, y quien, además, tiene dentro de sus funciones la evaluación de la ejecución presupuestaria.

La reglamentación de la Ley de Administración Financiera (Decreto Provincial N°1122/2002) establece en el artículo 14: *“El presupuesto de gastos de cada uno de los Organismos de la Administración Provincial se estructura de acuerdo a las siguientes categorías programáticas: Programa, Subprograma, Proyecto, Obra y Actividad. **En cada uno de los programas se describirá la vinculación cualitativa y cuantitativa con las políticas provinciales a cuyo logro contribuyen...”***

Por otra parte, la Provincia se encuentra adherida a la Ley Nacional N° 25.917 Régimen de Responsabilidad Fiscal mediante la Ley Provincial N° 694. La Ley Nacional establece reglas fiscales y la obligatoriedad de contar con un marco macrofiscal de mediano plazo.

### Características de las herramientas informáticas y procedimientos de Formulación Presupuestaria.

La Provincia cuenta con un sistema informático que integra la Gestión Financiera en sus etapas de Formulación, Ejecución Presupuestaria, Sistema de Compras, Sistema de Tesorería, Contabilidad General (Contabilidad Patrimonial), Inventarios, Gestión de expedientes, Recursos Humanos y Almacenes, siendo estos dos últimos los menos desarrollados.

El sistema presupuestario se estructura desde la actividad<sup>2</sup> hacia los objetivos más generales. Los procedimientos de formulación siguen un proceso de toma de decisiones de tipo jerárquico, con un alto grado de discrecionalidad en las asignaciones de recursos por parte del Ministerio de Economía, decisión fundada en la rigidez de los gastos obligatorios del gobierno que dejan poco margen para el desarrollo de nuevos programas.

*Cuadro 3: Composición del Gasto Devengado del Poder Ejecutivo- 2008-2014 en porcentaje*

Inciso	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Gasto en Personal	60,29%	57,54%	54,73%	58,20%	58,24%
Bienes de Consumo	1,30%	1,18%	1,15%	1,20%	1,04%
Servicios no Personales	2,27%	2,68%	2,88%	2,12%	2,31%
Bienes de Uso	0,42%	1,16%	0,29%	0,65%	0,98%
Transferencias	27,84%	27,34%	26,97%	26,24%	26,53%
Activos Financieros	0,00%	1,15%	0,06%	0,14%	0,92%
Servicios de la Deuda	6,37%	3,11%	5,10%	2,89%	0,82%
Otros Gastos	0	0	0	0	0
Gastos Figurativos	0,66%	7,44%	8,25%	7,76%	7,85%
Construcciones	0,85%	0,41%	0,56%	0,81%	1,30%

*Fuente: Elaboración Propia en base a reportes Sistema Siga. Gobierno Tierra del Fuego.*

---

<sup>2</sup> Ejemplo de utilización de actividades: Ver anexo I con ejemplos del Ministerio de Desarrollo Social

Del cuadro precedente, se observa la preponderancia del Gasto en Personal, la inflexibilidad de las Transferencias<sup>3</sup>, muchas de ellas equivalentes a categorías de haberes de personal de planta permanente. Además, existen leyes provinciales que vuelven aún más rígida la estructura presupuestaria al exigir porcentajes mínimos de gastos para áreas, u otorgándoles a gastos el carácter de afectación específica cuando no tienen un recurso que lo respal-

---

<sup>3</sup> Por la Ley Provincial N°389,(modificada por la Ley N° 716 )se establece el Régimen Único de Pensiones Especiales (RUPE).

Artículo 1°.- Sustitúyese el inciso a) del artículo 7° de la Ley provincial 389, por el siguiente texto:

“a) El monto de la pensión del Régimen Único será equivalente por todo concepto al sueldo bruto de la categoría 10 P.A.y T. de un agente de la Administración Pública Provincial. Se deberá abonar, asimismo, el Sueldo Anual Complementario, sobre el sueldo bruto de la categoría referenciada, en las mismas fechas en que se liquida en la Administración Central.”

Por Ley Provincial N° 407 se crea el Registro de Veteranos de Guerra y en el artículo 5° se establece que:

“Artículo 5°.- Otórgase una pensión de guerra cuyo monto será equivalente al cien por ciento (100%) del haber de una categoría 10 de la Administración Pública Provincial, a todos los Veteranos de Guerra que se encuentran incluidos en lo estipulado por el artículo 1° de la presente. Serán beneficiarios quienes acrediten una residencia habitual y permanente de doce (12) años en la Provincia al momento de la promulgación de la presente Ley.

También podrán acceder al beneficio los Veteranos de Guerra y ex -Combatientes que se encuentren radicados en la Provincia al momento de la promulgación de la presente Ley al cumplir con los doce (12) años de residencia habitual y permanente exigidos en la misma. Aquellos Veteranos de Guerra y ex-Combatientes que hubieren estado radicados en la Provincia en forma habitual y permanente por un lapso de tiempo no menor a cuatro (4) años, podrán inscribirse en el Registro de Veteranos de Guerra a fin de acceder al beneficio una vez cumplidos los doce (12) años de residencia permanente e ininterrumpida en la Provincia.

Para acreditar en forma fehaciente los doce (12) años de residencia, el beneficiario deberá presentar al Registro Provincial de Veteranos de Guerra la siguiente documentación:

- a) Certificado de residencia;
- b) fotocopia de las dos primeras hojas y del cambio de domicilio que registre el Documento Nacional de Identidad;
- c) certificado de aportes y remuneraciones de los últimos doce (12) años.

de. Ejemplos: Ley Provincial N° 1004<sup>4</sup>, sobre el financiamiento del sistema de salud, artículo 29<sup>5</sup> de la Ley Provincial N° 905 que establece un porcentaje de gasto mínimo en educación.

---

<sup>4</sup> Artículo 5°.- Los Fondos estarán conformados por:

- fondos específicos determinados por leyes nacionales o provinciales que compartan el objeto;
- recursos recaudados del cobro a terceros financiadores;
- alquileres de recursos físicos a terceros para la prestación de servicios de salud, de investigación, capacitación, actividad pericial u otros;
- contribuciones de cualquier naturaleza provenientes del financiamiento externo de programas de salud, investigación u otras prestaciones de servicios;
- donaciones o legados destinados a idénticos fines;
- subsidios provenientes de entidades públicas, privadas, nacionales, provinciales o municipales, de personas físicas o jurídicas en carácter reintegrable o no;
- recursos provenientes de intereses, rentas, dividendos, utilidades, reintegros, inversión de los recursos u otros beneficios que administren;
- excedentes resultantes de la ejecución de ejercicios anteriores; e
- todo recurso no contemplado expresamente, cuya percepción sea compatible con la naturaleza y fines de los servicios asistenciales.

Estos conceptos son complementarios a los créditos presupuestarios dispuestos por el Tesoro Provincial a través de la Ley General de Presupuesto, por medio de los recursos destinados al objeto de la presente, siendo el Estado provincial el principal financiador y garante de la ejecución de las políticas públicas de salud.

Artículo 6°.- Los Fondos serán destinados a financiar el desarrollo y funcionamiento de los efectores públicos de salud en forma complementaria a los recursos de libre disponibilidad destinados a través del Presupuesto de la Provincia para tal fin, con cargo a los incisos Bienes de Consumo, Servicios no Personales y Bienes de Uso del clasificador por objeto del gasto y con las restricciones que establezca la reglamentación.

Artículo 7°.- Los Fondos recaudados constituirán recursos de afectación específica, son intangibles y formarán parte del cálculo de recursos del Presupuesto General de la Provincia.

Artículo 12.-. El Estado provincial será el garante de la cobertura para los ciudadanos residentes en la Provincia que no cuenten con ningún tipo de cobertura de obras sociales, mutuales, empresas de medicina prepaga o de otras entidades similares, a través del presupuesto dispuesto a tal fin por la Ley General de Presupuesto.

<sup>5</sup> Artículo 29 .- Derógase la Ley provincial 648 y sustitúyese el artículo 60 de la Ley provincial 159, por el siguiente texto:

"Artículo 60.- La inversión en el sistema educativo por parte del Estado Provincial se atenderá con los recursos mencionados en el artículo anterior, y no podrá ser inferior al treinta y cinco por ciento (35%) del total de los recursos corrientes de libre disponibilidad de la Administración Central, netos de coparticipación a municipios y Contribuciones Figurativas de poderes y Organismos de Control."

A nivel de sistemas informáticos la formulación presupuestaria se estructura a través de clasificadores de unidades de gastos, unidades de crédito, actividades, financiamiento, recursos por rubros, recursos económicos, entes recaudadores, por objeto del gasto y económica del gasto, geográfica, responsables, entre otros.

De la relación entre clasificadores surgen las Unidades de Gastos (centros de costos) en los que se ingresan los insumos físicos que se consideran necesarios para llevar a cabo las actividades.

Al generarse el clasificador de actividades bajo la técnica de Marco Lógico y mediante la utilización de software de inteligencia de negocios, es factible presupuestar y ejecutar al mínimo nivel, y obtener información para el análisis económico financiero a niveles más agregados (equivalentes a las categorías de programas dentro del marco de la técnica de presupuesto por programas).

Por otra parte, el sistema informático prevé la incorporación de metas y variables que sirvan como base para la evaluación de gestión y desempeño de las áreas, que junto con la vinculación con herramientas de inteligencia de negocios permiten la generación de sistemas de indicadores.

Operativamente, la formulación del presupuesto se inicia mediante una Resolución del Ministro de Economía en donde se plasma el cronograma de trabajo y se indican las áreas afectadas (DGAF del Poder Ejecutivo y las áreas responsables de Administración del resto de los Poderes, Organismos de Control, Organismos Descentralizados y de Seguridad Social, Dirección General de Rentas, Dirección General de Haberes, Dirección General de Recursos Humanos y Contaduría General).

En primera instancia el Poder Ejecutivo realiza la revisión de las Unidades de Gestión de Gastos, esto se lleva a cabo mediante una consulta escrita a las DGAF. Obtenida la respuesta, se arma el entramado de clasificadores presupuestarios y luego, de forma descentralizada, las áreas arman sus presupuestos de gastos limitados por los techos presupuestarios determinados para cada uno de ellas. Los presupuestos de recursos son cargados en el sistema por la DGP en base a estimaciones de las áreas recaudadoras.

Seguidamente la DGP controla la carga e informa los desvíos, si los hubiese, para que sean corregidos.

En todas estas etapas la DGP se vincula con los funcionarios del Ministerio de Economía y las DGAFs, sin poder establecer: a) el grado de participación de los hacedores de políticas (funcionarios políticos a cargo de carteras) en este proceso, y b) el grado de conoci-

miento de las áreas administrativas afectadas a este proceso, acerca de los objetivos y políticas de la gestión. Lo que genera un proceso de constante reformulación presupuestaria, que se observa en la cantidad de modificaciones presupuestarias realizadas durante el período.

### Características del servicio civil

**Un dato no menor a considerar son las características del empleado público provincial, el grado de conflictividad laboral y la cultura organizacional de la Provincia.** En el año 2004, el Gobernador ingresó a planta permanente del Estado a 4000 personas que se encontraban con planes de empleo, lo que generó una variación interanual de la planta permanente mayor al 50%, sin la debida evaluación de capacidades y sin establecer funciones para los nuevos agentes. Esta acción es conocida en la Provincia como “Megapase”. Cabe destacar que estos agentes no tuvieron en los sucesivos gobiernos capacitación organizada alguna o evaluación de capacidades.

Cuadro 4: Evolución de la planta de personal de 2003 a 2005

ESCALAFON	2003	2004	2005
-SEGURIDAD	1.172	1172	1166
-DOCENTE	2.419	2902	4373
-SALUD	1.003	1036	1609
-ACCION SOCIAL	208	232	898
-LEGISLATURA	156	157	162
-PODER JUDICIAL	319	369	400
-RESTO	1.804	1.413	2.952
<b>TOTAL ADM. CENTRAL</b>	<b>7.081</b>	<b>7.281</b>	<b>11.560</b>
-I.P.V.	206	196	227
-IN.FUE.TUR.	35	34	36
-VIALIDAD PCIAL.	117	102	117
<b>TOTAL ORG. DESCENTR.</b>	<b>358</b>	<b>332</b>	<b>380</b>
-I.S.S.P.	228	221	264
-D.P.O.S.S	79	79	82
-D.P.E.	75	76	117
-I.P.P.S.	-	-	-
-DCCION.PUERTOS	28	34	90
-I.P.R.A.	138	136	179
-CAJA COMP.POLICIA			
<b>TOTAL ORG. DESC. AUT.</b>	<b>548</b>	<b>546</b>	<b>732</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7.987</b>	<b>8.159</b>	<b>12.672</b>
VAR. S/AÑO ANT. VAL. ABS.		172	4513
VAR. S/AÑO ANT. VAL. REL.		2,15%	55,31%

Fuente Dirección General de Presupuesto TDF.

Otra característica que impactó en el desempeño del Estado fue la jubilación temprana del personal idóneo con solo 25 años de servicios, y que no transmitió sus conocimientos y experiencias al personal a cargo, generando un quiebre en el funcionamiento del Estado.

También durante el período en estudio se produjo el ingreso de profesionales jóvenes que en muchos casos asumieron a cargos de Directores o Directores Generales, al poco tiempo de haber ingresado a la Administración. Muchos de ellos sin experiencia previa en las áreas a las que ingresaron y sin una capacitación organizada, con inexistencia de procedimientos y misiones y funciones.

La falta de respuesta eficaz frente a las necesidades de las áreas llevó a que en muchos casos un cambio de funcionario llevara a un cambio en los responsables de la administración financiera.

Además en el comienzo de la Gestión de Gobierno de Fabiana Ríos, diciembre 2007, había fuertes sospechas sobre hechos de corrupción, que culminaron con juicios en los que fueron condenados tanto funcionarios políticos como personal de planta permanente.

Dada esta situación, los Organos Rectores del sistema de Administración Financiera se dedicaron buena parte del período en estudio a solucionar problemas de gestión de corto plazo, a generar normativas, procedimientos y desarrollar e implementar tecnologías de información que limiten las posibilidades de hechos de corrupción.

También se debe tener en cuenta el alto grado de conflictividad laboral permanente, principalmente en el sector docente, que en los sucesivos ejercicios han generado toma de edificios públicos, cortes de servicios, cortes de calles, etc. De acuerdo al trabajo de Oyarzo y Rebón de Universidad Nacional de Tierra del Fuego, en el período 2006-2012 la provincia estuvo al tope del ranking de conflictividad laboral a nivel nacional, en promedio el 65% de los conflictos laborales fueron en el ámbito estatal provincial, y de los conflictos que terminaron en paro de actividades el 92% correspondió al sector público provincial.

*Cuadro 5: Conflictos en Tierra del Fuego según ámbito en porcentaje. Promedio período 2006-2012*

	Conflictos	Conflictos con paro	Jornadas no trabajadas por paro
<b>Estatal</b>	65	68	76
<b>Privado</b>	35	32	24
<b>Total</b>	100	100	100

*Fuente: Oyarzo, L y Rebon, J: De Conflicto somos. Una aproximación a la conflictividad laboral en la sociedad fueguina.*

Cuadro 6: Conflictos con paro según reclamo principal en porcentaje. Promedio periodo 2006-2012

Conflicto	Estatal	Privado	Total
Mejoras Salariales Genéricas	58	35	50
Pagos Adeudados	22	24	23
Despidos o Renovación de Contratos	3	15	7
Condiciones y Medio Ambiente Laboral	8	3	6
Otras Demandas	9	23	14
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Oyarzo, L y Rebon, J: De Conflicto somos. Una aproximación a la conflictividad laboral en la sociedad fueguina.

Cuadro 7: Conflictividad laboral por provincias. En promedio periodo 2006-2012

Provincia	Cantidad de Conflictos	Tasa de Conflictividad
Tierra del Fuego	70	10,6
Santa Cruz	87	6,6
Buenos Aires	261	5,3
Catamarca	70	4,6
La Rioja	52	3,5
Neuquén	84	3,3
Chubut	69	2,8
La Pampa	35	2,3
Río Negro	58	2
Jujuy	45	1,6
Chaco	64	1,6
Entre Ríos	76	1,4
Formosa	27	1,3
Misiones	53	1,2
Salta	55	1,2
San Luis	21	1,1
Tucumán	61	1,1
Corrientes	40	1,1
San Juan	25	0,9
Santa Fe	132	0,9
CABA	139	0,8
Cordoba	115	0,7
Mendoza	49	0,6
Santiago del Estero	14	0,4

Fuente: Oyarzo, L y Rebon, J: De Conflicto somos. Una aproximación a la conflictividad laboral en la sociedad fueguina.

Respecto al personal de la DGP, recién en 2009 ingresó un profesional en economía y a finales de 2014 ingresaron como planta permanente dos profesionales más en ciencias económicas. Al final del período en estudio, la DGP solo estaba formada por 6 personas, de los cuales 3 eran profesionales y 3 eran administrativos.

## Características de la implementación de la formulación por objetivos ligada al uso del sistema informático

En el caso del Sistema Presupuestario, la implementación de la formulación presupuestaria integrada en el Sistema Informático de Gestión Financiera comenzó en el año 2008, con capacitaciones para personal de planta permanente seleccionado de distintas áreas por los funcionarios políticos. Estas capacitaciones dieron como resultado la estructura de actividades bajo la técnica de marco lógico sin la supervisión ni revisión de los responsables políticos de los Ministerios y Secretarías en los años subsiguientes.

De esta capacitación no participaron todas las personas involucradas en la formulación presupuestaria ni hubo un efecto derrame de capacitación dentro de las áreas.

En el año 2009 se realizaron capacitaciones con funcionarios políticos y de planta permanente de los Ministerios de Educación, Salud y Desarrollo Social.

A partir de la formulación del presupuesto 2010, se abrieron Unidades de Gestión de Gasto para cada una de las escuelas públicas en los niveles inicial, primario, secundario, terciario y públicas de gestión privada que reciben subvención, también se requirió información acerca de la cantidad de alumnos, superficie de las escuelas, cantidad de docentes y dirección de cada uno de los establecimientos de la provincia. Esta experiencia piloto no fue positiva, en parte por la escasez de personal capacitado dentro de la DGP para el análisis de la información y por la mala calidad de la información obtenida de la registración presupuestaria.

Al año siguiente, se hicieron intentos similares con las instituciones dependientes del Ministerio de Desarrollo Social.

En ambas experiencias, se detectaron desvíos entre lo ejecutado y lo formulado e imputaciones presupuestarias incorrectas en centros de costos que no correspondían a las instituciones.

Todo lo expuesto, dio como resultado información incorrecta e imposibilidad de realizar controles cruzados en instituciones gemelas (igual función, igual superficie, igual cantidad de usuarios). La capacitación de las áreas de presupuesto dentro de las DGAF no fue organizada ni planificada, sino que surgió por la necesidad de las áreas ante la imposibilidad de resolución de alguna problemática y la detección por parte de la DGP de malas imputaciones a nivel de incisos presupuestarios, insumos o Unidades de Gestión de Gasto.

A partir del año 2012, se abrieron Unidades de Gestión de Gastos para los Servicios de los Hospitales Regionales y las Direcciones de Atención Primaria en Salud. No se avanzó en el periodo en estudio en la vinculación de indicadores del sistema de salud con el

sistema presupuestario. En el caso de los Hospitales y Centros de Atención Primaria, en el año 2014 se comenzó con la implementación del sistema de almacenes integrado al sistema de compras y de registración presupuestaria.

#### Características de la evaluación presupuestaria durante el período 2009-2014

La provincia no contó en el período en estudio con un sistema de evaluación de proyectos de inversión ni con un sistema centralizado de monitoreo y evaluación de la gestión financiera y de desempeño.

La evaluación que se realizó desde el Sistema Presupuestario se fundamenta en la obligatoriedad de presentar un informe con la Cuenta de Inversión, de acuerdo a la reglamentación del Artículo 45 de la Ley de Administración Financiera. Esta evaluación en la práctica fue un informe indicador de la evolución de los gastos y recursos, sin ninguna vinculación con los objetivos ni las metas de gobierno ni planificación estratégica.

#### Planificación estratégica

La cantidad de modificaciones presupuestarias que se realizaron durante el proceso de ejecución presupuestaria dentro del periodo de estudio, demuestran la falta de planificación estratégica y de comunicación entre los funcionarios políticos y sus áreas de gestión administrativas.

*Cuadro 8: Modificaciones realizadas a nivel de Administración Pública Provincial*

<b>Año</b>	<b>Modificaciones realizadas</b>
<b>2008</b>	<b>154</b>
<b>2009</b>	<b>147</b>
<b>2010</b>	<b>238</b>
<b>2011</b>	<b>232</b>
<b>2012</b>	<b>241</b>
<b>2013</b>	<b>194</b>
<b>2014</b>	<b>221</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a reportes de Sistema SIGA Gobierno de Tierra del Fuego*

*Cuadro 9: Variación en porcentaje entre los créditos aprobados y los créditos vigentes a fin del ejercicio para el Poder Ejecutivo*

Inciso	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	2013	2014
Gasto en Personal	33,00%	2,00%	18,50%	21,72%	8,10%	15,03%	30,31%
Bienes de Consumo	20,00%	-8,00%	-19,28%	-6,46%	4,17%	5,72%	1,15%
Servicios no Personales	27,00%	-19,00%	10,79%	-28,61%	-9,88%	-9,22%	-11,93%
Bienes de Uso	46,00%	-36,00%	83,13%	64,69%	-25,55%	2,47%	-2,82%
Transferencias	37,00%	7,00%	43,06%	11,13%	4,61%	-7,37%	16,43%
Activos Financieros	-100,00%	1,00%	318,98%	389,07%	151,54%	0	0
Servicios de la Deuda	1,00%	2,00%	91,35%	20,75%	0	109,56%	17,33%
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Figurativos	0	5,00%	17,54%	14,53%	8,69%	5,85%	3,76%
Construcciones	31,00%	10,00%	17,32%	-18,33%	-4,90%	-8,51%	66,59%

*Fuente: Elaboración propia en base a reportes Sistema SIGA- Gobierno Tierra del Fuego*

*Cuadro 10: Porcentaje devengado respecto de créditos vigentes Poder Ejecutivo*

Inciso	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Gasto en Personal	100,00%	100,00%	99,48%	99,96%	99,72%	99,57%	99,84%
Bienes de Consumo	62,00%	40,00%	38,44%	40,54%	45,62%	46,64%	53,12%
Servicios no Personales	72,00%	59,00%	59,12%	54,01%	54,00%	54,76%	72,69%
Bienes de Uso	59,00%	6,00%	15,27%	23,83%	43,72%	16,12%	39,48%
Transferencias	92,00%	90,00%	91,78%	93,52%	95,74%	96,67%	96,74%
Activos Financieros	0	9,00%	74,96%	2,46%	16,22%	29,39%	65,16%
Servicios de la Deuda	96,00%	29,00%	74,65%	47,33%	22,61%	39,39%	2,67%
Otros Gastos	0	0	0	0	0	100,00%	100,00%
Gastos Figurativos	100,00%	91,00%	92,90%	93,55%	89,41%	90,65%	97,11%
Construcciones	57,00%	3,00%	3,72%	11,99%	19,65%	25,15%	40,43%

*Fuente: Elaboración propia en base a reportes Sistema SIGA- Gobierno Tierra del Fuego*

En el año 2011, se incorporó a la estructura política la Secretaria de Planificación Estratégica dentro del Ministerio Jefe de Gabinete, su funcionamiento fue de un año y medio, no generando las bases ni la coordinación necesaria para llevar adelante un proceso de planificación estratégica integral dentro del Poder Ejecutivo. Su actividad se centró en la presentación de un premio a la calidad, y la suscripción del Decreto N° 1239/12 en donde se establecieron como ejes centrales de la Secretaría la creación de una comisión con atribuciones sobre planes operativos relacionados al diseño de procesos y elaboración de procedimientos; capacitación de empleo público, al plan operativo de gobierno electrónico, al plan operativo de gestión de recursos humanos y a un programa de objetivos y calidad de la gestión.

Durante este período, no se implementaron cartas compromiso ni se crearon agencias descentralizadas para la provisión de bienes y servicios públicos.

## El Rol del Poder Legislativo

La evaluación de los anteproyectos y la ejecución presupuestaria por parte de la Legislatura Provincial, se limita al análisis formal y de tipo económico-financiero. Si bien la Legislatura Provincial tiene amplias facultades para modificar los anteproyectos de presupuesto, esta institución no cuenta con una oficina con personal permanente dedicado al análisis presupuestario. Aunque sí se constituye una Comisión de Presupuesto que realiza requerimientos formales acerca de los contenidos de los anteproyectos y la ejecución presupuestaria.

El trabajo de evaluación de los proyectos de presupuesto tiene una duración estimada de tres meses y fundamentalmente se limita a requerir explicaciones a las máximas autoridades de carteras y organismos sobre variaciones en los niveles de gasto, siendo una evaluación más de tipo político que técnico.

## Portal de Transparencia

El Portal de Gestión Transparente, resultó de la publicación web de la información surgida del sistema transaccional de administración financiera del Poder Ejecutivo Provincial. Su característica principal estuvo dada por la actualización automática diaria de la información publicada. Cabe destacar, que la publicación de información no precisaba de una revisión diaria sino de una buena definición de los centros de costos presupuestarios que se querían mostrar y la presentación mediante la utilización de herramientas de inteligencia de negocios, que se realizaba en el momento de diseño del sitio web y la realización de un control cruzado entre el información brindada por el SIGA con respecto a lo que se publicaba cada mes. La revisión de la información sobre gastos presupuestados y devengados, y recursos estimados y percibidos estaba a cargo de la DGP.

El origen de este portal no fue la presentación de información consolidada en formatos aptos para análisis de especialistas sino que intentaba mostrar de una forma comprensible para cualquier ciudadano en qué gastaba el Estado Provincial. Muestra de esto, es que la información publicada era el gasto en salud, en educación, por ministerio y objeto del gasto, detalle del subsidio a las escuelas públicas de gestión privada, detalle del gasto en subsidio de gas, sueldos de los funcionarios políticos. Es decir, a un nivel de detalle que respondía fundamentalmente a requerimientos de sectores periodísticos locales.

Si bien la generación del portal de transparencia presupuestaria (Gestión Transparente) contó con el respaldo de la máxima autoridad, no fue lo mismo el respaldo dado por los Ministros y Secretarios de Estado ante la formulación y ejecución presupuestaria en las DGAF.

## Avances y desafíos pendientes para la Dirección General de Presupuesto

Durante el periodo de estudio, la Dirección General de Presupuesto recobró el papel de columna vertebral del Sistema de Administración Financiera, generando normativa interna y soporte a las áreas para la mejora en la calidad de la información producida. Se trabajó fuertemente en la revisión de los clasificadores presupuestarios, la relación entre los insumos físicos con el clasificador por objeto del gasto y las cuentas contables para así generar estados de contabilidad patrimonial. Esto último se efectuó en conjunto con la Contaduría General.

Se fortalecieron los procesos de formulación anual, quedando pendiente a la fecha:

- el fortalecimiento de la capacitación de las áreas administrativas y las líneas medias;
- la determinación de planes operativos anuales y plurianuales para las áreas proveedoras de servicios;
- la generación de un sistema evaluación y monitoreo con sus correspondientes indicadores;
- minimizar los desvíos entre lo formulado y lo ejecutado;
- dotar de mayor personal capacitado a la Dirección General;
- la generación de presupuestos plurianuales.

## Conclusión previa

Durante todo este período se descentralizó la gestión administrativa sin una capacitación ni seguimiento por parte de los órganos rectores del sistema de administración financiera, la descentralización no implicó un aumento de la flexibilidad financiera ni presupuestaria de las áreas. Siendo la restricción financiera<sup>6</sup> y la falta de vinculación entre el presupuesto y los planes de los funcionarios políticos una de las principales causas de los desvíos en la ejecución presupuestaria.

Si bien es cierto que se realizaron censos y encuestas<sup>7</sup> sobre el nivel de capacitación, motivación y características del servicio civil en dos momentos distintos, sus resultados no

---

<sup>6</sup> Ver Anexo II con Resumen Cuentas Ahorro Inversión Financiamiento base devengado para la Administración Pública Provincial y Administración Central.

<sup>7</sup> El censo de personal se realizó en 2008, sus resultados no fueron publicados. En el año 2013 la Secretaría General de Gobierno estableció por resolución la obligatoriedad de completar una Declaración Jurada online bajo apercibimiento, en los tiempos establecidos solo un 20% de los empleados habían completado el requerimiento y no hubo ningún apercibimiento.

fueron utilizados como base para un sistema de gestión del recurso humano que vuelva más eficiente la provisión de bienes y servicios públicos.

### *Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la formulación presupuestaria dentro del sistema informático integral e integrado de 2008 a 2014.*

- **Fortalezas:** Presentación del presupuesto institucionalizada como ejercicio anual, Tecnología de la información implementada en un 80% durante el período, reglamentación normativa de la gestión financiera, Sistema de administración financiera integrado a nivel informático, alto nivel de descentralización administrativa de la gestión financiera. Áreas que deben remitir a nación información sobre desempeño (salud, educación, desarrollo social), uso de la información a la hora de presupuestar por algunas áreas, Sistema presupuestario preparado para incorporar indicadores de desempeño.
- **Amenazas:** brechas financieras, cambio de gestión gubernamental tanto a nivel provincial como nacional.
- **Debilidades:** brechas financieras, capacidades de gestión limitadas, *falta* de desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación, falta de ejercicio en planificación de mediano plazo y planes operativos anuales en muchas áreas, inflexibilidad en los gastos que restringe los grados de libertad de los gerentes públicos para que puedan administrar su presupuesto de manera eficiente (estado burocrático), alta rotación del personal sin traspaso de conocimientos a sus reemplazantes. capacidad institucional limitada por falta de capacitación organizada y sostenida en el tiempo, falta de vinculación entre la planificación y/o objetivos políticos con el presupuesto.
- **Oportunidades:** control de la fecha de presentación del presupuesto por parte del ciudadano, control de gestión en temas claves a través de portal Gestión Transparente por parte de los distintos actores sociales. Análisis del proyecto de Presupuesto por parte de la Legislatura Provincial.

## *Pasos necesarios para lograr una completa implementación de un presupuesto orientado a resultados.*

La introducción de reformas al proceso presupuestario es una cuestión eminentemente política, en donde resulta necesario que los actores políticos se encuentren interesados y preparados para llevarlas adelante.

Las experiencias Latinoamericanas y en la OCDE subrayan como condiciones necesarias para una implementación exitosa: la existencia de capacidades institucionales, motivación y apoyo legislativo.

Es necesario contar con certidumbre sobre los fondos disponibles para gasto.

Necesidad de ejecución presupuestaria de acuerdo al presupuesto aprobado, es entonces cuando se puede avanzar con un sistema de metas y evaluación de la gestión financiera y de desempeño.

Los incentivos para la implementación de un sistema de este tipo son mayores cuando la demanda ciudadana también lo es.

El Banco Interamericano de Desarrollo sostiene que los elementos necesarios para una implementación son:

- Realizar un diagnóstico integral de la capacidad institucional para implementar;
- Elaborar un plan de acción que tenga en cuenta: los objetivos y estrategias, el análisis de riesgo y medidas de mitigación, programación de mediano plazo, financiamiento, indicadores para realizar un seguimiento y responsables institucionales;
- Establecer un equipo de implementación del plan con liderazgo técnico y político;
- Implementación estratégica del plan, generando capacidades, aprovechando experiencias y lecciones aprendidas y con una adecuada estrategia comunicacional;
- Seguimiento continuo de la implementación de las reformas, con evaluaciones periódicas.

Sugiere además la reformulación de procedimientos para que en las distintas etapas del proceso presupuestario se incorpore información sobre el desempeño pasado y esperado.

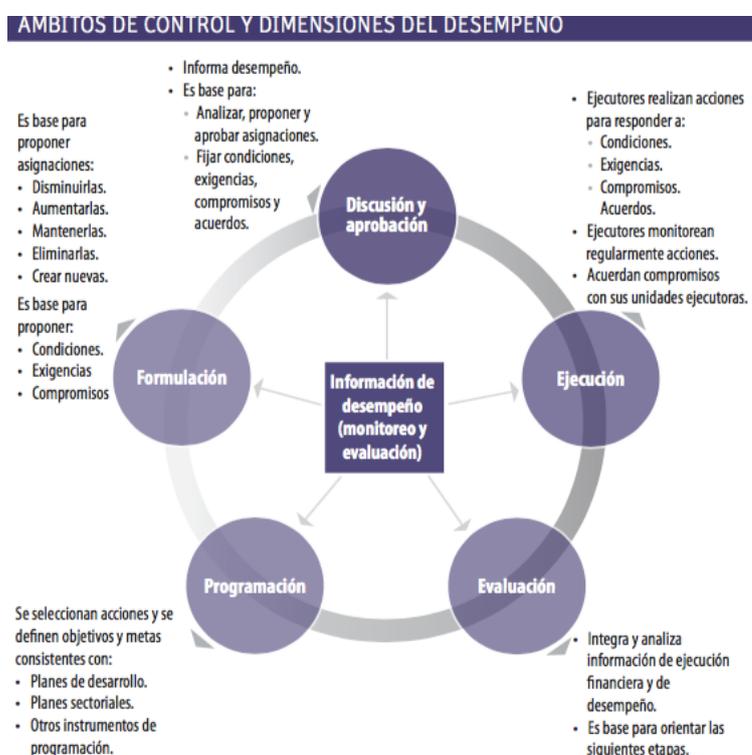
Por otra parte debe darse difusión a información acerca de la gestión pública.

Sangines, Marcel et al establecen como condiciones previas a una implementación de un presupuesto orientado a resultados:

- Elaboración de presupuestos en base a políticas;

- Contar con perspectivas presupuestarias de mediano plazo;
- Contar con reglas que fomenten la estabilidad fiscal;
- Gastar los fondos solo en los fines autorizados;
- Alto nivel de transparencia en las finanzas públicas;
- Bajo nivel de corrupción;
- Cultura gerencial que promueva el cumplimiento de reglas;
- Servicio civil profesionalizado.

Cuadro 11: Ambitos de Control y Dimensiones del Desempeño



*Fuente Sangines, Marcel. Presupuestos para el Desarrollo en América Latina*

En el caso de Tierra del Fuego, de las condiciones previamente citadas se cumplen: contar con reglas formales de estabilidad macrofiscal por la adhesión de la Ley Nacional de Responsabilidad Fiscal, alto nivel de transparencia presupuestaria, bajo nivel de corrupción. Respecto de los marcos de mediano plazo debe considerarse que durante el periodo de estudio se produje-

ron 28<sup>8</sup> modificaciones a las leyes tributarias y del código fiscal provincial. Por lo que se considera que se debe trabajar en la elaboración de presupuestos en base a políticas (asociando los procesos de planificación estratégica con las etapas de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto), se debe contar con marcos macrofiscales de mediano de plazo y trabajar en la formación de un servicio civil profesionalizado.

Además, se debería dotar de mayor capacidad operativa y de análisis a la DGP, generar procesos de capacitación planificados y sostenidos en el tiempo, motivar y generar una mayor capacidad institucional en la líneas de gerencias medias de las carteras proveedoras de bienes y servicios públicos. Obtener el respaldo político tanto de las máximas autoridades del Poder Ejecutivo en la implementación de un proceso de este tipo y el acompañamiento del Poder Legislativo en el requerimiento de información sobre desempeño y su seguimiento sostenido en el tiempo.

Generadas estas condiciones previas, se deberá enfocar el trabajo en:

- Elaborar un plan de acción que tenga en cuenta: los objetivos y estrategias, el análisis de riesgo y medidas de mitigación, programación de mediano plazo, financiamiento, indicadores para realizar un seguimiento y responsables institucionales.
- Establecer un equipo de implementación del plan con liderazgo técnico y político.
- Implementación estratégica del plan, generando capacidades, aprovechando experiencias y lecciones aprendidas y con una adecuada estrategia comunicacional.
- Seguimiento continuo de la implementación de las reformas, con evaluaciones periódicas.

### *Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una implementación de este tipo.*

- **Fortalezas:** se cuenta con las TICS y personal capacitado en el tema a nivel de líneas medias de la organización, existen áreas que trabajan con planificación anual y generan autoevaluaciones de gestión, se cuenta con el pilar de gestión financiera consolidado. Se dispone de leyes y reglamentaciones de leyes que promueven la aplicación de estas técnicas.

---

<sup>8</sup> Las Leyes son: 756, 759, 775, 791, 808, 824, 829, 832, 854, 867, 878, 889, 906, 907, 908, 921, 928, 951, 963, 965, 967, 976, 977, 987, 990, 992, 1006, 1029.

- **Oportunidad:** cambio de funcionarios políticos, sociedad civil acostumbrada a revisar datos de gestión en Portal Gestión Transparente, sociedad que reclama información y servicios y bienes públicos de calidad.
- **Debilidades:** es un proceso de largo plazo que quizás no genere resultados en un solo período de gestión de gobierno, lo que debilita el apoyo político para llevar adelante este proceso, desmotivación del personal ante la falta de acompañamiento de los funcionarios, ausencia de ejercicios en planificación plurianual. Capacitación heterogénea del personal. Alta conflictividad laboral.
- **Amenaza:** al haber un cambio de autoridades en el gobierno provincial, éstas pueden no interesarse en profundizar en este modelo.

### *Plan de trabajo para llegar a un presupuesto orientado a resultados.*

Para la aplicación de un modelo de presupuesto orientado a resultados en la Provincia, se debería trabajar en:

- Capacitar y motivar al personal administrativo involucrado;
- Definir las cadenas de valor del sector público provincial y decidir cuál o cuáles integrarán la prueba piloto;
- Desarrollar planificación operativa anual y estratégica de las áreas incluidas en la prueba.
- Realizar un análisis integral que incluya la definición del sistema de indicadores a ser evaluados, los que deberán tener algún tipo de vinculación con el proceso presupuestario y un seguimiento por parte de las áreas de planificación y presupuesto una vez implementado.

Se estima que este proceso llevaría, en una prueba piloto, aproximadamente tres años para obtener resultados consistentes, y que su implementación en el resto del Poder Ejecutivo implicaría más de una década de trabajo.

Una primer prueba piloto sugerida es trabajar con el Hospital Regional Ushuaia, el mismo fue dotado con personal profesional en el sector administrativo, además ya cuenta con departamentos de estadísticas que generan indicadores de salud. Por ello se considera posible generar indicadores de eficiencia, eficacia así como también metas de gestión a mediano y largo plazo, acorde con la política de salud. Asimismo, cuentan con sistemas de almacenes desarro-

llados y se encuentran llevando a cabo tareas de planificación y evaluación de gestión en el Servicio de Farmacia desde el año 2010. Además la actual Dirección General cuenta con la capacidad y formación para liderar un equipo que gestione por resultados.

- El primer paso sería explicar el modelo y motivar al personal, el segundo paso es armar un análisis F.O.D.A y stakeholder a fin de detectar las posibles amenazas y armar los planes de mitigación de riesgos;
- Detectar las cadenas de valor que se tomarán como prioritarias para la prueba piloto;
- Definir los indicadores y las metas;
- Realizar actividades de seguimiento y acompañamiento durante la implementación por parte de la DGP;
- Tomar los datos obtenidos para evaluar la pertinencia de los indicadores definidos y mejorar el diseño.

Mientras tanto, la DGP debería trabajar en capacitar de forma paulatina a todas las áreas administrativas y gerenciales de las principales cadenas de valor público en lo relativo a presupuesto orientado a resultados, la necesidad de la planificación, la importancia del sistema de indicadores y el beneficio de las alertas tempranas a la hora de reformular y ajustar la ejecución de las actividades programadas.

## *Conclusiones*

Estos procesos deben contar con el debido respaldo político (voluntad y compromiso de liderar una implementación de este tipo, consistencia en el tiempo) y normas legales que lo establezcan, que en el caso de Tierra del Fuego ya existen. Pero se debe considerar que la implementación de un presupuesto orientado a resultados es un proceso de largo plazo que excede el período de una gestión gubernamental (4 años).

Se debe contar con un servicio civil capacitado y motivado. No debiendo ser la motivación equivalente a una suma de dinero<sup>9</sup>.

Son procesos que se desarrollan en distintas etapas, con pruebas pilotos que luego se expanden a otros sectores.

No existe una fórmula única de implementación; deben tenerse en cuenta las características del servicio civil, la cultura organizacional y la dimensión poder y conflicto.

La Planificación Estratégica es una condición necesaria para una implementación de este tipo. En América Latina, Colombia y México optaron por una Planificación Centralizada a través de los Planes Nacionales de Desarrollo mientras que en Chile es cada Ministerio quien realiza su planificación. Para el caso de Tierra del Fuego, se sugiere implementar un modelo similar al chileno, en función que han existido experiencias fallidas en el desarrollo de Planes Estratégicos a nivel de la Provincia en su conjunto.

La evaluación y los indicadores no son aplicables a todas las actividades del Estado, solo tienen sentido en aquellos que son proveedores de bienes y servicios intermedios o finales de acuerdo a las definiciones de la técnica de presupuesto por programas.

La transparencia es una condición necesaria pero no suficiente para la implementación de un presupuesto orientado a resultados, tal como se demostró en el caso de Tierra del Fuego, Transparencia no es sinónimo de Gestión por Resultados.

En el caso de Tierra del Fuego se han detectado áreas con capacidad institucional para llevar a cabo una implementación de este tipo, pero no dejan de ser casos aislados y motivados por agentes de planta permanente comprometidas con su trabajo, sin una comunicación efectiva con el resto de la organización.

---

<sup>9</sup> Para mayor detalle se puede ver el capítulo 8 de Sangines, Marcel et al "Presupuestos para el Desarrollo en América Latina".

Si bien se dieron intentos de implementación entre 2010 y 2012 los mismos fracasaron por la falta de apoyo de las líneas gerenciales y medias políticas, por la desmotivación asociada a restricciones financieras, a la falta de una clara definición de qué es lo prioritario para los hacedores de política ante el servicio civil y la falta de capacitación y seguimiento del personal.

La consolidación de los procesos administrativos y el avance de los sistemas informáticos integrados de administración financiera estuvo dado por limitar las posibilidades de generar hechos de corrupción y demostrar transparencia más que en mostrar una mejora en el desempeño del Estado.

Se ha detectado que muchas áreas técnicas proveedoras de bienes y servicios públicos no vinculan sus políticas con el presupuesto. En algunos casos se ha verificado que la formulación del presupuesto la realiza el área administrativa sin consultar a las áreas técnicas, y en otros que los funcionarios a cargo de carteras tienen un plan de gestión con objetivos y metas que no se visualizan en el presupuesto. Por ello, se observa que la vinculación de la planificación con el presupuesto resulta, en el mejor de los casos, de baja calidad o prácticamente nula.

Es por todo lo expuesto que se propone, previo a una implementación generalizada, la creación de un sistema de capacitación organizado y sostenible en el tiempo, una mayor dotación de personal capacitado en la Dirección General de Presupuesto, en especial en el área de evaluación de políticas, el análisis de las cadenas de valor público, la generación de planes estratégicos plurianuales y planes operativos anuales. Una vez generadas estas bases, se podrá avanzar hacia la determinación de los sistemas de indicadores que retroalimenten el proceso presupuestario.

Dada la situación económico-financiera de la provincia, no resulta recomendable en principio, establecer incentivos monetarios, ni la aplicación de auditorías de gestión por parte de consultoras externas al estilo de los Programas Sinergia Evaluación y el Sistema de evaluación Chileno.

Se considera posible avanzar en que las máximas autoridades de las carteras implementen algún instrumento similar al Balance de Gestión Integral utilizado en Chile, especialmente a lo que concierne al informe de las autoridades donde se plasman los objetivos, las metas alcanzadas y los desafíos pendientes. Este instrumento debiera ser publicado en la

página web de la Provincia, para conocimiento tanto de la ciudadanía como de los propios empleados de las áreas.

Asimismo, se sugiere la creación de un área de evaluación y seguimiento de proyectos de inversión que hoy no existe.

También sería recomendable la creación, en el ámbito legislativo, de una “Oficina de Presupuesto” que coordine y analice los requerimientos que formulen los legisladores al momento de revisión de los proyectos de Ley de Presupuesto, y que además sirva de contrapartida para la evaluación y seguimiento de los informes que emita la DGP.

## *Bibliografía*

Arenas de Mesa, A. Berner Herrera, H: “Presupuesto por resultados y la consolidación del sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central.” *DiPres, Febrero 2010*. [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-60578\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-60578_doc_pdf.pdf)

Armiño, M: “Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”. *Ilpes-Cepal. 2011*

Barnes, C. Warren K.: “The impact of GAAP on Fiscal Decision Making: a review of twelve years experience with accrual and output based budget in New Zealand”. *OECD Journal of Budgeting. Volume 3 N° 4. 2003*

Barrados M, Mayne J: “Can Public Sector Organizations Learn?”. *OECD Journal on Budgeting. Volume 3 N° 3. 2003.*

Blöndal J.: “Budgeting in Canada”. *OECD Journal on Budgeting. 2001.*

Bos F.: “The Fiscal Framework: History, Current Practice and Role of Central Planning Bureau”. *OECD Journal of Budgeting Volume 8 N° 2. 2008.*

Bühler B, Groszyk W, Kromann Kristensen J.:”Outcome Focused Management and Budget” *OECD Journal on Budgeting. 2002.*

Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego.

Debets R.: “Performance Budgeting in the Netherlands” *OECD Journal on Budgeting. Volume 7 N° 4. 2007.*

Decreto Provincial N°1122/2002- Reglamentación del Sistema de Administración Financiera

de Vries, J. :”Is The New Public Management Really Dead?”. *OECD Journal of Budgeting. Volume 2010/1. 2010.*

Ellis K., Mitchell S.: “Outcome-focused Management in the United Kingdom”. *OECD Journal on Budgeting*. 2002.

Filc G., Scartascini C.: “Presupuesto por Resultados en América Latina: Condiciones para su implantación y Desarrollo”. Serie “Resúmenes de Políticas” Banco Interamericano de Desarrollo. 2013

Furubo, J.: “The Role of Evaluation in Political and Administrative Learning and the Role of Learning in Evaluation Praxis”. *OECD Journal of Budgeting*. Volume 3 N° 3. 2003.

García López, R. Laguzzi, H. (ed) “Gestión pública para resultados en el desarrollo : corresponsabilidad del Estado y la sociedad civil.” Memorias del II y III seminario regional. Banco Interamericano de Desarrollo.

García López, R Guerrero, W. Laguzzi, H. (ed) “Hacia la institucionalización de los sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe”. II Conferencia Regional M&E. Banco Interamericano de Desarrollo 2007.

García Lopez, R. García Moreno, M. “La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe.” *Banco Interamericano de Desarrollo*. 2010.

Hoek F., van Montfort C., Vermeer C.: “Enhancing Public Accountability in the Netherlands”. *OECD Journal on Budgeting*. Volume 5 N° 3. 2005.

Kaufman, J. Sangines M. García Moreno, M (Ed): “Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe.” *Banco Interamericano de Desarrollo*. 2015.

Ley Provincial N° 495- Sistema de Administración Financiera Tierra del Fuego

Marcel M.: “Presupuestos para el desarrollo en América Latina” Banco Interamericano de Desarrollo. ISBN 978-1-59782-713-5

Mc Cormack L.: “Performance Budget in Canada”. *OECD Journal on Budgeting*. Volume 7 N° 4. 2007.

Makon, M.: “*Algunas reflexiones sobre la gestión para resultados*”. 2012

Makon, M.: “*Gestión orientada a resultados, el presupuesto público y los sistemas administrativos de apoyo.*” 2006.

Oyarzo, L. Rebón J.:”De Conflicto somos. Una aproximación a la conflictividad laboral en la sociedad fueguina”. *Sociedad Fueguina N° 2 Año 1*. [http://www.untdf.edu.ar/uploads/archivos/02\\_Sociedad\\_Fueguina\\_Nro\\_2\\_1447941417.pdf](http://www.untdf.edu.ar/uploads/archivos/02_Sociedad_Fueguina_Nro_2_1447941417.pdf)

Pérez- Jacome Friscione, D: “Presupuesto basado en Resultados: Origen y Aplicación en México”. [http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Documents/Pbr\\_Mex\\_02072012.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf)

Petrie M., Shields J.:”Producing a Citizens Guide to the Budget: Why, What and How?”. *OECD Journal on Budgeting. Volume 2010/2*.

Pollit C.: “Integrating Financial Management and Performance Management”. *OECD Journal of Budgeting. 2001*.

Pollitt C.:”Public Management Reform: Reliable Knowledge and International Experience”. *OECD Journal of Budgeting. Volume 3 N° 3. 2003*

Posseth J., van Nispen F: “ Performance Budgeting in the Netherlands: Beyond Arithmetics”. *OECD Journal of Budgeting. Volume 6 N° 2. 2003*.

Ramio Matas, C: “Los problemas de implementación de la nueva gestión pública en las Administraciones públicas latinas: Modelos de Estados y Cultura Institucional”. *Revista del CLAD N° 21. 2001*

Ramió Matas, Carles (2014): Management avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos. *GIGAPP Estudios/Working Papers. Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Madrid. No. WP-2014-34. 36 pp.*

Schick, A: “Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools”. *OECD Journal of Budgeting. Volume 7 N° 4. 2007*.

Schick, A: “Sustainable Budget Policy: Concepts and Approaches”. *OECD Journal on Budgeting. Volume 5 N° 1. 2005.*

Schick, A.: “The Performing State: Reflection on an Idea whose Time Has Come But Whose Implementation Has Not”. *OECD Journal on Budgeting. 2003.*

Schick, A.: “Opportunity, Strategy and Tactics in Reforming Public Management”. *OECD Journal of Budgeting. Volume 2 N° 3. 2002.*

*Sinergia*: “Guía Metodologica para el Seguimiento y Evaluación de las Políticas Publicas”. <https://sinergia.dnp.gov.co/Documentos%20de%20Interes/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>

## Anexo I

### Estructura de árbol de actividades para Desarrollo Social año 2014

#### 1-Promover el bienestar general

- 2-Lograr igualdad y equidad social
- 3-Brindar cobertura previsional a beneficiarios
  - 4-Garantizar el pago de pensiones a veteranos de guerra
  - 4-Prog.liquidacion de pensiones Ley 389/410 subsidios desarrollo social
  - 5-Pago de contribuciones R.U.P.E.
  - 4-Pension fueguina de arraigo
- 3-Reducir la pobreza
  - 4-Promover a las personas y familias en situaci?n de pobreza
  - 5-Atender personas y familias en situacion vulnerable
    - 6-Brindar asistencia para necesidades espec?ficas
      - 7-Brindar cobertura de m?dulo alimentario
      - 7-Brindar cobertura de pasajes ?ereos y terrestres
      - 7-Otorgar bonos de gas envasado o granel y otros subsidio
      - 7-Programa familias sustitutas
      - 7-Programa red sol desarrollo social
    - 6-Brindar Serv.de apoyo a la gesti?n desarrollo social
    - 7-Asistir juridicamente desarrollo social
    - 7-Desarrollar Actividades de Formacion y Capacitacion -para los agentes del M? de Desarrollo Social
  - 3-Reducir la vulnerabilidad social
    - 4-Promoci?n y Prev.en situaciones de vulnerabilidad social
    - 5-Asistencia en situaciones de vulnerabilidad social
      - 6-Brindar un espacio de cuidado, contenci?n y alojamiento
      - 6-Desarrollar el programa Prov.de promoci?n de DD.HH.
      - 6-Desarrollar el programa Prov. de asistencia a la victima del delito
      - 6-Desarrollar el programa Prov. de capacitacion DD.HH
      - 6-Desarrollar el programa Prov. de prevenci?n en problem?ticas sociales
      - 6-Desarrollar el programa Prov. de difusi?n de los DD.HH
    - 6-Promover y proteger los derechos de la comunidad
      - 7-Plan materno infantil promover, prevenir y realizar problematica de la madre y el ni?o
      - 7-Promover y proteger los derechos de la infancia y la adolescencia
      - 8-Plan Nac.de seguridad alimentaria desarrollo social
      - 8-Brindar un espacio de cuidado,contencion y alojamientoa ni?os y ni?as
        - 9-Convenio s/cooperacion para adolescentes infractores
        - 8-Brindar un espacio de convivencia a adolescentes mujeres
        - 8-Brindar un espacio de convivencia a adolescentes varones
        - 8-Brindar asistencia biopsicosocial a ni?os y ni?as
        - 8-Refaccion hogar de adolescentes en conflicto con la ley penal
      - 7-Promover y proteger los derechos del adulto mayor
        - 8-Asistir, contener y proteger a adultos mayores
        - 7-Espacio Rec.y de integracion para los adultos mayores
      - 6-Asistir, contener y proteger a ciudadanos que lo requieran
      - 6-Proyecto: Construyendo nuevas inst. de prom de derechos
      - 5-Desarrollar actividades de formacion a los equipos TEC.
      - 5-Desarrollar Activ.de capacitacion sectores vulnerables
      - 4-Asistencia a personas en situacion de vulnerabilidad en intervenciones por tratas de personas
    - 3-Brindar contenci?n a j?venes
    - 4-Brindar Protec. integral a ni?os y adolescentes en laProv.
    - 4-Brindar espacio de convivencia a ni?os y adolescentes

- 4-Brindar espacio recreativo, capacitacion e integraciona jovenes
- 5-Generar capacitacion y talleres
- 4-Promover y generar actividades deportivas
- 5-Desarrollar los Juegos Evita Provinciales
- 5-Desarrollar los Juegos Evita Nacionales
- 5-Desarrollar los Juegos de la Araucania
- 5-Generar act y eventos deportivos de inclusi?n social
- 5-Promover y desarrollar los deportes regionales
- 5-Asistencia y Coord. Prog. deportivos y todas las necesidades de la Sec. de Deportes
- 5-Juegos Evita Nacionales Decretos 740/10 y 544/12

*Fuente: Clasificador de Actividades. Sistema SIGA. Gobierno de Tierra del Fuego.*

Ejemplos de Unidades de Gestión Desarrollo Social Año 2014.

Unidades de Gasto	Actividad	Responsable de Ejecucion	Zonas
8300	1494-Diseñar, coordinar y ejecutar las políticas	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8301	1494-Diseñar, coordinar y ejecutar las políticas	453-Dirección Pcial. de Políticas de Género	51-Provincia de Tierra del Fuego
8302	1486-Asistir, jurídicamente desarrollo social	457-Dirección Provincial de Asuntos Jurídicos	51-Provincia de Tierra del Fuego
8303	1494-Diseñar, coordinar y ejecutar las políticas	796-Secretaría de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8304	2225-Brindar espacio recreativo, capacitación e integración a jóvenes	806-Dirección Provincial de Juventud	51-Provincia de Tierra del Fuego
8305	1464-Asistencia en situaciones de vulnerabilidad social	324-Subsecretaría de Familia	52-Ushuaia
8306	1464-Asistencia en situaciones de vulnerabilidad social	489-Dirección de Inclusión Social	52-Ushuaia
8307	2221-Asistir, contener y proteger a adultos mayores	771-Hogar de Día-Yaven Taranghs Ushuaia	52-Ushuaia
8308	2224-Brindar espacio de convivencia a niños y adolescentes	709-Dirección de instituciones de protección especial	52-Ushuaia
8309	2215-Brindar un espacio de cuidado,contención y alojamiento niños y niñas	772-Pequeño Hogar Ushuaia	52-Ushuaia
8310	2216-Brindar un espacio de convivencia a adolescentes mujeres	773-Hogar de Adolescentes Mujeres Ushuaia	52-Ushuaia
8311	2218-Brindar un espacio de convivencia a adolescentes varones	774-Hogar de Adolescentes Varones Ushuaia	52-Ushuaia
8312	2219-Brindar asistencia biopsicosocial a niños y niñas	488-Dirección de Infancia	52-Ushuaia
8313	2219-Brindar asistencia biopsicosocial a niños y niñas	488-Dirección de Infancia	54-Río Grande
8314	2219-Brindar asistencia biopsicosocial a niños y niñas	777-CAF Ushuaia	52-Ushuaia
8315	2220-Brindar Protec. integral a niños y adolescentes en laProv.	459-Dirección General de Familia	52-Ushuaia
8316	2220-Brindar Protec. integral a niños y adolescentes en laProv.	798-Dirección de Defensa de Derechos de Niños/as	54-Río Grande
8317	1413-Atender personas y familias en situación vulnerable	489-Dirección de Inclusión Social	54-Río Grande
8318	2221-Asistir, contener y proteger a adultos mayores	778-Hogar de día Lazos de amor Río Grande	54-Río Grande
8319	2224-Brindar espacio de convivencia a niños y adolescentes	709-Dirección de instituciones de protección especial	54-Río Grande
8320	2663-Asistir, contener y proteger a ciudadanos que lo requieran	779-Residencia Estudiantil	54-Río Grande
8321	2216-Brindar un espacio de cuidado,contención y alojamiento niños y niñas	780-Departamento Organización y Logística de Hogares	54-Río Grande
8323	2215-Brindar un espacio de cuidado,contención y alojamiento niños y niñas	782-Pequeño Hogar Río Grande	54-Río Grande
8324	2219-Brindar asistencia biopsicosocial a niños y niñas	799-CII - Río Grande	54-Río Grande
8325	2224-Brindar espacio de convivencia a niños y adolescentes	459-Dirección General de Familia	54-Río Grande
8326	2222-Brindar asesoramiento a cooperativas y mutuales	450-Dirección Provincial de Economía Solidaria	51-Provincia de Tierra del Fuego
8327	2764-Desarrollar Actividades de Formación y Capacitación -para los agentes del M° de Desarrollo Social	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8328	2765-Asistencia a personas en situación de vulnerabilidad em intervenciones por tratas de personas	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8329	1453-Brindar un espacio de cuidado, contención y alojamiento	489-Dirección de Inclusión Social	52-Ushuaia
8331	1468-Brindar Serv.de apoyo a la gestión desarrollo social	708-Dirección de Administración Financiera	51-Provincia de Tierra del Fuego
8332	1494-Diseñar, coordinar y ejecutar las políticas	325-Dirección Provincial de Tierras y Habitación	51-Provincia de Tierra del Fuego
8333	1468-Brindar Serv.de apoyo a la gestión desarrollo social	708-Dirección de Administración Financiera	54-Río Grande
8334	2659-Desarrollar actividades de formación a los equipos TEC.	880-Dirección Gral. de Planificación Estratégica y Operativa	51-Provincia de Tierra del Fuego
8338	1433-Promover a las personas y familias en situación de pobreza	879-Dirección de Protección Integral Familiar	54-Río Grande
8339	1433-Promover a las personas y familias en situación de pobreza	879-Dirección de Protección Integral Familiar	52-Ushuaia
8340	2220-Brindar Protec. integral a niños y adolescentes en laProv.	798-Dirección de Defensa de Derechos de Niños/as	52-Ushuaia
8342	2659-Desarrollar actividades de formación a los equipos TEC.	881-Dirección de Prestaciones Universales	52-Ushuaia
8343	2659-Desarrollar actividades de formación a los equipos TEC.	881-Dirección de Prestaciones Universales	54-Río Grande
8344	2222-Brindar asesoramiento a cooperativas y mutuales	882-Dirección de Cooperativas y Mutuales	54-Río Grande
8345	2222-Brindar asesoramiento a cooperativas y mutuales	451-Dirección de Economía Social y Desarrollo Local	52-Ushuaia
8346	2222-Brindar asesoramiento a cooperativas y mutuales	451-Dirección de Economía Social y Desarrollo Local	54-Río Grande
8358	1826-Plan Nac.de seguridad alimentaria desarrollo social	464-Dirección General de Administración Financiera	51-Provincia de Tierra del Fuego
8360	2479-Programa familias sustitutas	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8361	2480-Pensión fueguina de arraigo	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8362	1453-Brindar un espacio de cuidado, contención y alojamiento	464-Dirección General de Administración Financiera	51-Provincia de Tierra del Fuego
8363	1453-Brindar un espacio de cuidado, contención y alojamiento	464-Dirección General de Administración Financiera	51-Provincia de Tierra del Fuego
8370	2229-Pago de contribuciones R.U.P.E.	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8371	1423-Brindar cobertura de pasajes aéreos y terrestres	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8372	2140-Programa red sol desarrollo social	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8373	2141-Prog.liquidación de pensiones Ley 389/410 subsidios desarrollo social	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8375	1415-Brindar asistencia para necesidades específicas	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8376	1417-Brindar cobertura de módulo alimentario	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego
8379	2109-Creación del fondo plueducacion y promocion Coop. Ley N°23.247	287-Ministro de Desarrollo Social	51-Provincia de Tierra del Fuego

Fuente: Sistema O3. Cubo Eje G 14.

## Anexo II

Cuadros AIF resumidos base devengado para la Administración Pública Provincial (Administración Central, Descentralizada y Organismos de la Seguridad Social). Período 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Corrientes	1.997.041.338,21	2.336.570.379,32	3.162.764.757,72	4.042.215.739,12	4.969.029.075,10	6.833.465.942,83	9.746.645.874,38
Gastos Corrientes	2.034.466.213,69	2.482.020.028,55	3.013.683.432,01	4.258.139.992,37	5.483.232.971,88	7.167.723.372,11	10.168.618.053,20
Resultado Económico	-37.424.875,48	-145.449.649,23	149.081.325,71	-215.924.253,25	-514.203.896,78	-334.257.429,28	-421.972.178,82
Recursos de Capital	108.555.464,96	127.954.574,71	211.003.046,04	210.556.389,76	281.202.767,48	337.454.551,67	471.027.584,09
Gastos de Capital	145.635.279,52	270.810.991,44	262.180.012,51	220.663.913,80	349.756.479,20	442.697.231,72	693.451.223,27
Resultado Financiero Previo	-74.504.690,04	-288.306.065,96	97.904.359,24	-226.031.777,29	-582.757.608,50	-439.500.109,33	-644.395.818,00
Contribuciones Figurativas	9.064.347,70	145.943.168,00	202.070.246,15	239.274.468,48	328.169.313,43	430.249.678,03	624.815.837,70
Gastos Figurativos	10.910.436,75	146.456.463,16	183.760.212,09	263.963.480,19	335.133.471,76	470.365.028,22	655.877.100,96
Resultado Financiero	-76.350.779,09	-288.819.361,12	116.214.393,30	-250.720.789,00	-589.721.766,83	-479.615.459,52	-675.457.081,26
Fuentes Financieras	60.541.672,80	404.982.839,87	384.776.175,91	693.063.501,76	995.898.249,82	1.100.189.099,08	1.493.057.616,61
Aplicaciones Financieras	69.173.188,13	88.628.201,05	505.388.230,35	318.508.530,13	403.674.234,52	611.852.979,47	817.810.735,29
Financiamiento neto	-84.982.294,42	27.535.277,70	-4.397.661,14	123.834.182,63	2.502.248,47	8.720.660,09	-210.199,94

Fuente: Elaboración Propia en base a AIF base devengados Cuentas de Inversión de 2008 a 2014. Gobierno de Tierra del Fuego.

Cuadro AIF resumido base devengado para la Administración Central (Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Tribunal de Cuentas y Fiscalía de Estado)

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Corrientes	1.606.319.441,63	1.763.308.702,34	2.364.756.501,98	2.995.197.124,88	3.712.035.591,19	5.060.101.475,62	7.193.045.141,59
Gastos Corrientes	1.635.185.313,56	1.611.809.330,92	2.277.567.086,03	3.221.899.565,10	4.061.162.123,59	5.293.787.623,11	7.492.701.828,48
Resultado Económico	-28.865.871,93	151.499.371,42	87.189.415,95	-226.702.440,22	-349.126.532,40	-233.686.147,49	-299.656.686,89
Recursos de Capital	25.919.167,32	12.145.880,16	117.131.824,92	94.504.711,49	111.980.791,02	140.974.844,94	217.334.888,50
Gastos de Capital	22.812.177,88	14.853.911,23	58.671.947,68	89.184.150,96	175.466.981,15	238.646.726,09	394.322.663,25
Resultado Financiero Previo	-25.758.882,49	148.791.340,35	145.659.293,19	-221.381.879,69	-412.612.722,53	-331.358.028,64	-476.644.461,64
Contribuciones Figurativas	0,00	140.005.038,22	179.402.785,51	221.919.967,13	315.027.417,98	411.947.034,93	602.816.410,29
Gastos Figurativos	10.910.436,75	127.085.061,59	183.517.205,54	263.963.480,19	335.089.360,38	470.365.028,22	655.877.100,96
Resultado Financiero	-36.669.319,24	161.711.316,98	141.534.873,16	-263.425.392,75	-432.674.664,93	-389.776.021,93	-529.705.152,31
Fuentes Financieras	202.239,72	108.406.843,27	241.447.150,42	379.621.320,67	519.090.249,77	590.512.892,76	742.826.088,58
Aplicaciones Financieras	69.173.188,13	265.005.564,36	383.166.027,96	116.195.927,76	86.416.488,25	200.323.173,17	213.120.936,27
Financiamiento neto	-105.640.267,65	5.112.595,89	-184.004,06	0,16	-903,41	413.697,66	0,00

Fuente: Elaboración Propia en base a AIF base devengados Cuentas de Inversión de 2008 a 2014. Gobierno de Tierra del Fuego.