



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

PROYECTO TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Elaboración del Presupuesto de acuerdo a la
normativa – Provincia de Santa Cruz”

AUTOR: LLAMAS BALTASAR

DOCENTE DEL TALLER: RONALDI CRISTIANA ALEJANDRA

31 DE JULIO 2023

RESUMEN

Ante la homologación de la Ley N° 3755, Ley de Administración Financiera Pública de la Provincia de Santa Cruz. Y la modificación en la elaboración, estructura y ejecución del presupuesto, nuestra provincia comienza a transitar un camino de cambio de transformaciones tendientes a por un lado modernizar el aparato estatal, lograr una gestión eficaz, eficiente y fundamentalmente transparente.

En este contexto, el presupuesto público como instrumento de programación, de ejecución de políticas y de evaluación, resulta fundamental para la implementación de una reforma por parte de la provincia con el objetivo de maximizar la eficacia y eficiencia de la gestión, así como sus logros y resultados.

El problema que identificamos es el acto de armado y desarrollo de un presupuesto público ante la nueva de la ley de administración Financiera provincial n° 3755 que fuera homologada con fecha 08 de Julio de 2021.

Es por ello que el principal propósito de este trabajo es analizar que técnica presupuestaria resulta adecuada para acompañar el proceso de reforma que estamos comentando, en el sentido de favorecer su éxito.

Para ello realizaremos un análisis comparativo de las técnicas de presupuesto por programa y presupuesto base cero., y expondremos sus debilidades y fortalezas como herramientas compatibles con el proceso de reforma en cuestión.

Finalizando con el proceso para la formulación presupuestaria en tanto al marco teórico como también la adecuación del presupuesto en base cero de un ente del estado “tomando el rubro PLAN DE OBRAS para su implementación”

En primer lugar, abordamos un enfoque más conceptual, realizando la descripción de las técnicas presupuestarias que constituyen el eje de nuestro trabajo: el presupuesto por programas y el presupuesto Base Cero, haciendo referencia a las características generales de cada una, y a la vez señalando sus aspectos positivos y negativos

Para posteriormente hacer hincapié en el desarrollo del nuevo modelo de presupuesto programático y exponiendo en anexos la adecuación del mismo, adjuntando los números del organismo estatal.

Finalmente, en las conclusiones intentaremos aportar algunas respuestas, o por lo menos nuevas líneas de investigación, que permitan seguir generando interrogantes que posibiliten aumentar nuestro conocimiento acerca de la modernización del aparato estatal, para efectivamente consolidar una administración pública eficaz, eficiente y fundamentalmente transparente.

Palabras Claves: Ley N° 3755, maximizar, gestión eficaz y eficiente, análisis comparativo, presupuesto base cero, presupuesto por programa, plan de obra.

INDICE

CAPITULO I – INTRODUCCION

1. Fundamentación	1
2. Planteamiento del Problema	1
3. Objetivos	1
4. Metodología	2

CAPITULO II – MARCO TEORICO

1. La Administración Financiera Nuevo Paradigmas y Teoría de Sistemas	3
2. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	
2.1 A modo de Definición	4
2.2 Principales Conceptos	4
2.3 Fortalezas y Debilidades	6
3. EL PRESUPUESTO BASE CERO	
3.1 A modo de Definición	8
3.2 Características Generales, Los paquetes de Decisiones y su Clasificación.	8
3.3 Fortalezas y Debilidades.....	11

CAPITULO III – DIAGNOSTICO

1. ADECUACION AL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1.1 Desarrollo del Presupuesto por programas	14
1.2 Presentación del Presupuesto base cero del ente público (Anexo I)	14
1.3 Orgánica (Anexo II)	15
1.4 Presentación y Desarrollo Programático del Plan de Obra 2021 (Anexos III y IV)	
.....	16
1.4.1 Clasificaron Presupuestaria Programática.....	17

CAPITULO IV – CONCLUSION

1. Propuesta de Mejora	18
2. Conclusión	18

CAPITULO V

1. Referencias Bibliográficas	20
2. Anexos	21

CAPITULO I – INTRODUCCION

1. FUNDAMENTACION

Ante la homologación de la Ley N° 3755, Ley de Administración Financiera Publica de la Provincia de Santa Cruz. Y la modificación en la elaboración, estructura y ejecución del presupuesto. Hacén de mi persona como objeto personal tomar conocimiento sobre la nueva ley y sus funciones. Para ello, opte dentro de los distintos sistemas que componen esta ley, desarrollar y aplicar las herramientas que contiene el SISTEMA PRESUPUESTARIO. Para ello, se transcribirá del presupuesto realizado para el ejercicio 2021, de una Sociedad del estado denominada “DISTRIGAS S.A.” el sector de OBRAS PUBLICIAS y adaptaremos su presupuesto a una estructura programática en su organización., de manera tal que pueda verse los puntos de comparación y pueda ir realizando de manera gradual la implementación de la Ley N° 3755.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que identificamos es el acto de adaptar un presupuesto público ante la nueva de la ley de administración Financiera provincial n° 3755 que fuera homologada con fecha 08 de Julio de 2021.

Podemos identificar que la mayoría de los entes públicos no realiza un plan estratégico o proyecciones (objetivos) a realizar durante el corto plazo o a largo plazo. Es por ello que una de las herramientas fundamentales para el desarrollo del presupuesto que se adapte a la nueva la ley de Administración Financiera Publica. Es poder contar con un plan estratégico y operativo, que se relacione a un presupuesto para su ejecución, ya que este es el producto de un plan expresado de manera cuantitativa. Mientras que en la realidad nos encontramos que generalmente los presupuestos se copian del año anterior y se ajusta por inflación para el año siguiente, sabiendo que no está bien realizar de esta manera un presupuesto.

3. OBJETIVOS

A Continuación, se plantean los objetivos a alcanzar con el desarrollo del Trabajo final de especialización, ellos son:

Conocimiento del ente, recabar la información en cuanto al presupuesto 2021, y utilizar las herramientas establecidas en las normativas vigentes como bibliografías y

material de estudio dentro del posgrado, para poder Adecuar de un presupuesto Bajo Cero el sector de OBRA PUBLICA, a un presupuesto por Programas.

1) METODOLOGIA

Para la elaboración del presente trabajo nos basamos en los marcos normativos que regulan al ente y en entrevistas. Buscamos información en a través de las normativas tales como:

- Gas natural. Marco regulatorio. **Ley N° 24.076.**
- Promulgación de la **Ley N° 24.076.** Decreto N° 885/1992.
- Reglamentación de la **Ley N° 24.076.** Decreto N° 1738/1992.
- LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES N° 19550
- ESTATUTO 93
- REGULACION DE REGIMEN DE CONTRATACIONES
- RESOLUCION 04/95 FONDO PARA MANEJO DE SUCURSALES
- LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA 3755

Realizamos entrevistas a Funcionarios directivos de la empresa Presidente, Vicepresidente, y Directora de Administración, quienes nos facilitaron el presupuesto 2021, como su orgánica funciones y misiones, y se pusieron a disposición para que en este proceso de investigación podamos tomar conocimiento del ente.

CAPITULO II - MARCO TEORICO

1. LA ADMISTRACION FINANCIERA NUEVOS PARADIGMAS Y TEORIA DE SISTEMAS.

Teniendo en cuenta los nuevos paradigmas, además del paso de una administración pública erogativa a una productiva, también se empiezan a dejar ver otras transformaciones inminentes y necesarias, como lo es la reingeniería de procesos, la innovación tecnológica.

Todo apoyado fundamentalmente en la teoría de sistemas. Toda vez que podemos reconocer a la empresa como un sistema que interactúa necesariamente con otros sistemas.

Acompañado de estas nuevas concepciones es necesario redefinir el concepto de Administración Financiera, destacando la acepción desarrollada por Alfredo Le Pera (2007), que manifiesta: “La Administración Financiera es un Sistema que, mediante planificación, obtención, utilización, registro, información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de necesidades colectivas”

Asimismo, y con la visión del enfoque sistémico, es necesario analizar la interrelación entre los subsistemas, entendiendo lo importante del funcionamiento de cada engranaje, de modo que, si uno de ellos no funciona, no puede funcionar el resto.

La Administración Financiera en el Sector Público está conformada por los

siguientes Sistemas:

- Sistema de Presupuesto
- Sistema de Administración de Bienes
- Sistema de Tesorería
- Sistema de Crédito Público
- Sistema de Contabilidad Gubernamental
- Sistema de Control Externo
- Sistema de Inversiones

Todos estos sistemas deben estar regulados por leyes y normas especiales y cada uno de ellos bajo la autoridad de un órgano central; además deben estar conceptual, normativa, orgánica y funcionalmente interrelacionados entre sí.

2. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMA

2.1 A MODO DE DEFINICION

El presupuesto por programas constituye una forma de reflejar la problemática de la producción de bienes y prestaciones de servicios que realiza el sector público. En términos genéricos se aplica a todo proceso de combinación de insumos que origine productos.

Siguiendo a Matus (1987), el presupuesto por programa es una forma de asignación de los recursos públicos por objetivos. Expresa en términos monetarios el proceso de producción de servicios y bienes que se realiza dentro del espacio de una institución, la cual se organiza para satisfacer necesidades externas a ella. En esta línea, el principio que justifica la existencia de cualquier organización debe ser la satisfacción de necesidades fuera de su espacio institucional.

Como ya señalamos, con anterioridad la adopción del presupuesto por programas, se discutía en torno a los gastos, más específicamente en proyectar los gastos de acuerdo con el objeto a que se destinaban. El acento estaba puesto solo en el aspecto financiero del presupuesto.

La perspectiva programática adjudica al presupuesto en carácter sistémico. Por ello recurre a la técnica de conjuntos y de redes para desarrollar el marco teórico conceptual. La primera se utiliza como instrumento para deslindar el campo presupuestario del no presupuestario. la segunda a su vez, se hace posible visualizar las interrelaciones entre las diversas acciones que realiza el sector público en el ámbito presupuestario.

A continuación, desarrollamos brevemente los principales aspectos conceptuales implicados en el Presupuesto por Programas.

2.2 PRINCIPALES CONCEPTOS

Este desarrollo conceptual no tiene otro objetivo que el de clarificar algunas cuestiones básicas. No pretende constituir un manual de Presupuesto por Programa, dado que no es el objeto de este trabajo, pero si responder preguntas básicas como ¿Qué es un programa presupuestario? o ¿Cómo se presupuesta por programa?

El Presupuesto por Programa, se basa en un enfoque que destaca el rol productivo del sector público. Es decir, por su intermedio es posible reflejar la problemática de producción de bienes y servicios que realiza el sector público.

Entre los conceptos centrales de la técnica destacamos las categorías programáticas, que constituyen tipos de acciones presupuestarias, que se diferencian entre sí por el tipo de producto que origina cada una de ellas. Estas categorías pueden ser programas, subprogramas, actividades, proyectos y obras.

Un Programa es la categoría programática que expresa siempre un proceso de producción de un producto terminal, que contribuye al logro de los objetivos de política pública. Se trata de la categoría programática de mayor nivel y se conforma a partir de la agregación de categorías de menor nivel.

Un subprograma es aquella categoría que expresa una acción presupuestaria cuya producción es terminal, pero fragmentaria, al formar parte de la producción terminal de un programa. Entre sus principales características corresponde destacar que origina siempre una producción terminal parcial, que contribuye a alcanzar la producción total del programa del cual forma parte, las producciones parciales resultantes son sumables en unidades físicas, sin que se pierda el significado de la unidad de medida de la producción global del programa; los insumos requeridos por todos los subprogramas son sumables en términos financieros, y cada tipo de insumo lo es también en unidades físicas; el centro de gestión productiva del programa es divisible en centros menores, que son responsables de los procesos productivos de los productos terminales de cada subprograma.

La actividad denominada acción presupuestaria de mínimo nivel indivisible a los fines de la asignación formal de recursos. Se caracteriza por originar siempre una producción intermedia, que puede condicionar uno o varios productos terminales o intermedios. Es posible distinguir entre actividades específicas, centrales o comunes. Las primeras condicionan en forma directa a un programa y sus insumos son sumables a nivel del respectivo programa, subprograma o proyecto. Las segundas, generan una producción intermedia indirecta que condiciona a todos los programas. Son generalmente acciones de dirección y apoyo a la gestión productiva de la Entidad o Jurisdicción. Por último, la producción de las actividades comunes, condiciona a dos o más programas, pero no a todos.

El Proyecto constituye una propuesta de inversión real, mediante la generación de un bien de capital, definido como una unidad de producción mínima autosuficiente y destinado a crear, ampliar o modernizar la capacidad de oferta de bienes o servicios determinados, su producción es siempre creación o ampliación de un bien de capital y es capaz de satisfacer necesidades al finalizar su elaboración.

Por último, **la obra** denominada a la categoría programática de menor nivel en el campo de inversión – equivalente a la actividad. Se caracteriza por constituir una unidad física perfectamente individualizable y actuar como una producción intermedia al interior del proyecto.

El Presupuesto por programas permite mostrar las acciones que se realizan en el sector público y los productos que se obtienen, además de cuanto se gasta. A partir de la formulación de Objetivos-fines, se calculan los Insumo-medios necesarios para alcanzarlos. Aquellos objetivos deben ser concretos, claramente identificables y en alguna forma medibles. Una vez identificados es posible determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. De esta forma se calculan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de los objetivos globales.

Para cada caso, se determinan las unidades responsables de llevar a cabo cada etapa de proceso. Esta etapa de programación y formulación es fundamental porque en ella se determinan los objetivos a alcanzar, los lineamientos básicos y los responsables. Cabe aclarar que la técnica se aplica también al resto de las etapas del proceso presupuestario: ejecución, seguimiento, control y evaluación.

2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SU IMPLEMENTACION.

El Presupuesto por programa fue diseñado para capacitar al gobierno para enfrentarse más eficientemente a la incertidumbre y a los eventos impredecibles. Por ello, la planificación es un ingrediente esencial en el PPP. En este contexto, la planificación tiene por objeto la identificación de los cursos de acción más adecuados para hacer posible tomar mejores decisiones, paralelamente a los propósitos del largo plazo. El presupuesto por programa propugna por una identificación y examen cuidadoso de las metas y objetivos en cada área importante de la actividad gubernamental. Y esto constituye una de sus fortalezas.

Otro aporte fundamental que realiza el Presupuesto por programas es intentar determinar cómo, en qué y porque debe gastarse, además de la mera consideración del monto total del gasto. Asimismo, la definición de responsables para cada etapa del proceso presupuestario, constituye otro notable avance, en la medida que permite identificar quien debe responder y rendir cuentas por el grado de cumplimiento y metas establecidas y los desvíos producidos. Esta responsabilidad persigue un mayor grado de compromiso e identificación por parte de los funcionarios para alcanzar los objetivos propuestos.

De todas formas, no han faltado críticos de esta perspectiva, en este punto vale la pena hacer una aclaración. En realidad, muchas de las críticas de las que es objeto el Presupuesto por programas, se debe más con una incorrecta instrumentación del mismo, que con sus debilidades intrínsecas. Es decir, en muchas oportunidades se relativizan las ventajas del Presupuesto por programa utilizando como argumento cuestiones que tienen que ver con una inadecuada instrumentación o con la ausencia de un modelo de gestión que acompañe el sentido de la técnica.

Entre las debilidades que más se adjudican, la más frecuente se relaciona con los procesos de medición y la definición clara de unidades de medida. En realidad, esto no se relaciona directamente con la técnica, sino tiene más que ver con la cultura de la organización. En muchas oportunidades son los mismos responsables de la ejecución de los programas, lo que limitan las posibilidades del Presupuesto por programas. Sobre la base de motivos diversos, con frecuencia plantean la imposibilidad de llevar adelante cualquier proceso de medición exhaustivo para generar datos fehacientes a partir de los cuales elaborar las proyecciones de los ejercicios presupuestarios futuros. Es cierto que algunos casos presentan mayores dificultades que otros. Por ejemplo, resulta más sencillo medir ciertos productos específicos, a la vez que realizar proyecciones de producción de ejercicios futuros, en áreas como salud, educación u obras y servicios públicos. En estos casos, es factible cuantificar pacientes atendidos, alumnos capacitados, cuerdas pavimentadas y metros cuadrados construidos., por mencionar algunos ejemplos posibles.

Otras limitaciones se relacionan, casi directamente, con el carácter público de las prestaciones de los servicios. La gestión tiene como sujeto de su acción a la comunidad en su conjunto. De esta forma en muchos casos, la variación de la demanda ciudadana constituye un factor condicionante de la producción pública.

Los organismos no realizan de manera sistemática mediciones de productividad. Apenas presentan unidades de medida y metas de producción para cumplimentar los requerimientos formales para la preparación del proyecto de presupuesto. Cuando analizamos algunas unidades de medida, estimaciones y proyecciones para ejercicios futuros, encontramos que en general, las proyecciones para los ejercicios presupuestarios siguientes, no sufren grandes variaciones respecto de años anteriores, las unidades de medidas son muy generales, y no permiten medir en forma exhaustiva la producción de bienes y servicios prestados a cada organismo; muchos responsables de la ejecución de los programas correspondientes, consideran que su producción no es

cuantificable sin una argumentación sólida; algunos organismos detallan unidades de medida de actividades que hacen al funcionamiento de la repartición y no representan bienes o servicios producidos; otros no definen unidades de medida para todos los bienes o servicios que producen sus programas.

Continuando con el problema de la cultura de la organización, y especificando aún más, Muchas veces los propios funcionarios y en alguna medida los agentes a su cargo., evidencia cierta resistencia al cambio y temor al control, los motivos son desde las rutinas tradicionales, la falta de capacitaciones, hasta un supuesto aumento de costos en la etapa inicial.

Las debilidades propias de la técnica no se relacionan con lo que hemos venido comentando, sino que tienen que ver con la aparente rigidez que presentan los programas presupuestarios, en el sentido de ausencias de alternativas de acción., por ejemplo, una reducción de recursos. No se establecen prioridades a la hora de asignar recursos, ni se presentan diferentes posibilidades de producción en función de distintos recursos necesarios a ello. En el caso de no contarse con los mismos, no se anticipan distintas alternativas para alcanzar un nivel de producción que posibilite cumplir con el objetivo de la política propuesta.

3. EL PRESUPUESTO BASE CERO

3.1. A MODO DE DEFINICION

Pyhr define el Presupuesto base cero como un proceso operativo de planeamiento y presupuestación, que requiere que cada gerente justifique sus demandas presupuestarias desde cero, sin considerar periodos anteriores. De esta forma debe siempre justificarse las causas por que se planea gastar una determinada cantidad de dinero. Parte del supuesto de ningún gasto presupuestario posee un derecho adquirido para subsistir en un siguiente periodo, sino que debe probarse su necesidad. Quienes tiene la obligación de realizar esta revisión anual son los propios responsables de su ejecución.

3.2 CARACTERISTICAS GENERALES, LOS PAQUETES DE DECISIÓN Y SU CLASIFICACION

Mediante el presupuesto de Base Cero es posible fijar prioridades en función de objetivo, sobre la base de un cálculo costo beneficio, el modo tal que sea posible reducir el presupuesto sin afectar las actividades prioritarias, reducir costos sin afectar operaciones, o reasignar recursos a aquellas actividades consideradas más rentables.

Es necesario identificar las áreas responsables de ejecución de actividades que, por su naturaleza e importancia, se contribuyen en forma significativas al logro de objetivos. Estas áreas se constituirán en áreas de asignación de recursos que recibirán el nombre de ***Unidad de decisión***. Estas unidades de decisión son las que formulan los paquetes de decisión para las actividades de las cuales son responsables.

Los dos pasos siguientes y esenciales del Presupuesto Base cero son la creación de paquetes de decisión y la calificación de los mismos en un orden de prioridad.

Un paquete de decisión, se trata de un documento que identifica y describe unas actividades específica de manera que la gerencia pueda evaluar y clasificarla de manera que pueda competir por obtener el recurso, y posteriormente ver si se aprueba o no.

Entonces un paquete de decisión proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para que la gerencia pueda evaluarla y compararla con otras actividades. Esta información incluye: propósitos (metas y objetivos), consecuencias que implica el no adoptar la actividad propuesta, medida de rendimiento, otros posibles cursos de acción, costos y beneficios.

Uno de los elementos claves de este paso, es la identificación y evaluación de diferentes alternativas para llevar a cabo cada actividad. En este sentido es fundamental tener en cuenta dos posibilidades: una que tome en consideración distintas formas para llevar a cabo una función, y otra es que plantee diferentes niveles de esfuerzo para realizar la misma función. En realidad, con el primer punto, es necesario efectuar un análisis que permita identificar diferentes formas en que se puede realizar una actividad, después del cual se selecciona la mejor opción y se descartan las demás. Respecto a este segundo punto, se identifican distintos niveles de esfuerzo y los gastos necesarios implicados por los mismos. En relación con esto, se debe establecer un nivel mínimo de esfuerzo que garantice al menos, el cumplimiento básico del propósito de la función. Y es necesario elaborar un paquete de decisión por cada uno de los niveles de esfuerzos establecidos.

En este punto se suele afirmar que uno de los buenos resultados del Presupuesto Base Cero se debe a la identificación de distintos niveles de esfuerzo. Si solo se identifica un paquete de decisión a nivel del esfuerzo deseado, en muchas ocasiones la limitación del recurso y el deseo de financiar programas nuevos, causarían la eliminación total de algunas funciones. Para estos casos en que la eliminación total no es deseable, es posible entonces pensar en un nivel de esfuerzo inferior, que implique una menor cantidad de recursos.

La preparación del paquete de decisión implica análisis y la descripción de todas las actividades existentes o nuevas. El determinar las actividades para las cuales se debe preparar un paquete de decisión constituye uno de los pasos más importantes.

Los paquetes de decisión se preparan al nivel primario de cada organización. Esto es así para poder identificar detalladamente las actividades y alternativas y para provocar el interés e involucrar a los gerentes que están más familiarizados con cada actividad y que serán los responsables de la operación del presupuesto aprobado.

Pasemos al segundo eje relevante para la implementación del PBC: la clasificación de los paquetes de decisión.

Para realizar esta clasificación, es necesario efectuar un análisis de costos y beneficios o de ser necesario, una evaluación subjetiva. Esto permite decidir cuánto debe gastarse y en qué. En este paso la gerencia debe ordenar los paquetes en orden decreciente de beneficio o importancia. Esto permite evaluar los beneficios que derivarán de cada nivel de gasto, lo que facilitará la determinación de su aprobación o no.

Muchas veces no resulta una tarea sencilla, porque se requiere tener perfectamente en claro el orden de importancia de las tareas que se realizan. Para poder formular este orden de prioridades es necesario plantear ciertas preguntas como ¿qué sucede si suprimo este gasto?, ¿existe otro organismo que pueda asumir la función que se deja de cumplir? También se pide a cada responsable de área que plantee alternativas, con un gasto total igual al histórico, con un porcentaje menor, con un porcentaje mayor, especificando en estos dos últimos casos, además, que dejaría de hacer y qué más haría respectivamente. En algunos casos existen criterios objetivos para fijar el orden de prioridades, como en el caso de los proyectos de inversión que se priorizan en función de su rentabilidad. Pero en otros casos, las prioridades son subjetivas.

Debido a que la evaluación y clasificación de los paquetes se basa en un análisis costo-beneficio, es necesario contar con un mínimo de información acerca de los costos, así como también una adecuada descripción de los beneficios a ser obtenidos, identificando resultados tangibles y forma en que el paquete logrará el propósito estipulado

La preparación inicial de los paquetes de decisión se debe realizar al nivel general de la organización para que cada gerente pueda evaluar la importancia de sus propias actividades y clasificar los paquetes de acuerdo con esta evaluación. El gerente del nivel superior de la organización, revisará estas clasificaciones para producir una sola, que cubra todos los paquetes que le fueron presentados desde los niveles inferiores.

Una vez preparados los paquetes de decisión y luego de su clasificación en orden de importancia, se decide cuáles serán los paquetes que recibirán financiamiento. Es decir, se procede a la asignación de recursos, los que se volcarán a las actividades más importantes —nuevas o existentes. Para la preparación del presupuesto final se toman los paquetes de decisión aprobados, se clasifican de acuerdo con las unidades presupuestarias correspondientes y al sumar los costos de paquete se obtiene un presupuesto para cada unidad.

La operatoria completa implicada por el PBC es compleja y se realiza por medio de un conjunto de formularios, que imprimen a la técnica un aspecto muy burocrático, pero que en realidad no es tal, ya que lo esencial no son los formularios, sino la clarificación de ideas que a través de los mismos se procura.

La idea es adquirir conciencia acerca de distintas alternativas en cuanto a niveles de prestación de servicio y costo. En algunos casos tiene sentido elegir la alternativa más costosa; en otros no. Lo importante es no dar por sentado un cierto nivel de prestación de servicio, a partir del cual se confecciona el presupuesto. En muchos casos, el análisis permite abrir lo que inicialmente se consideró un paquete de decisión, para desglosar partes que tienen una prioridad más baja de la que se dio al paquete en su totalidad.

3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN SU IMPLEMENTACION.

En el ámbito público con frecuencia se realizan recortes presupuestarios que únicamente atienden a reducir los gastos. Un efecto típico de este tipo de recortes es que los responsables de determinadas áreas, para poder enfrentar y hacer viable tal reducción, suspenden el mantenimiento de - entre otros ejemplos - maquinarias e infraestructura, lo que implica en el futuro un gasto mucho mayor en inversión. El problema central al que hay que dar respuesta en estos casos, no es el de reducir gastos, sino cómo asignar los recursos racionalmente en función de prioridades.

La técnica de Presupuestos base cero puede ser una de las respuestas a este problema. Como ya mencionamos, se basa fundamentalmente en la idea de partir de cero en la confección de un presupuesto, sin tomar el anterior como punto de referencia. Cada unidad debe justificar sus gastos como si recién ese año comenzara a funcionar y diseñar tres escenarios de asignación de recursos, con las correspondientes metas para cada uno de ellos.

El Presupuesto base cero permite combinar mejor las decisiones sobre gasto e inversión - que están mucho más relacionadas de lo que se supone. Por ejemplo, si se detecta que

se necesitan más servicios hospitalarios, existe la alternativa de equipar mejor los existentes - con más personal y/o modernizando la tecnología - o bien construir nuevos hospitales. Muchas veces, al no estudiarse las dos alternativas en conjunto, se suelen adoptar decisiones de inversión que no constituyen la alternativa más económica.

Asimismo, proporciona información detallada a la alta gerencia acerca del dinero que se necesita para lograr los resultados deseados. Además de destacar la duplicación de esfuerzo de distintas áreas, enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas, en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción, respecto del año anterior. Permite identificar las actividades prioritarias y realizar una auditoría de resultados, para determinar si cada actividad rindió lo esperado. En el largo plazo, el impacto más significativo que implica el Presupuesto Base Cero, se presenta en el nivel medio o inferior, donde los gerentes deben evaluar detenidamente su planeamiento, eficiencia y funcionalidad de costos en forma ininterrumpida.

Por su parte, el contribuyente se beneficia debido a que los programas de mayor prioridad se financian a expensas de los programas obsoletos y redundantes, sin que esto implique una reducción significativa en el servicio. (Pyhrr, 1977)

Para resumir los aspectos positivos, resaltemos la filosofía fundamental del Presupuesto base cero en función de sus tres objetivos básicos:

- obliga a replantear en profundidad lo que se está haciendo con el presupuesto en vigencia, y a fundamentarlo con la misma importancia con que se justificaría un requerimiento de mayores recursos;
- provoca que los recortes sean selectivos y no generalizados. Por ello la necesidad de formular paquetes de decisión debidamente priorizados, entre los que se seleccionan aquellos que habrán de ser desactivados. De esta forma, ante una restricción de recursos, o un análisis costo-beneficio negativo, los recortes afectarán determinados programas o actividades - los menos prioritarios - y no a todos. Esto tiene validez también en el sentido opuesto: un incremento del presupuesto debe tener una aplicación clara, identificando productos y resultados esperados y no diluirse en forma uniforme en un simple aumento general.
- la priorización de programas y actividades requiere la participación de toda la organización, especialmente los jefes o responsables de programas, quienes conocen en profundidad y detalle el curso de las operaciones.

Si bien, como veremos a continuación, el Presupuesto Base Cero no implica únicamente ventajas, en muchos casos se considera que como resultado de su implementación se han logrado notables mejoras en la asignación de los recursos y en el control de los costos.

En relación con las dificultades que presenta el Presupuesto Base Cero, en general es posible reconocer tres tipos: temores y problemas administrativos, problemas en la formulación de los paquetes de decisión y problemas en el proceso de clasificación.

En este sentido, muchas veces los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones, y en el caso del Presupuesto Base Cero son obligados a identificar claramente cada una de sus actividades, establecer costos y niveles de rendimiento, al mismo tiempo que clasificar y decidir entre un conjunto de prioridades. Por su parte, la resistencia de la organización también puede ejercer una influencia negativa. Ya mencionamos que la técnica demanda quizás cierto tiempo — por lo menos en sus inicios- y una cierta complicación respecto de los formularios requeridos. Otro factor que puede influir en el fracaso de este sistema, es la falta de apoyo por parte de la alta gerencia.

Respecto de las dificultades para la formulación de los paquetes de decisión, los principales problemas se relacionan con la determinación de las actividades o funciones que requieren de la formulación de un paquete de decisión y la definición de un nivel mínimo de esfuerzo.

Por último, en el proceso de clasificación puede no ser sencillo determinar a qué nivel de la organización será clasificado cada uno de los paquetes y qué procedimiento se utilizará para ello. Por otra parte, el gran volumen de paquetes de decisiones de las organizaciones de gran tamaño, puede convertirse en una carga difícil de manejar para la alta gerencia. Esperados, y no diluirse en forma uniforme en un simple aumento general; En relación con la experiencia inicial en EEUU durante la presidencia de Carter, muchas agencias gubernamentales consideraron en su momento, que se había perdido mucho tiempo en la implementación de la nueva iniciativa. Por otra parte, la información acerca de resultados de gestión -necesaria para el análisis que requiere el PBC- no resultaba de sencilla disponibilidad, lo cual añadía una dificultad más en la implementación. En general era más sencillo tener información acerca de procesos y actividades, que de los resultados de los mismos. De todas formas, no todas las miradas son negativas, y algunas rescatan los resultados positivos obtenidos a partir de la utilización del PBC, en el sentido del aumento de la eficiencia de algunos programas.

Los resultados en los países que lo han implementado, varían. Es un proceso del que se pueden obtener beneficios si se lo aplica adecuadamente, o puede ser neutral y hasta pernicioso.

CAPITULO III - DIAGNOSTICO

1. ADECUACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1.1 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA

Como señaláramos oportunamente, el marco normativo vigente establece que la técnica presupuestaria a aplicar en el presupuesto de la Administración Pública Nacional/Provincial es el Presupuesto por Programas. Sin embargo, también hemos mencionado que en una etapa de la programación presupuestaria - la instancia de formulación del presupuesto preliminar- tanto el Presupuesto Base Cero como otras técnicas constituyen herramientas complementarias de suma utilidad.

En capítulos precedentes realizamos una síntesis descriptiva de las características fundamentales de cada una de estas técnicas, así como también planteamos un conjunto de fortalezas y debilidades respectivas. En esa oportunidad no perseguíamos otro objetivo que el de presentar las técnicas, teniendo en cuenta no sólo sus elementos determinantes y característicos, sino también sus aspectos positivos y negativos.

Llegó el momento de avanzar algo más. Como plantea el título de nuestro trabajo, y comenzar a desarrollar el paso a paso para la aplicación y adecuación de un presupuesto base cero a uno programático.

1.2 PRESENTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO DEL SECTOR PUBLICO (ANEXO I)

Tal como lo indica el nombre del capítulo, en este punto desarrollaremos la presentación del presupuesto que fuera puesto a disposición por parte del organismo público para el desarrollo ejemplificador y numérico del objetivo planteado. Cabe mencionar que, si bien se expondrá el presupuesto completo en su totalidad, la adecuación del presupuesto se sectorizara en cuanto al “**PLAN DE OBRAS 2021**” que debieron ser llevadas a cabo durante el ejercicio mencionado. Las mismas forman parte del ítem de **GASTOS DE CAPITAL**, en la partida **INVERSION REAL DIRECTA**, por un monto total de \$ 1.176.328.776,00 el mismo está compuesto de la siguiente manera:

CONCEPTO	IMPORTE
PLAN DE OBRA 2021	\$ 663.770.646,67
MEDIDORES	\$ 19.217.933,90
MEDIDORES	\$ 6.028.230,31
CAÑOS DE RED	\$ 487.311.965,45
TOTAL	\$ 1.176.328.776,33

1.3 ORGANICA (ANEXO II)

A continuación, daremos una leve descripción de los sectores claves que hacen al desarrollo de la actividad del Organismo mencionado, cabe aclarar que el presupuesto presentado es en base a un presupuesto de inversión, o sociedad del estado que no son de aplicación para este tipo de normativa, pero lo que se busca es readecuar una partida presupuestaria a un presupuesto por programa para que se entienda el mecanismo o aplicación y desarrollo programático.

La empresa es DISTRIGAS S.A., y cuenta con una presidencia en la cima de su organigrama en conjunto con dos Directores que forman parte del comisión o cúpula directiva de la empresa estatal., por debajo de los mismos y bajo la órbita presidencial nos encontramos con tres gerencias, la cual desarrollaremos y daremos una mínima descripción de cada una de ellas.

La **Gerencia Técnica** tiene como objeto responder a las necesidades de los usuarios, sus funciones son operar y mantener el servicio de gas el servicio de gas en todas las localidades de la provincia. Donde se presta el servicio con el objetivo de alcanzar y mantener mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia y calidad.

Como realiza dichas actividades, a través de los estudios y proyectos, construcciones y administración de las plantas de gas, medios de transmisión, estaciones reguladoras y redes de distribución, así como la comercialización de gas a los usuarios en forma directa.

Las construcciones de las obras son necesarias para almacenamiento y distribución del producto. Así como las que sean necesarias para su transporte, distribución y comercialización.

La **Gerencia Administrativa y contable** tiene como objeto administrar las funciones y actividades de la gerencia construyendo a las consecuciones de los fines de la empresa, procurando las mejores condiciones de confiabilidad, calidad, planificación,

organización, coordinación e integración de recursos, dirección y evaluación de las actividades.

La **Gerencia Comercial** tiene como objetivo gerenciar el servicio de la distribución de gas por redes en todas las áreas de la provincia. Atendidas por las sociedades, con el objeto de alcanzar y mantener las mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia y calidad del producto.

Posteriormente por debajo de estas tres gerencias y dependientes de la Gerencia Técnica como de la Comercial, nos encontramos con las distintas **sucursales** con nivel de subgerencia en la cima de su pirámide, las cuales son las que tiene como objeto llevar adelante (Personal Operativo) los objetivos de las gerencias técnica y comercial, y se encuentran ubicadas en las distintas localidades de la provincia.

La empresa cuenta con 11 **Sucursales** las cuales se presentan en **Anexo II**, y se enumeran a continuación:

- 1.) Sucursal Caleta Olivia.
- 2.) Sucursal Pico Truncado.
- 3.) Sucursal Las Heras.
- 4.) Sucursal Los Antiguos.
- 5.) Sucursal Lago Posadas.
- 6.) Sucursal Rio Turbio.
- 7.) Sucursal 28 de Noviembre.
- 8.) Sucursal El Calafate.
- 9.) Sucursal El Chalten.
- 10.) Sucursal Tres Lagos.
- 11.) Sucursal Rio Gallegos.

1.4 PRESENTACION Y DESARROLLO PROGRAMATICO DEL “PLAN DE OBRA 2021” (Anexos III y IV)

Tal lo mencionado en el punto dos de este capítulo, en esta presentación intentaremos dar explicación a la adecuación del presupuesto sectorizado en cuanto al **“PLAN DE OBRAS 2021” (Anexo III)**.

Para ellos expondremos un cuadro a continuación en donde clasificamos las estructuras programáticas en base al plan de obra, el cual cuenta con un total de \$ 663.770.646.67., finalizada la clasificación de los mismo, se reflejara dicha clasificación en el cuadro de **RED Y ORGANICA PROGRAMATICA (Anexo IV)**.

1.4.1 CLASIFICACION PRESUPUESTARIA PROGRAMATICA

CLASIFICACION	CONCEPTO	IMPORTE	TOTAL
Programa Nº 12	PLAN DE OBRAS 2021		\$ 663.770.646,67
Act. Especial Nº 40	Provision de Elementos, materiales, etc.		\$ 112.420.702,42
Subprograma Nº 1	SUCURSAL Rio Gallegos		\$ 46.714.224,35
Proyecto y Act. Nº 1	Ampliar deposito gasoducto san benito	\$ 27.000.000,00	
Proyecto y Act. Nº 2	Mantenimiento e iluminacion planta	\$ 850.000,00	
Proyecto y Act. Nº 3	ERP BICENTENARIO	\$ 15.520.000,00	
Proyecto y Act. Nº 4	Refuerzo 125 300m, 180 270m y 250 300m	\$ 3.344.224,35	
Subprograma Nº 2	SUCURSAL Caleta Olivia		\$ 29.810.926,37
Proyecto y Act. Nº 1	ERP Nº 5 Vista Hermosa	\$ 15.520.000,00	
Proyecto y Act. Nº 2	Renova. Red de Gas Bº 2 de Abril	\$ 8.580.000,00	
Proyecto y Act. Nº 3	Reparacion Proteccion Catodica CIS	\$ 910.926,37	
Proyecto y Act. Nº 4	Adecuar Inst. Interna en Jaramillo	\$ 4.800.000,00	
Subprograma Nº 3	SUCURSAL Rio Turbio		\$ 70.184.699,49
Proyecto y Act. Nº 1	Prov. E Inst. calentadores de Gas - ERP - SEC- 001	\$ 22.944.032,10	
Proyecto y Act. Nº 2	Prov. E Inst. calentadores de Gas - ERP - SEC- 002	\$ 22.944.032,10	
Proyecto y Act. Nº 3	Prov. E Inst. calentadores de Gas - ERP-JD-001	\$ 22.944.032,10	
Proyecto y Act. Nº 4	Renovacion Cañeria de Acero Julia Dufur	\$ 862.686,05	
Proyecto y Act. Nº 5	Refuerzo 125 300m, Mza 233 Calle Glacias frias	\$ 489.917,14	
Subprograma Nº 4	SUCURSAL 28 de Noviembre		\$ 24.182.891,96
Proyecto y Act. Nº 1	Inertizado de planta de almacenamiento	\$ 1.238.859,86	
Proyecto y Act. Nº 2	Prov. E Inst. calentadores de Gas ERP-28N-001	\$ 22.944.032,10	
SubPrograma Nº 5	SUCURSAL Pico Truncado		\$ 25.473.224,00
Proyecto y Act. Nº 1	Renovacion Ramal de Acero	\$ 25.473.224,00	
SubPrograma Nº 6	SUCURSAL LAS HERAS		\$ 56.970.000,00
Proyecto y Act. Nº 1	Readecuacion de Inst. electrica ERP-LH	\$ 2.100.000,00	
Proyecto y Act. Nº 2	Ampliacion e Instalacion Electrica e Ilumin. ERP-LH	\$ 5.000.000,00	
Proyecto y Act. Nº 3	Instalacion Electrica e Ilumin. ERP-LH-002	\$ 3.380.000,00	
Proyecto y Act. Nº 4	Odorizacion en planta de medicion ERP-KK-001	\$ 16.800.000,00	
Proyecto y Act. Nº 5	Recambio Calentador Indirecto ERP-LH-002	\$ 14.690.000,00	
Proyecto y Act. Nº 6	Refuerzo Red Distribucion y Planta	\$ 15.000.000,00	
SubPrograma Nº 7	SUCURSAL LOS ANTIGUOS		\$ 4.000.000,00
Proyecto y Act. Nº 1	Refuerzo cruce de puente y red de dist	\$ 4.000.000,00	
SubPrograma Nº 8	SUCURSAL TRES LAGOS		\$ 6.750.000,00
Proyecto y Act. Nº 1	Contruccion Deposito 10x15mts	\$ 6.750.000,00	
SubPrograma Nº 9	SUCURSAL EL CHALTEN		\$ 200.781.631,10
Proyecto y Act. Nº 1	Instalacion Vaporizacion Planta. Almacenamiento	\$ 980.000,00	
Proyecto y Act. Nº 2	Construccion Deposito 10x15	\$ 6.750.000,00	
Proyecto y Act. Nº 3	Construccion Planta Almacenamiento Nº 3	\$ 193.051.631,10	
SubPrograma Nº 10	SUCURSAL LAGO POSADAS		\$ 6.750.000,00
Proyecto y Act. Nº 1	Construccion Deposito 10x15	\$ 6.750.000,00	
SubPrograma Nº 11	SUCURSAL EL CALAFATE		\$ 59.732.346,99
Proyecto y Act. Nº 1	Prov. E Instalacion calentadores de gasI ERP-CAL-01	\$ 22.944.032,10	
Proyecto y Act. Nº 2	Prov. E Instalacion calentadores de gasI ERP-CAL-02	\$ 2.944.032,10	
Proyecto y Act. Nº 3	Ampliacion ERP-CAL-USINA-001	\$ 6.235.000,00	
Proyecto y Act. Nº 4	Refuerzos 63 80m, 90 750m, 125 950 m	\$ 27.609.282,79	
Total Estructura Programatica		\$	643.770.646,68

CAPITULO IV

1. PROPUESTA DE MEJORA

En base a la investigación de los temas abordados, proponemos llevar adelante Serie de intervenciones que nos acerquen a los objetivos propuestos:

- 1) Implementación de un plan estratégico y operativo dentro de los entes públicos.** En donde se refleje la misión, visión, objetivos y funciones de la organización como también el curso de acción a seguir por las distintas áreas operativas o productivas de la organización. Para poder luego cuantificar dicho plan en un Presupuesto.
- 2) Cambiar la cultura presupuestaria, usando al presupuesto como herramienta de gestión.** Se podrá analizar la ejecución y evaluación de gestión, en cuanto a los índices que muestren las distintas ejecuciones por programa y cuantificando y evaluando la evolución de la gestión.
- 3) Optimizar su armado y desarrollo dentro de un marco legal.** Indicada en el armado de un manual de procedimientos en la que facilite su armado indicando los puntos estratégicos que muestra la ley.

2. CONCLUSION.

Llegados al final del trabajo, será necesario recapitular algunas ideas para que todo este esfuerzo (especialmente el del lector) no haya sido en vano.

Una cuestión básica constituyó en definir la mejor técnica presupuestaria para acompañar el actual proceso de reforma.

Para ello fue necesario describir brevemente el marco en el que está teniendo lugar la reforma local, haciendo referencia a los antecedentes normativos y especialmente, al proceso de evolución del sistema presupuestario.

Asimismo, debimos realizar un paréntesis teórico a lo largo de varios capítulos para precisar una serie de conceptos. Definimos y caracterizamos las principales y más recientes técnicas presupuestarias, explicando la razón de su evolución y sus principales fortalezas y debilidades. Finalmente, procedimos a confrontar los enfoques presupuestarios. Llegando a una conclusión preliminar de que no sería necesario oponerlos, sino que al contrario es posible y recomendable, integrarlos.

Tanto el Presupuesto por Programas como el Presupuesto Base Cero, incorporando respectivamente procesos claves como la planificación, la definición de objetivos y metas, el análisis y evaluación de alternativas de acción, la participación de los

funcionarios responsables de la decisión de gestión (en la etapa de formulación y en la de ejecución del presupuesto) y la instrumentación de procesos de control de gestión, con la necesaria medición de resultados. La suma de estos elementos permite advertir cómo la combinación de ambos enfoques, puede generar efectos positivos y aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

La implementación del PBC y del PPP de la forma sugerida en el presente trabajo, podría resultar útil para alcanzar tales objetivos, a la vez que para facilitar el proceso de formulación de los Acuerdos-Programas, en la medida que estos requiere la realización de análisis en profundidad que permitan al organismo presentar propuestas que tiendan a aumentar la productividad y la calidad de sus productos.

A partir de todo lo expuesto a lo largo del presente trabajo, consideramos que una adecuada implementación del binomio PBC-PPP resultaría sumamente útil para complementar el proceso de reforma y modernización del Estado de nuestra provincia.

De todas formas, no pretendemos dar por cerrado el debate, sino simplemente aportar una propuesta en el mismo sentido señalado al iniciar nuestro trabajo: aumentar nuestro conocimiento acerca de la modernización del aparato estatal para avanzar en la consolidación, de una Administración Pública eficaz, eficiente y transparente, pero sobre todo al servicio del ciudadano.

CAPITULO V

1. Referencia Bibliográfica

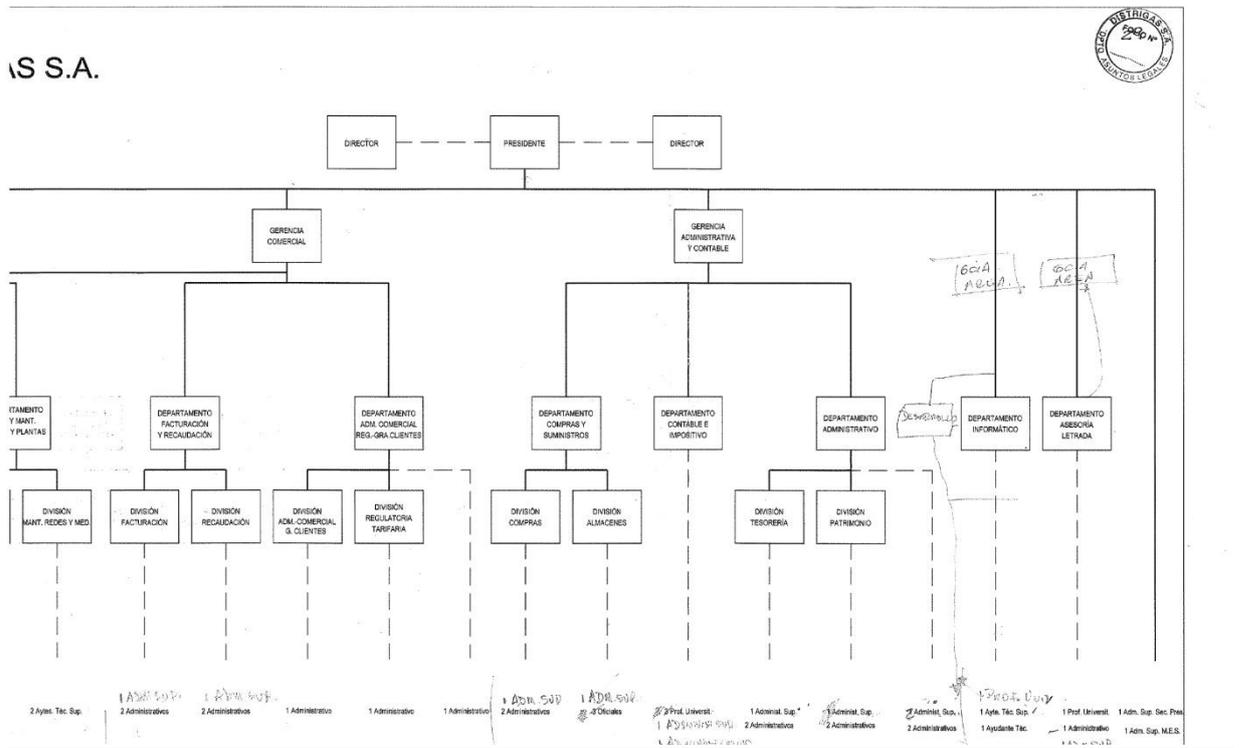
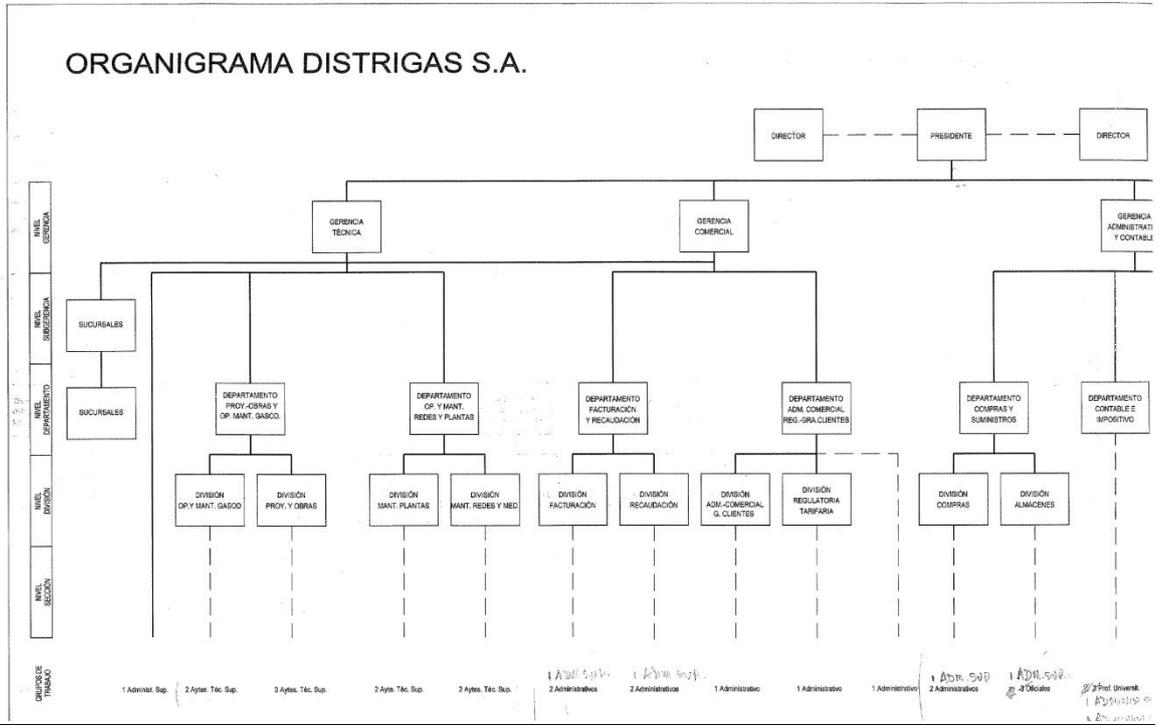
- Arrieche Víctor; Makon Marcos y Matus Carlos (1978) – BASES TEORICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, Asociacion Venezolana del Ppto Publico.
- Ferrari Carlos (1984) – PRESUPUESTO BASE CERO, CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- Matus Carlos (1987) – PLANIFICACION, PRESUPUESTO Y GERENCIA – Asociación iberoamericana del Presupuesto Público N° 20.
- Pyhrr, Peter (1977) – PRESUPUESTO BASE CERO - Ed. Limusa, México.
- Marcel Mario (1998) – Los caminos de la gobernación fiscal en América Latina – reflexiones a partir de la experiencia Chilena- Revista de la asociación Internacional de Presupuesto Público N° 37.
- Ley n° 3755 – ley de administración financiera Publica, Rio Gallegos. fuera homologada con fecha 08 de Julio de 2021
- TESINA “HACIA LA MEJOR TECNICA PRESUPUESTARIA” PRESUPUESTO POR PROGRAMAS VS. PRESUPUESTOS BASE CERO” de Olivieri Alverti, Alicia.
- TESINA “FORMULACION Y EJECUCION PRESUPUESTARIA: APORTES PARA UNA MEJORA EN SU OPERATIVIDAD” de Bonelli Florencia.

2. ANEXOS

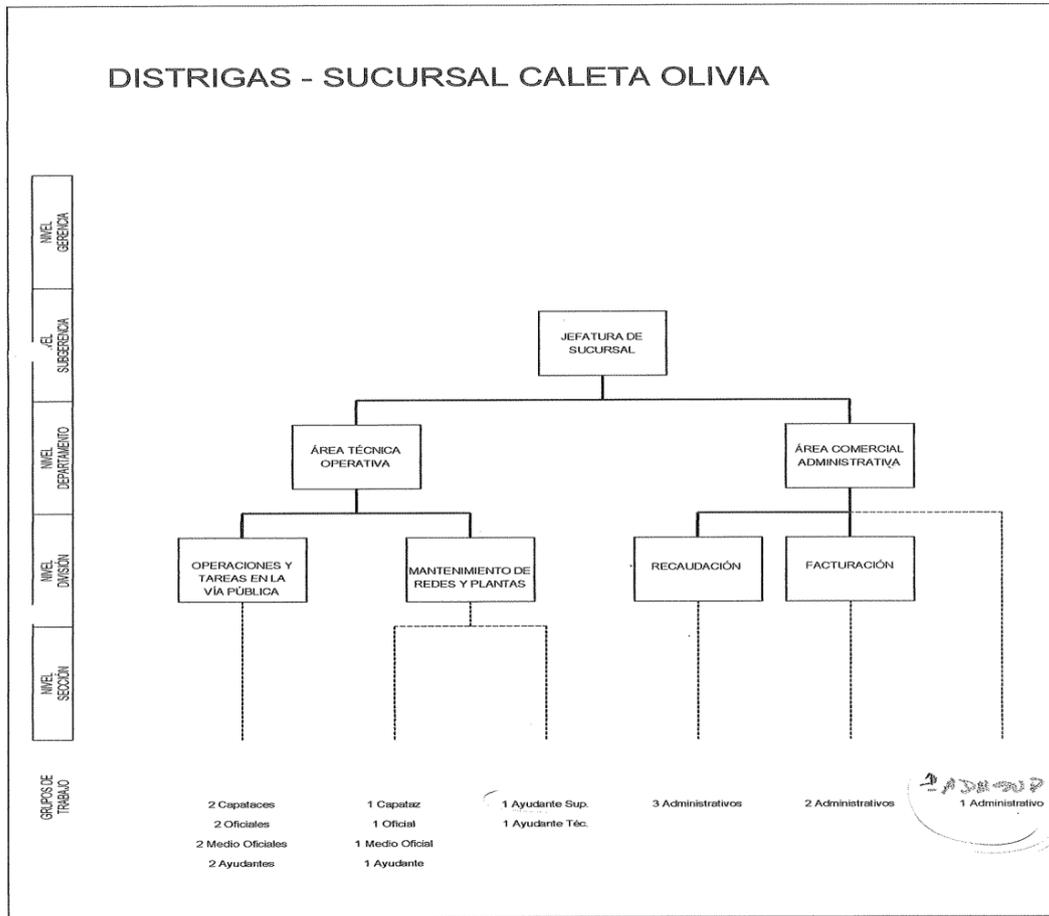
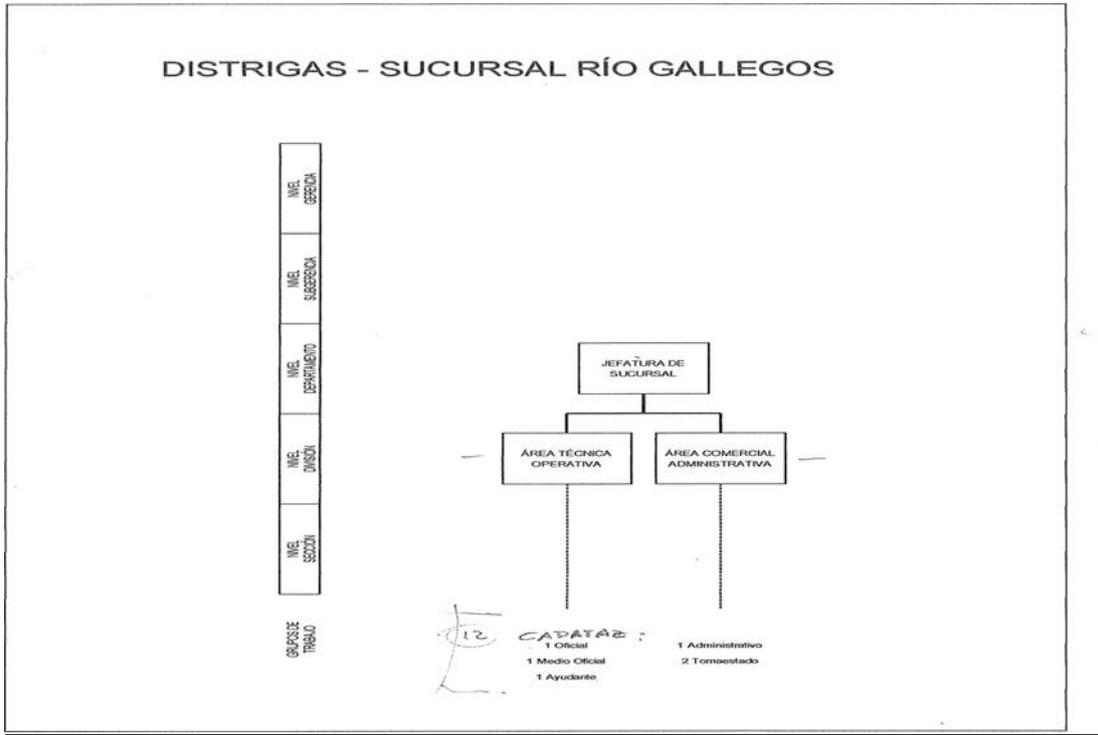
ANEXO I – PRESUPUESTO BASE CERO - DISTRIGAS S.A.

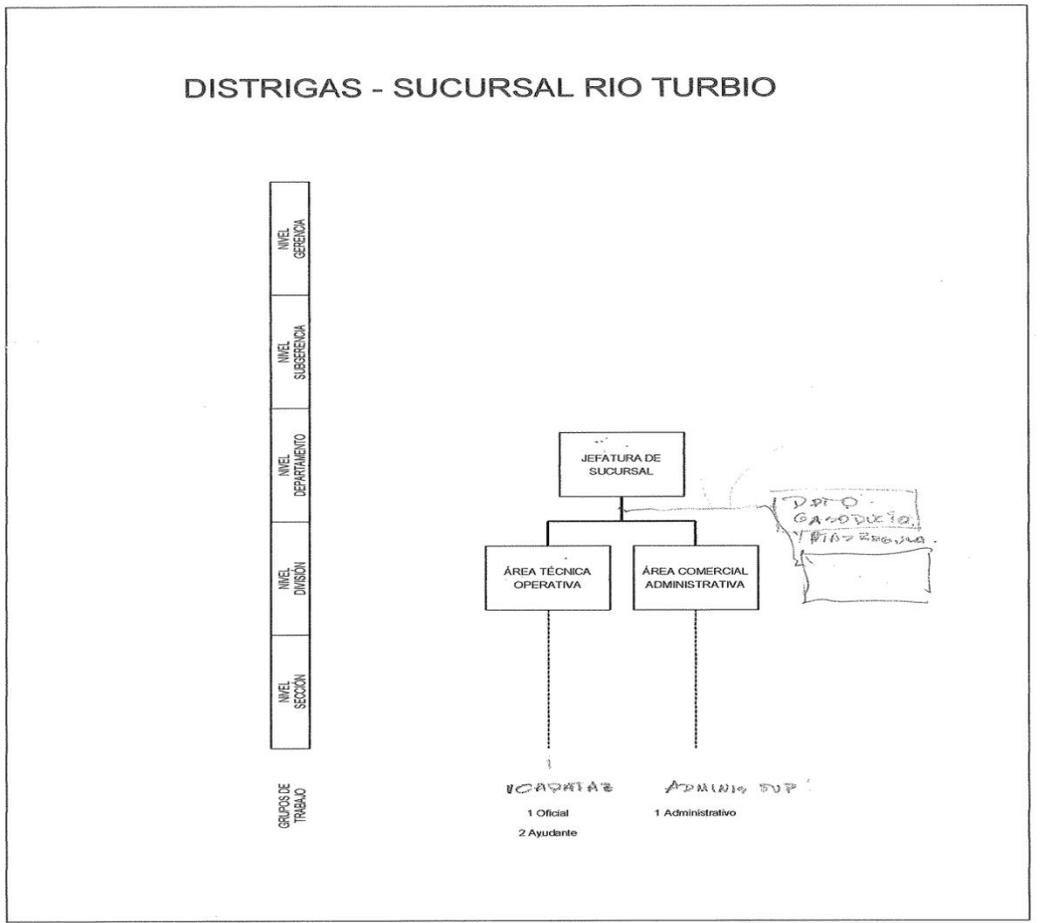
PRESUPUESTO 2021	
CAIF - CUENTA AHORRO - INVERSIÓN – FINANCIAMIENTO	
INSTITUTOS, EMPRESAS Y SOCIEDADES DEL ESTADO	
CONCEPTO	EMPRESAS Y SOCIEDADES DEL ESTADO
	DISTRIGAS S.A.
I) INGRESOS CORRIENTES	4.533.961.950
- Ingresos Tributarios	
- Ingresos de Operación	1.347.760.566
- Rentas de la Propiedad	
- Transferencias Corrientes	3.186.201.384
Tesoro Provincial	2.054.661.632
Otros	1.131.539.752
II) GASTOS CORRIENTES	2.937.633.174
- Gastos de Operación	2.937.633.174
Remuneraciones	464.360.130
Bienes de Consumo	816.180.105
Servicios No Personales	1.657.092.939
Otros Gastos de Operación	150.372.294
Impuesto Indirectos	
- Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	
- Transferencias Corrientes	
- Déficit Operativo Empresas Públicas	
III) RESULTADO ECONOMICO AHORRO/DESAHORRO (I-II)	1.596.328.776
IV) RECURSOS DE CAPITAL	0
- Recursos Propios de Capital	
- Transferencias de Capital	
- Disminución de la Inversión Financiera	
V) GASTOS DE CAPITAL	1.176.328.776
- Inversión Real Directa	1.176.328.776
- Transferencias de Capital	
- Inversión Financiera	
VI) TOTAL RECURSOS (I+IV)	4.533.961.950
VII) TOTAL GASTOS (II+V)	4.113.961.950
VIII) TOTAL GASTOS PRIMARIOS	4.113.961.950
XII) RESULTADO PRIMARIO (VI +VIII+X-XI)	
XIII) RESULTADO FINANCIERO (IX+X-XI)	420.000.000
XIV) FUENTES FINANCIERAS	0
Disminución de la Inversión Financiera	
Endeudamiento Público e Incremento de otros Pasivos	
Contribuciones Figurativas para Aplicaciones Financieras	
XV) APLICACIONES FINANCIERAS	420.000.000
Inversión Financiera	
Amortización de Deudas y Disminución de otros Pasivos	420.000.000
Contribuciones Figurativas para Aplicaciones Financieras	

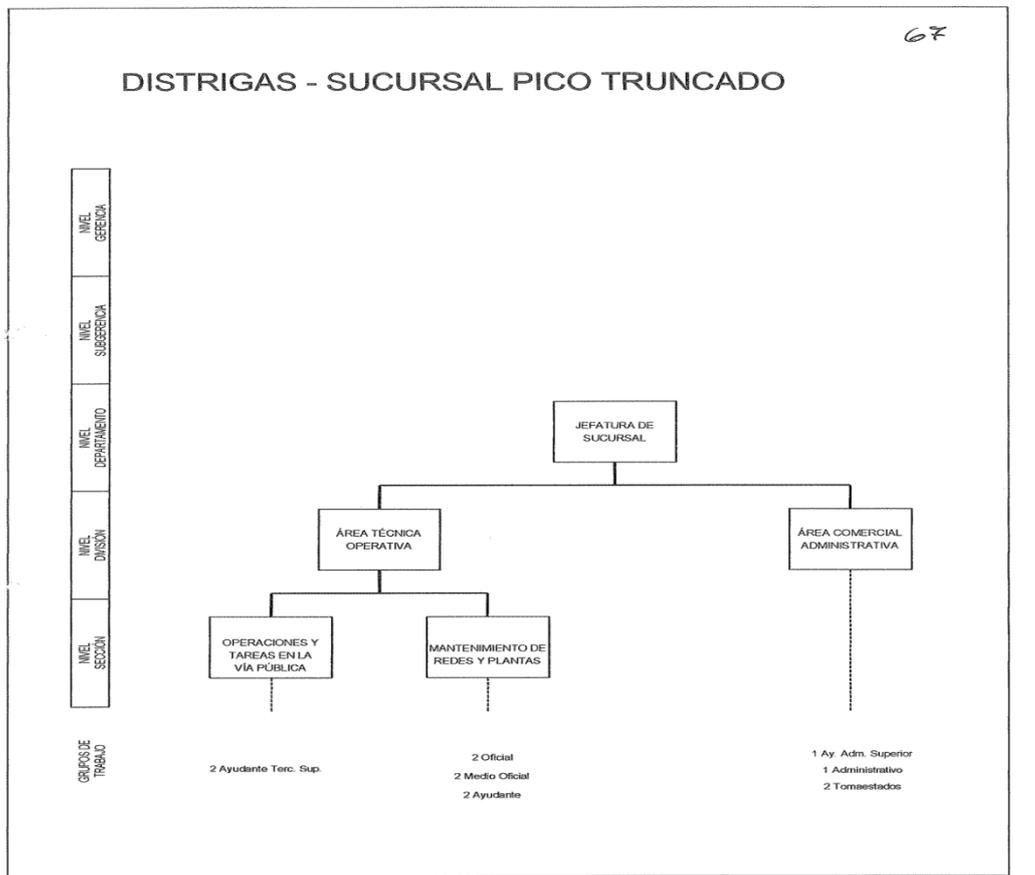
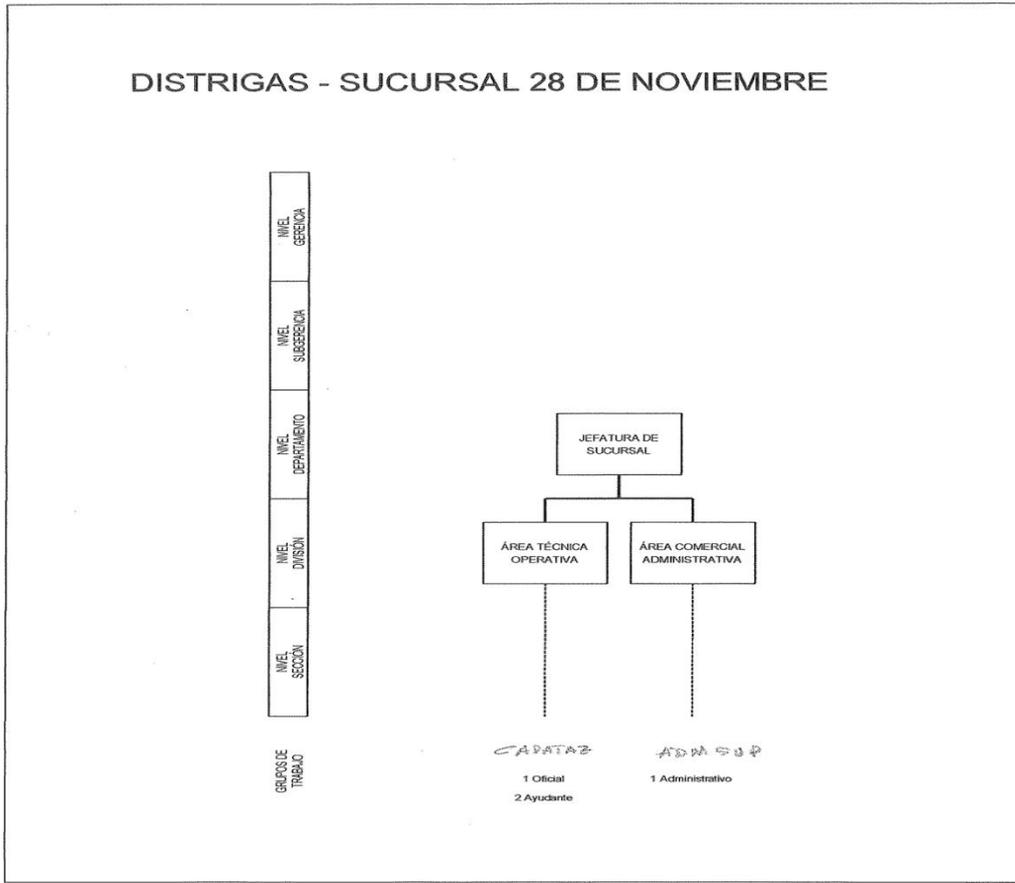
ANEXO II – ORGANIGRAMA, PRESIDENCIA, GERENCIA Y SUCURSALES.

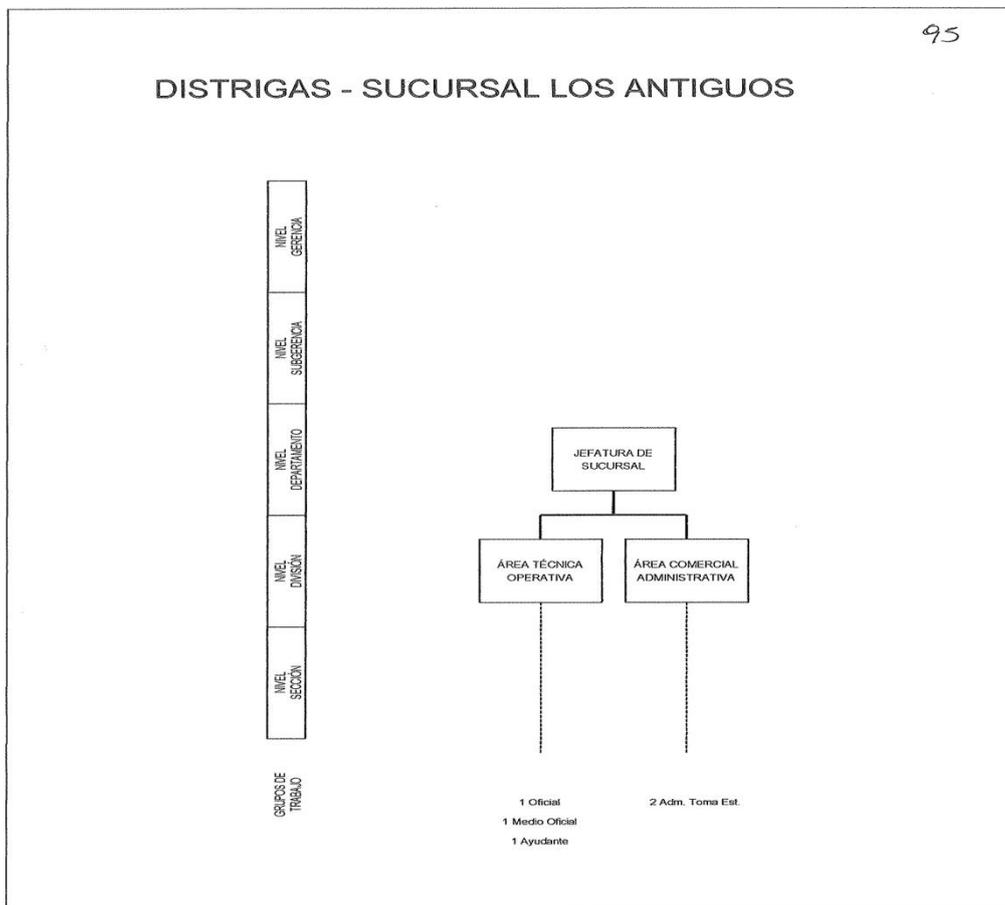
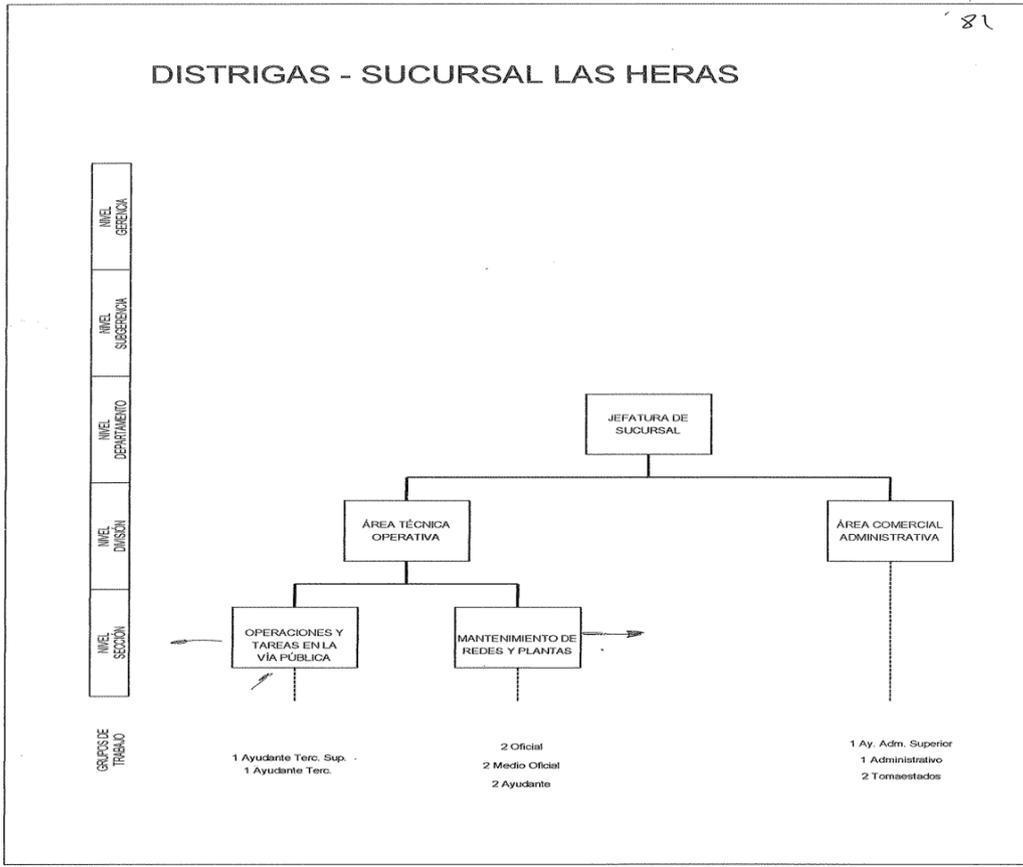


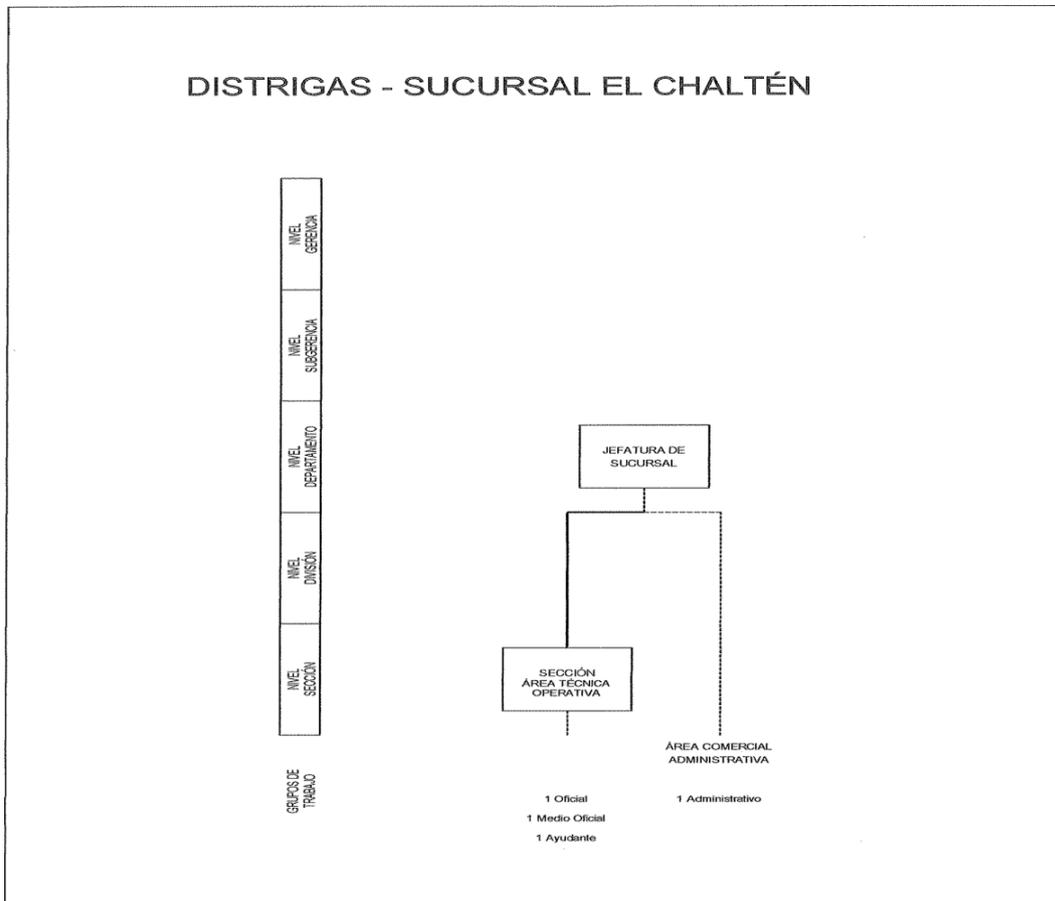
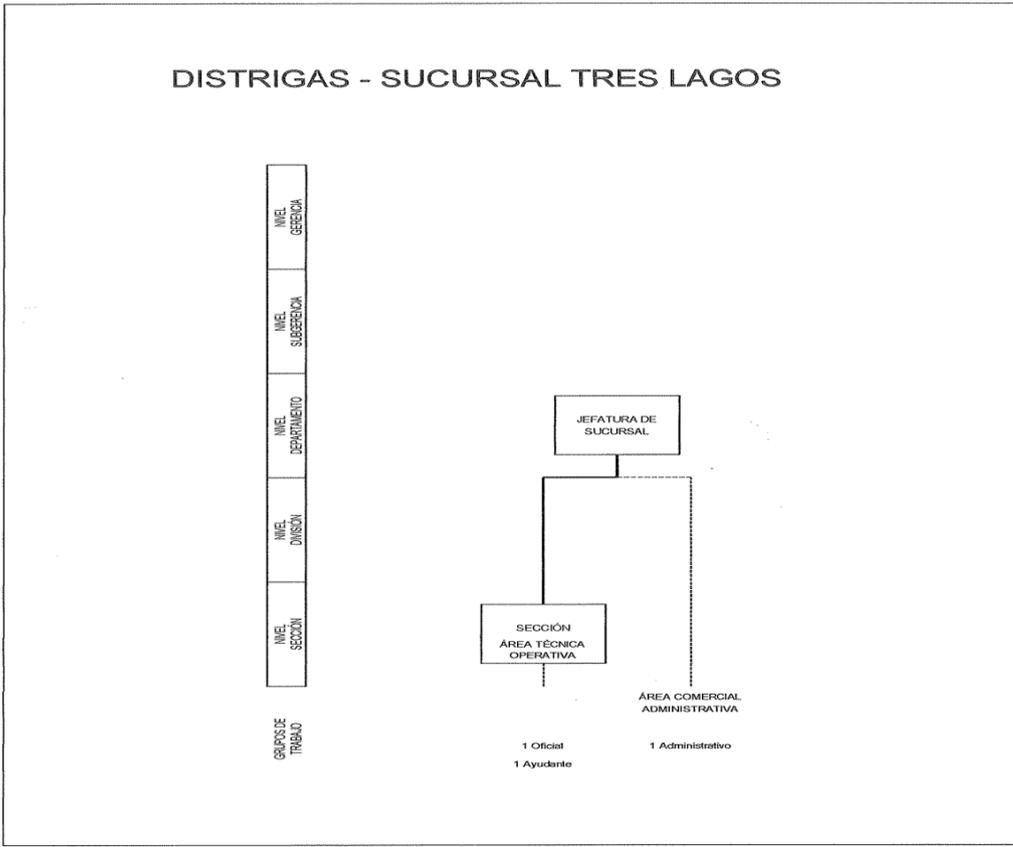
SUCURSALES





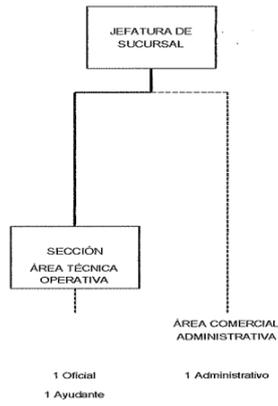
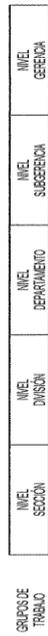






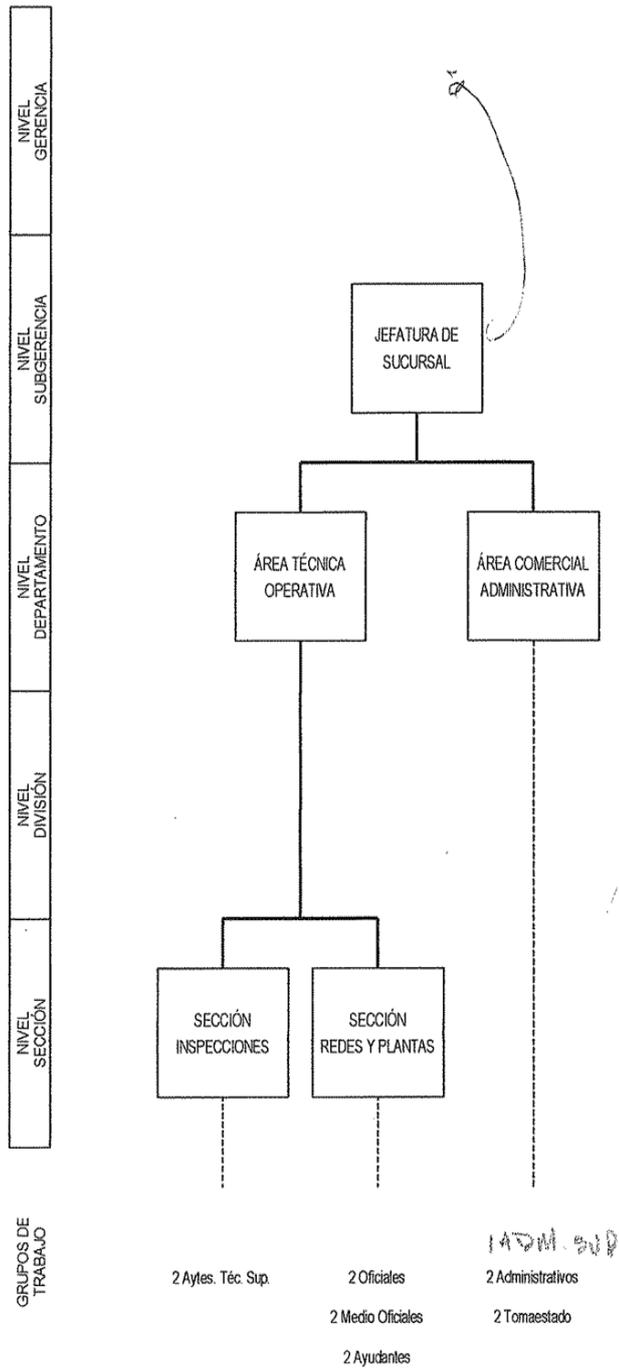
66

DISTRIGAS - SUCURSAL LAGO POSADAS



117

DISTRIGAS - SUCURSAL EL CALAFATE



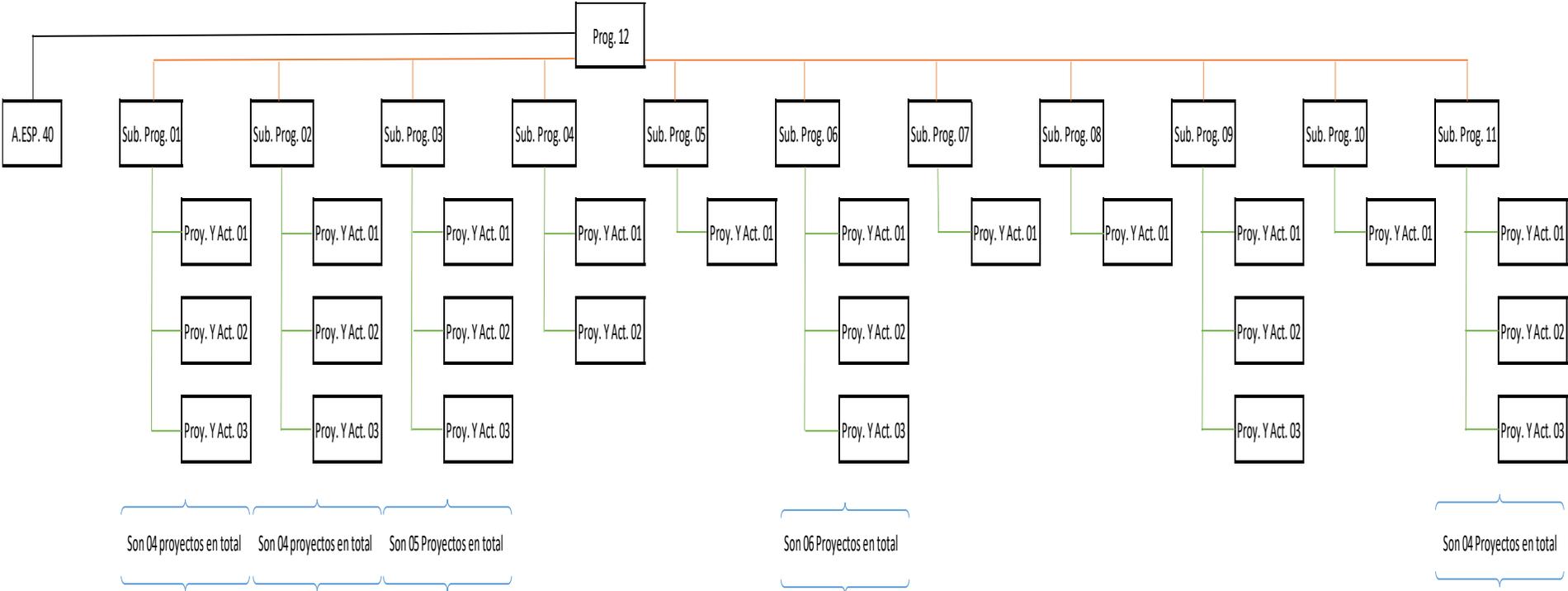
ANEXO III - PRESENTACION Y DESARROLLO PROGRAMATICO DEL

“PLAN DE OBRA 2021”

PLAN DE OBRAS 2021		
SUCURSAL / LOCALIDAD	COSTO ESTIMADO	PLAZO DE OBRA
01- RIO GALLEGOS		
AMPLIAR DEPOSITO PARA GASODUCTOS SUC. SAN BENITO 20 x 30	\$ 27.000.000,00	2 meses
MANTENIMIENTO DE ILUMINACION PLANTAS	\$ 850.000,00	3 meses
ERP Bicentenario	\$ 15.520.000,00	12 meses
REFUERZOS: Ø125 300m, Ø180 270m, Ø250 300m	\$ 3.344.224,35	6 meses
02 - CALETA OLIVIA/ FITZ ROY / JARAMILLO /CANADON SECO /TELLIER		
ERP N°5 B° Vista Hermosa	\$ 15.520.000,00	12 meses
RENOV.RED DE GAS B° 2 DE ABRIL	\$ 8.580.000,00	6 meses
REPARACION PROTECCION CATODICA CIS DCVG	\$ 910.926,37	4 meses
ADECUAR INSTALACION INTERNA EN JARAMILLO 40 Internas PARA HABILITAR OBRA	\$ 4.800.000,00	2 meses
03 - RIO TURBIO		
PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-RT-SEC-001	\$ 22.944.032,10	2 meses
PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-RT-SEC-002	\$ 22.944.032,10	2 meses
PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-JD-001	\$ 22.944.032,10	2 meses
RENOVACION CAÑERIA DE ACERO JULIA DUFOUR Ø125 320m Ø90 400m	\$ 862.686,05	
REFUERZO: Ø125 300m Mza 223 Calle Glacias Frias	\$ 489.917,14	1 mes
04 - 28 DE NOVIEMBRE		
INERTIZADO DE PLANTA DE ALMACENAMIENTO DE GLP	\$ 1.238.859,86	1 mes
PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-28N-001	\$ 22.944.032,10	2 meses
05 - PICO TRUNCADO		
RENOVACION RAMAL DE ACERO Ø6" 3,8KM	\$ 25.473.224,00	6 meses
SERVICIO DE POCERO PARA REPARACION DE FUGAS Y SERVICIO		
06 - LAS HERAS		
READECUACION DE INSTALACION ELECTRICA ERP-LH-PPAL-001	\$ 2.100.000,00	6 meses
AMPLIACION E INSTALACION ELECTRICA E ILUMINACION ERP-LH-SEC-001	\$ 5.000.000,00	12 meses
INSTALACION ELECTRICA E ILUMINACION ERP-LH-SEC-002	\$ 3.380.000,00	6 meses
ODORIZACION EN PLANTA DE MEDICION ERP-KK-001	\$ 16.800.000,00	2 meses
RECAMBIO CALENTADOR INDIRECTO ERP-LH-PPAL-002	\$ 14.690.000,00	3 meses
REFUERZOS RED DISTRIBUCION Y PLANTA:	\$ 15.000.000,00	6 meses
07-LOS ANTIGUOS		
REFUERZO CRUCE DE PUENTE Y RED DE DISTRIBUCION	\$ 4.000.000,00	3 meses
08 - TRES LAGOS		
CONSTRUCCION DEPOSITO 10 x 15 mtrs	\$ 6.750.000,00	4 meses
09 - EL CHALTEN		
INSTALACION VAPORIZACION PLANTA DE ALMACENAMIENTO N°01 y N°02	\$ 980.000,00	1 meses
CONSTRUCCION DEPOSITO 10 x 15 mtrs	\$ 6.750.000,00	4 meses
CONSTRUCCION PLANTA DE ALMACENAMIENTO N°03	\$ 193.051.631,10	12 meses
10 - LAGO POSADA		
CONSTRUCCION DEPOSITO 10 x 15 mtrs.	\$ 6.750.000,00	4 meses
11 - EL CALAFATE		
PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-CAL-SEC-001	\$ 22.944.032,10	4 meses
PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-CAL-SEC-002	\$ 22.944.032,10	4 meses
AMPLIACION ERP-CAL-USINA-001	\$ 6.235.000,00	3 meses
REFUERZOS: Ø63: 80m, Ø90 750m, Ø125 950m, Ø180 1000m, Ø250 3400m Calles: Av. Libertador (reemplado caño Acero), O. Valler-B. Barrientos (Zona Industrial), Calle 585, Calle 84 (Terrazas de Manantiales), A. Formenti.	\$ 27.609.282,79	6 meses
12 - VARIOS		
PROVISION DE MATERIALES ATENCION DE EMERGENCIA GASODUCTOS	\$ 6.645.320,00	
MATERIALES PARA REPARACION DE FUGAS EN REDES DE PE Y ACERO	\$ 8.059.382,42	12 meses
PASAJE DE SCRAPER DE LIMPIEZA GASODUCTOS	\$ 27.761.000,00	1 mes
INSPECCION INTERNA INSTRUMENTADA DE GASODUCTOS	\$ 61.105.000,00	1 mes
MANTENIMIENTO DE GASODUCTOS	\$ 3.000.000,00	12 meses
MANTENIMIENTO DE EPR	\$ 2.000.000,00	12 meses
CARGADERO DE GARRAFAS LOS ANTIGUOS	\$ 3.850.000,00	
	\$ 663.770.646,67	IVA INCLUIDO

Se aclara el monto total que posee poca visualización por un importe de \$ 663.770.646,67.

ANEXO IV
RED Y ORGANICA PROGRAMATICA



“la numeración de Las Act. Especiales, programas, subprogramas y proyectos fueron seleccionados al azar”