

**A  
S  
A  
P**

Asociación Argentina de Presupuesto Público

**BOLETIN INFORMATIVO Nº 5**

**BUENOS AIRES, NOVIEMBRE DE 1979**

AUTORIDADES DE LA  
ASOCIACION ARGENTINA DE PRESUPUESTO  
PUBLICO 1979 - 80 — (A.S.A.P.)

Presidentes Honorarios:	Cont. José María LINARES Lic. Miguel Angel BOLIVAR
Presidente:	Cont. Horacio H. MUSCIA
Vicepresidente:	Cont. Adolfo RINALDI
Secretario:	Cont. Antonio PAZ
Tesorero:	Cont. Horacio NADALE
Vocal Titular 1º:	Sr. Eduardo DELLE VILLE
Vocal Titular 2º:	Lic. Nilda ANDRAE
Vocal Titular 3º:	Lic. Julio N. ROSSI
Vocal Titular 4º:	Cont. Roberto MARTIRENE
Vocal Suplente 1º:	Cont. Juan S. REZK
Vocal Suplente 2º:	Dr. Jorge A. BENZRIHEN
Vocal Suplente 3º:	Lic. Norma BATTAGLINI
Vocal Suplente 4º:	Lic. Jorge SERENO
Revisor de Cuentas Titular:	Dr. Juan A. RE
Revisor de Cuentas Suplente:	Cont. Josefina B. de REGO
Secretario Ejecutivo:	Lic. Guillermo A. SANDLER

ASOCIACION ARGENTINA DE PRESUPUESTO PUBLICO  
(A.S.A.P.)

H. Yrigoyen 250 Piso 3º Of. 310 (1310) Buenos Aires

Casilla de Correo 384 (1000) Correo Central

Tel.: 33 - 6664 de 12 a 16 horas

Sec. Adm. Sra. Nelly de FORNERO

## EDITORIAL

La economía actual funciona como un sistema mixto en el que interactúan el sector privado y el público. La economía del sector público comprende no solo el problema del financiamiento sino también se relaciona con el nivel y la asignación de sus recursos, con la distribución de los ingresos y con los objetivos de mantener un alto empleo, un razonable grado de estabilidad del nivel de precios y una apropiada tasa de crecimiento económico.

La provisión de bienes públicos, más que la producción de los mismos, corresponde a una de las funciones básicas de la hacienda pública, asignando por ello gran importancia a las técnicas de administración presupuestaria con el fin de poder asignar los recursos siempre escasos entre las mejores alternativas posibles, racionalizando así el gasto. Por tales motivos en los boletines de la A.S.A.P. se canalizarán todas las inquietudes que hacen a las técnicas de programación presupuestaria, sean estas metodológicas que permitan ubicar y definir el sector Gobierno según la contabilidad nacional como sistema de cuentas que brinda información de las principales transacciones relativas a la producción, al consumo, la inversión del sector público, cuyas implicancias macroeconómicas es óbice destacar; el análisis costo-beneficio que valora en términos de rentabilidad el costo "social" de los proyectos; la progresiva implementación de la programación presupuestaria, la divulgación de la más reciente técnica programática, del presupuesto base cero, etc.

En tal sentido, en este número se incluyen dos breves artículos sobre la aplicación del presupuesto base cero en los Estados Unidos y la programación presupuestaria en la Armada Argentina.

La Sección "Crítica de Libros" contiene comentarios breves sobre publicaciones y libros que hacen a las finanzas estatales y a la cátedra universitaria.

Con carácter permanente se agrega a partir de este número un Anexo Estadístico sobre Finanzas Públicas Argentinas que se actualizará periódicamente, con el objeto de poner a disposición de estudiosos y profesionales información estadística que generalmente se encuentra dispersa o no ordenada sistemáticamente.

Pequeñas notas informativas complementan el contenido del Boletín Nº 5 que ponemos en sus manos.

## PRESUPUESTO BASE CERO <sup>1</sup>

Guillermo MOOJEN <sup>2</sup>

No está de más enfatizar que, sea cual fuere la designación que se le dé al Presupuesto Público, éste tiene por objeto traducir un plan de trabajo, expresando cuáles son las necesidades que el Gobierno prevé atender en un determinado periodo de tiempo, y cuáles son los recursos con que espera contar para financiar dichas necesidades. Su justificación responde a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuánto?. El punto neurálgico de toda la técnica y la política presupuestaria (el verdadero desafío) es, por una parte, optimizar la elección para atender necesidades ilimitadas, muchas de las cuales claman por una solución inmediata, y, por otra parte, conseguir los recursos limitados para el financiamiento de las necesidades que se prevé atender en el ejercicio financiero. En este caso la elección es eminentemente política; en tanto que a los técnicos les cabe relevar las informaciones pertinentes, cuali y cuantitativamente adecuadas, sugerir los cursos de acción y engendrar procesos cada vez más perfeccionados, para el eficiente y eficaz cumplimiento de los objetivos propuestos. De esta forma los responsables de las decisiones políticas pueden elegir entre las distintas alternativas que se les ofrecen, aquéllas que presumiblemente brinden el mayor beneficio para la sociedad.

El Presupuesto Público parece ser más bien un arte que una ciencia. Es un proceso o una sucesión de procesos en constante y rápida evolución.

<sup>1</sup> Apareció en la Revista ABOP, de la Asociación Brasileña de Presupuesto Público, Vol. 4. Nº 1. Enero/Abril 1978 (Traducción realizada en la Dirección Nacional de Programación Presupuestaria por T. Tilca).

<sup>2</sup> Office of Management and Budget - Executive Office of the President.

El llamado presupuesto tradicional o incremental (conforme se convino en denominar al proceso que antecedió a las modernas y sofisticadas técnicas presupuestarias y de gerencia administrativa) viene siendo enriquecido por nuevos instrumentos que modifican el proceso, el contenido y las formas de presentación, dándole una extraordinaria eficacia. Dichos instrumentos obedecen a nuevas denominaciones, cada una de ellas con sus características propias, por ejemplo: Presupuesto Funcional, Presupuesto por Programas y Realizaciones, Administración por Objetivos, Sistema Integrado de Planeamiento, Programación y Presupuesto, todas con sus correspondientes siglas.

El nuevo proceso surgió últimamente en los Estados Unidos con el nombre de Presupuesto - Base Cero, bajo la sigla PBC.

### Evolución histórica

La idea del Presupuesto - Base Cero no es nueva, como algunos proclaman. Ha sido, en parte, aplicada en algunas organizaciones, tanto privadas como públicas, de un modo asistemático, y con el afán de mejorar las ganancias o beneficios, de continuar atendiendo necesidades esenciales y, al mismo tiempo, de sobrevivir.

En la década del sesenta el PBC comenzó a tomar consistencia junto a otras técnicas paralelas o accesorias e interrelacionadas.

En 1961 Mauricio Stam, Director de Presupuesto Federal durante la presidencia de Dwight Eisenhower, declaró ante la Subcomisión de Operaciones Gubernamentales del Senado Federal lo siguiente: "Para su supervivencia, cada año todos los ítems del presupuesto deben ser sometidos al proceso y juzgados en igualdad de condiciones con el resto de los requerimientos competitivos"<sup>3</sup>.

En 1962, la Agencia de Presupuesto y Finanzas del Departamento de Agricultura, en las instrucciones para la elaboración del proyecto de presupuesto para ese departamento de estado, escribió:

<sup>3</sup> U.S. Congress, Senate Committee on Government Operations, Subcommittee on National Policy Machinery; The Budget and the Policy Process, 87 th. Congress, 1961, pág. 1107.

"Un concepto nuevo denominado Presupuesto - Base Cero, se está adoptando en la elaboración de las estimaciones para 1964. Esto significa que todos los programas serán revisados desde sus bases y no meramente en términos de modificaciones propuestas para el ejercicio... El programa de trabajo total de cada agencia debe ser sometido a una revisión y evaluación intensiva... Se deben dar los considerandos respecto a las necesidades básicas para la tarea que se pretende realizar, el nivel al cual ésta debe ser realizada, los beneficios que se esperan obtener y sus respectivos costos.

El hecho que ciertas actividades vienen siendo ejecutadas desde un cierto número de años, no justifica por sí solo su continuación; asimismo, el que ciertos programas se hallen en marcha cumpliendo disposiciones legales propias, no implica que sean justificados. Los objetivos programáticos basados en disposiciones legales propias, destinados a atender problemas y necesidades que hoy son de menor prioridad deben ser reevaluados dentro de las condiciones presentes.

Está implícito en la idea del Presupuesto - Base Cero, que los programas y sus respectivos costos, cuya realización en el ejercicio 1964 fue considerada como necesaria, deben ser clara y específicamente demostrados... Las respectivas justificaciones deben prepararse bajo el supuesto de que fueron incluidas todas las informaciones necesarias para las decisiones presupuestarias"<sup>4</sup>.

Al respecto, cabe mencionar que la experiencia interna, en lo que hace a la aplicación de la técnica del PBC en el Departamento Federal de Agricultura, fue frustrante, dado que la Oficina Federal de Presupuesto continuó exigiendo a ese Departamento la presentación paralela del proyecto parcial de presupuesto de acuerdo a las instrucciones impartidas para todos los demás departamentos federales. La experiencia en cuestión no tuvo continuidad por motivos que no vienen al caso analizar en este ligero enfoque histórico.

Así, oficialmente, el Estado de Georgia fue el pionero en la adopción del Presupuesto - Base Cero. El 15 de marzo de 1971 el Gobernador del Estado dio instrucciones en el sentido de que

<sup>4</sup> Aaron Wildavsky and Arthur Hammann, Comprehensive Versus Incremental Budgeting in the Department of Agriculture. In Planning, Programming, Budgeting: a sistem approach to Management, Edited by Fremont J. Lyden and Ernest G. Miller, Markham Publishing Co., Chicago, 1969, págs. 143|144.

las reparticiones estatales preparasen sus estimaciones presupuestarias dentro del nuevo modelo. Realmente, el Gobernador Jimmy Carter era un entusiasta incondicional de la referida técnica. En su campaña electoral para acceder a la gobernación del Estado planteó "la necesidad de reorganizar la Rama Ejecutiva", y la técnica del PBC se prestó para la realización de ese objetivo. Una vez electo gobernador lideró, con férrea persistencia, todos los esfuerzos para su implementación. En la introducción del documento presupuestario de aquel Estado se justificó la adopción del PBC a fin de asegurar la prestación de los servicios de la manera más eficiente posible. En su campaña electoral para acceder a la presidencia, Jimmy Carter hizo de la Reforma Administrativa su caballo de batalla. Una vez electo y luego de asumir la presidencia trató y obtuvo el apoyo del Congreso para que dicha técnica sea adoptada en el Gobierno Federal a partir del ejercicio 1979.

También el candidato a gobernador para el Estado de Nueva Jersey en su plataforma electoral tomó el compromiso de adoptar la técnica del PBC, y, una vez electo, la aplicó en 1974. Inspirado en la experiencia del Estado de Georgia, evitó muchos de los percances vividos por aquella unidad federal. En ambos Estados los sistemas están funcionando con buenos resultados.

En el Estado de Nuevo México, la Comisión Conjunta de Finanzas (compuesta por representantes de las dos cámaras del Poder Legislativo Estadual), descontenta con la falta de datos en el proyecto de presupuesto del Poder Ejecutivo y luego de haber realizado más de 200 horas de audiencias públicas en el período setiembre-diciembre de 1970, resolvió elaborar por su cuenta un presupuesto experimental para algunos departamentos de dicho Poder siguiendo los principios de la técnica del PBC, paralelamente al presupuesto ejecutivo que se mantiene en forma tradicional. Esta experiencia, a pesar de no tener el merecido apoyo de la Legislatura y del Poder Ejecutivo, duró un año, para luego ser abandonada. John D. La Faver, asesor de la citada Comisión escribió: "Las mejoras ocasionadas al Gobierno Estadual por el Presupuesto - Base Cero no fueron tan amplias como se anticipara originalmente pero tampoco mínimas como pregonan sus detractores"<sup>5</sup>.

¿Qué es el Presupuesto - Base Cero?

Las definiciones dadas al PBC no son precisas ni uniformes, difiriendo principalmente de acuerdo a los elementos que abarca su concepto.

<sup>5</sup> State Government, Lexington, Kentucky, Spring 1977, pág. 112.

En una primera aproximación, el propio nombre de la técnica en examen da una idea de su contenido. Se puede decir que, en esencia, ella consiste en exigir que todos los sectores de la organización, al presentar sus requerimientos para el próximo ejercicio financiero, lo hagan de un modo claro y una vez identificado y analizado minuciosamente cada uno de sus programas y actividades, en marcha o en perspectiva, y su respectivo costo. Todo esto a partir de cero. Así, al presentar sus requerimientos, los organismos deben justificar la razón de su propia existencia. Esto implica no sólo la revalidación de los programas en funcionamiento sino también la evaluación de los nuevos programas, a fin de posibilitar la verificación de si realmente se justifican, si deben continuar, ser expandidos, reducidos o incluso eliminados. Dicha evaluación no sólo tiene por objeto lograr la eficiencia, tan buscada en el Presupuesto Funcional o de Realizaciones, sino también la eficacia; ésta se refiere a si los resultados buscados han sido alcanzados o son alcanzables, bajo la forma de ganancia en una empresa privada o de beneficios sociales en el caso de la actividad Gubernamental.

El PBC es una técnica de elaboración presupuestaria y de gerencia administrativa que actúa principalmente desde abajo hacia arriba. Así, desde los niveles jerárquicos inferiores de la estructura de la organización, suben constantemente los datos y sugerencias pertinentes. Estas habilitan a las Jefaturas de los distintos niveles asesores a evaluar las necesidades operacionales de sus respectivos sectores, tomar decisiones mejores y hacer recomendaciones sobre cursos alternativos de acción y asignación de recursos. Basados en estos elementos, los altos jefes se encuentran en condiciones de optimizar sus decisiones, de establecer las políticas y objetivos a perseguir, de fijar o confirmar cursos de acción y, finalmente, de proceder a la asignación de los recursos necesarios para la ejecución de los respectivos programas y actividades.

En setiembre de 1976, el Consejo de Gobierno Estadual, en su estudio sobre la aplicación del PBC por los Estados, conceptuó a esta técnica de la siguiente manera:

“Para los propósitos de esta indagación, el Presupuesto - Base Cero es un sistema donde los programas y actividades son organizados y presupuestados en un plan detallado que engloba las revisiones, las evaluaciones y los análisis de todos los gastos propuestos, en lugar de considerar solamente las solicitudes que superen el nivel de gasto vigente. El propósito es determinar si cada actividad debe seguir siendo cubierta al nivel actual, a un nivel diferente o incluso ser eliminada. Este sistema requiere

que los programas y actividades y sus respectivos costos sean ubicados en un orden de prioridades que parta de cero y ascienda sucesivamente hacia niveles de realización mayores" <sup>6</sup>.

En el Manual para la Preparación de las Estimaciones Presupuestarias de Nueva Jersey para 1977 se define al PBC como "un sistema en el cual cada programa gubernamental, tanto nuevo como existente, debe ser justificado internamente toda vez que sea formulado un nuevo presupuesto".

El concepto anterior tiene utilidad práctica dado que sirve como punto de partida para diferenciar la técnica en estudio de otras paralelas, pero lo que abarca el PBC es mucho mayor.

En el Glosario de Términos Utilizados en el Proceso Presupuestario Federal de los Estados Unidos, se define al Presupuesto - Base Cero como sigue:

"Es una técnica que generalmente procura analizar los requerimientos sin el compromiso implícito de mantener los niveles de gastos aprobados anteriormente. De acuerdo con este sistema, los programas y las actividades son organizados y presupuestados en un plan detallado que engloba las revisiones, evaluaciones y análisis basados en las operaciones propuestas, en lugar de considerar solamente los incrementos solicitados por encima de los niveles de operación vigentes, tal como se realiza en el presupuesto incremental. Los programas y actividades son analizados en términos de sucesivos aumentos de las realizaciones y sus costos correspondientes, partiendo de cero, y evaluados por orden de prioridades. El propósito es determinar el nivel, si es que alguno fue aprobado, en el cual deberá ser conducido cada programa o actividad" <sup>7</sup>.

Peter A. Pyhrr —un consultor en asuntos de Organización

<sup>6</sup> Zero - Base Budgeting in the States; Lexington, Kentucky, 1976 pág. 27. El "Council of State Governmente", con sede en Lexington, Kentucky, es una institución que congrega a todos los Gobiernos Estaduales; creada, mantenida y dirigida por ellos; realiza investigaciones sobre programas y problemas estaduales; mantiene un servicio de informaciones a disposición de las reparticiones estaduales, funcionarios y legisladores; edita una variedad de publicaciones; da asistencia en cuanto a las relaciones entre el gobierno federal y los estados; promueve la cooperación entre regiones, estados y gobiernos locales y prevé personal especializado para las organizaciones afiliadas".

<sup>7</sup> Terms used in the Budgeting Process, by the Controller General of the United States, Washington, July 1977, PAD-77-9 pág. 29.

y Gerencia Administrativa— aparentemente fue el primero en ordenar la teoría y la técnica del PBC <sup>8</sup>.

En 1968, formando parte de la División de Control de Personal de Texas Instruments Inc., se convirtió en el principal artífice de la implantación del PBC, cuando dicha empresa, en el esfuerzo de disminuir sus gastos, resolvió implantar pioneramente esta técnica.

En la introducción de su libro, escribe: "Después de la implantación del Presupuesto - Base Cero en la Texas Instruments Inc., escribí un artículo en la "Harvard Business Review" describiendo ese proceso (edición de noviembre-diciembre de 1970). Este artículo fue leído por Jimmy Carter en la época que fuera gobernador del Estado de Georgia, quien halló que sería una técnica necesaria y aplicable en ese Estado; de esta forma, dicha técnica fue desarrollada en todo el proceso de presupuesto ejecutivo y recomendada para el año fiscal Julio 1972/Junio 1973. De allí en adelante, el proceso fue adoptado por otras empresas privadas y por agencias gubernamentales" <sup>9</sup>.

### Metodología

Pyhr resume en pocas palabras los lineamientos generales que deben seguirse en la sistematización del Presupuesto - Base Cero. "El proceso requiere, por parte de cada gerente administrativo, una justificación detallada de todos los requerimientos para su sector, asignándole la responsabilidad de comprobar el por qué de cada requerimiento. Cada gerente debe preparar un paquete de decisiones para cada actividad u operación, el cual incluye el análisis de costos, propósitos, cursos alternativos de acción, medidas de las realizaciones, beneficios esperados y las consecuencias que podrán sobrevenir en caso de no ser concedido el requerimiento presentado" <sup>10</sup>.

A continuación, en la página 5, este autor distingue dos pasos que deben darse para la elaboración del Presupuesto Base Cero.

- 1) El desarrollo de los "paquetes de decisiones". Este paso incluye el análisis y la descripción de cada actividad, tanto vigente como nueva, en uno o más paquetes de decisiones.

<sup>8</sup> Zero - Base Budgeting - a Practical Management Tool for Evaluating Expenses, John Willy and Sons, N.Y., 1973, pág. XI.

<sup>9</sup> Id: Idem, pág. XI

<sup>10</sup> Id: Idem, pág. XI

2) El escalonamiento de los "paquetes de decisiones". Este paso incluye la evaluación y ordenamiento de estos paquetes en orden de importancia, por medio del análisis costo-beneficio o la evaluación subjetiva.

#### 1) Paquete de decisiones

La más importante característica que diferencia al PBC de otras técnicas es la instauración del paquete de decisiones. Estos se comienzan a elaborar en los niveles jerárquicos inferiores de la organización y van siendo rehechos, resumidos y perfeccionados a medida que son considerados por los administradores de los niveles más elevados.

Asimismo, puede decirse que el aspecto crítico en la elaboración del Presupuesto - Base Cero, es decir, el período de la mayor carga de trabajo, se desarrolla en los niveles medios de la organización administrativa, donde los numerosos paquetes de decisiones comienzan a ser reducidos.

El Boletín N° 77/9 del 19 de abril de 1977 de la Agencia de Gerencia Administrativa y Presupuesto de Gobierno Federal de los Estados Unidos, define el paquete de decisiones como "un breve documento de justificación que incluye la información necesaria para que los administradores elaboren decisiones a nivel de programa o actividad y sus respectivas necesidades financieras. Una serie de paquetes de decisiones (un conjunto de paquetes de decisiones) se prepara para cada unidad de decisión y su acumulación representa el total de los requerimientos de esa unidad decisoria.

En los niveles más elevados, estos paquetes son reducidos y transformados en los llamados paquetes consolidados de decisiones. Estos paquetes consolidados resumen y suplen las informaciones contenidas en los paquetes de decisiones recibidas de las unidades gerenciales inferiores. Además pueden reflejar diferentes prioridades, incluso la educación de nuevos programas o la supresión de los ya existentes.

Los paquetes de decisiones deben contener las informaciones suficientes a fin de habilitar a la gerencia administrativa para identificar las actividades, evaluarlas y compararlas con otras que también compiten para la obtención de los recursos limitados. Conforme a la citada autoridad, dichos paquetes deben contener los siguientes datos:

- a) propósitos (objetivos, metas de cada actividad);
- b) beneficios pretendidos;

- c) cursos alternativos de acción, es decir los diferentes medios o niveles de esfuerzos y gastos necesarios para realizar cada actividad;
- d) consecuencias o impactos cualitativos y cuantitativos que podrían surgir en el caso de que los programas y las actividades sean financiadas a niveles diferentes a los solicitados, es decir cubiertos en parte o incluso suprimidos en su totalidad <sup>11</sup>;
- e) medidas de las realizaciones (Carga de trabajo, Eficiencia, Eficacia).

## 2) Ordenamiento de los paquetes de decisiones

Una vez preparados los paquetes de decisiones, habiendo determinado en qué programas y actividades se hallan identificados y estimados sus respectivos costos, se procede a clasificarlos por orden de prioridades de manera de asignarles la dotación de recursos que les fueran justificados.

En la empresa privada, el ordenamiento de referencia se realiza de acuerdo con la magnitud de las ganancias esperadas por la ejecución de cada programa y actividad, en tanto que en el sector público se realiza en base a los beneficios sociales que se obtendrían.

En este último caso, el criterio de elección debe ser más político que técnico. En realidad, la decisión política es considerablemente más compleja, ya que se la supone abarcando un campo más amplio y profundo.

La acción gubernamental es permanente. Existen actividades que se traducen en beneficios verificables en el corto plazo,

<sup>11</sup> En el Estado de Nueva Jersey, los niveles de asignación de recursos destinados a atender los programas y actividades son representados en términos de los siguientes porcentajes: 0, 50, 75, 100, 125 y por encima del 125 %. Así, el 0 % significa la supresión completa del programa o de la actividad programática; 100 % significa financiar al programa al mismo nivel en el que se halla funcionando, o el llamado nivel de operaciones corrientes; 125 % significa financiar el programa o actividad en un 25 % por encima del nivel de operaciones corrientes. El programa puede ser financiado al nivel mínimo de esfuerzos y gastos, por debajo del cual no tendría condiciones de viabilidad. En el mencionado Estado, teóricamente el nivel mínimo de asignación de recursos ha sido determinado, por convención, en un 50 % de las operaciones corrientes. Algunos Estados determinan niveles diferentes para la asignación de recursos, otros simplemente lo representan como: nivel corriente, por encima del corriente, por debajo, mínimo o no financiar en su totalidad.

pero existen otras, de interés colectivo, cuya importancia es fundamental para el desarrollo del bienestar social. Los beneficios de estas últimas sólo se evidencian en el largo plazo, siendo su medición prácticamente imposible.

### Diferencia entre el Presupuesto Tradicional y el Presupuesto - Base Cero

Presupuesto Tradicional	Presupuesto - Base Cero
— Su preocupación son los medios, el personal, el material y el equipamiento.	— Su preocupación son los resultados efectivos.
— Presta poca atención a los programas y actividades existentes.	— Exige la evaluación y la justificación de los nuevos, considerándolos en igualdad de condiciones.
— Estima los costos de las actividades vigentes.	— Evalúa las actividades vigentes y las alternativas.
— Exige menos información	— Exige más información.
— La decisión se basa en los componentes del gasto (insumos).	— La decisión se basa en los resultados a obtener (productos finales).
— Menor intervención de los jefes de los niveles inferiores de la jerarquía de la organización en el proceso presupuestario.	— Exige una mayor intervención de los jefes de todos los niveles en el proceso presupuestario.
— El planeamiento financiero es paralelo a la elaboración del presupuesto.	— Exige realizar el planeamiento previamente a la elaboración del presupuesto.

#### Aspectos positivos del PBC

- Brinda apreciables economías en el presupuesto.
- Proporciona informaciones adecuadas a la gerencia administrativa en todos los niveles, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

- Mejora la calidad de la decisión administrativa y política.
- Amplía el número de interesados en el proceso presupuestario.
- Favorece una mayor comunicación entre las unidades administrativas.
- Identifica los programas y actividades y sus respectivos costos.
- Favorece la comparación entre programas competitivos. En lo referente a la obtención de los recursos, los programas nuevos se encuentran en condiciones de competir con los existentes.
- Identifica y elimina los programas inactivos, obsoletos e inefectivos.
- Elimina o reduce las actividades paralelas o redundantes. Así, el personal con poco servicio tiende a ser redistribuido o eliminado; tiende a corregir el hábito de las reparticiones de esconder ciertas facetas negativas.

#### Limitaciones del PBC

- Exigencia de mayores esfuerzos y tiempo para la elaboración del presupuesto.
- Exceso de papelería.
- Abundancia de información para ser considerada en un corto período de tiempo.
- Exigencia significativa de recursos materiales y humanos.
- Dificultad en la comprensión de los conceptos básicos.
- Resistencia de las reparticiones, las cuales tienden a defender el statu-quo.
- Dificultad de comenzar todos los años desde cero.

El PBC, como cualquier otro proceso de gerencia administrativa, no es una panacea que resuelve todos los problemas como se presentan.

Muchos de los aspectos negativos anteriormente desarrollados pueden ser obviados. Es indispensable que los responsables de la organización en la cual se está implantando el sis-

tema tengan la persistencia y la habilidad gerencial para adaptarse constantemente a las circunstancias emergentes del mismo.

El misonerismo, es decir la resistencia del personal a las innovaciones, es un fenómeno que se observa en todas partes, tanto en el sector público como en el privado. Es un hecho conocido que la burocracia tiende a perpetuarse; algunas veces encubre privilegios y situaciones que se oponen a su propia finalidad, en este caso, el interés general. Para que se efectivice el cambio es necesario preparar al personal para aceptarlo. Esta preparación puede realizarse por medio de incentivos, entrenamiento y muchas discusiones del tipo de mesas redondas, donde todos puedan expresar sus opiniones sin recelo; ésto requiere tiempo. Cualquier cambio introducido abruptamente tiende a ocasionar una resistencia pasiva y, consecuentemente, el fracaso de la innovación.

En la práctica, la mayor desventaja atribuida al PBC es la de exigir un mayor esfuerzo y tiempo en relación a los procesos anteriores, especialmente en los niveles intermedios (departamental y de actividades programáticas).

Los repetidos análisis, la sobreabundancia de información, el tan mentado torrente de papelería que debe ser examinado en un plazo exiguo tienden a acarrear el descontento del personal inmerso en el proceso. No obstante, la experiencia ha demostrado que (luego de la fase inicial de implantación) este aspecto se atenúa a partir del segundo año de la puesta en marcha del sistema.

El sistema viene siendo perfeccionado gradualmente y la recientemente denominada segunda generación del PBC, viene reduciendo muchas de las formalidades iniciales a causa de la racionalización de los componentes tiempo, formularios y análisis.

La repetición anual del análisis de los programas a partir de cero comienza a ser sustituida, en algunos casos, por el análisis cíclico, es decir cada dos, tres o cinco años. En lugar de repetir anualmente el análisis a partir de cero en toda la estructura de la organización, se lo realiza por partes, eligiendo cada año, determinados sectores de aquella.

Es necesario tener siempre en cuenta que los beneficios obtenidos por la aplicación de la técnica del PBC sobrepasan los esfuerzos realizados para su implantación.

## Implantación del PBC

La implantación del PBC requiere el decidido, constante y manifiesto apoyo de las más altas autoridades ejecutivas y debe ser precedida por un planeamiento cuidadoso, dado que su concepción, medida a "grosso modo", representa alrededor del 80 % y su implantación el 20 %. Además debe ser precedida por el entrenamiento del personal administrativo y técnico envuelto en ella, principalmente los jefes de los diferentes niveles responsables por las decisiones y los analistas de los órganos central y sectoriales encargados de la elaboración del presupuesto. Michel J. Scheiring, analista del Sector de Evaluación de Políticas y Programas de la Oficina de Presupuesto del Estado de Nueva Jersey, formando un coro con los pronunciamientos favorables de otras autoridades en el asunto, aconseja que "paralelamente al entrenamiento del personal del Poder Ejecutivo sean realizados seminarios para los Legisladores, especialmente los miembros de las Comisiones de Finanzas, a fin de que éstos se encuentren más capacitados para comprender los conceptos del nuevo sistema"<sup>12</sup>.

Previo a la implantación del proceso es importante identificar las dificultades que podrían encontrarse con el fin de obviarlas. Allan Schoenfeld afirma que "si el proceso fuera implantado correctamente puede ser de real valor para una organización, pero en caso contrario, puede transformarse en una carga para la misma"<sup>13</sup>.

Al implantarse el proceso del PBC, la previsión inicial no consiste solamente en identificar los objetivos y desdoblarlos en programas y actividades, sino también en identificar a qué niveles de esfuerzos y de asignación de recursos pueden ejecutarse tales objetivos, como así también qué unidades presupuestarias o decisorias<sup>14</sup> serán responsabilizadas por los referidos programas y actividades. De esta manera, es fundamental para el desarrollo del sistema y para la debida asignación de

<sup>12</sup> State Government, The Journal Of State Affairs, Council of States Government, Lexington, Kentucky, Summer 1976 - pág. 179.

<sup>13</sup> World, Summer 1977, pág. 6. Peat, Marwich, Mitchell and Co.

<sup>14</sup> En el Gobierno Federal de los Estados Unidos, la unidad de decisión es definida como "el programa o la entidad organizacional para lo cual los presupuestos son preparados y los administradores toman decisiones significativas sobre el monto de los gastos, las metas o la calidad del trabajo a ser realizado". Boletín Nº 77 - 9 del 19 de abril de 1977, Office of Management and Budget, Executive Office of the President, pág. 1.

responsabilidades, establecer a qué nivel de la organización deben prepararse los respectivos requerimientos. Este nivel debe ser de cierta importancia en cuanto al uso de los recursos y a la posibilidad de tomar decisiones, aunque éstas no sean definitivas.

Principalmente en el primer año de su implantación, el PBC requiere más tiempo por parte de los agentes administrativos y presupuestarios en todos los niveles. Esto tiende a preocuparlos, dado que hallan que el proceso de planeamiento - presupuesto les está llevando demasiado tiempo con el consiguiente perjuicio para otras actividades. En el proceso anterior los agentes estaban habituados a aceptar el contenido y los costos de los programas y actividades como válidos (independientemente de su naturaleza); solamente los programas nuevos merecían una evaluación cuidadosa en el momento de la elaboración presupuestaria para el siguiente ejercicio financiero. Con el transcurso del tiempo, los administradores y técnicos de planeamiento y presupuesto no tardan en darse cuenta que la herramienta ofrecida por el PBC les proporciona las informaciones en cantidades y calidades adecuadas. Esto los capacita para emprender lo atinente a la aplicación de los objetivos generales y específicos de las entidades donde prestan servicios, y, por lo tanto, los pone en condiciones de decidir y operar con un conocimiento de causa y efecto en el efectivo ejercicio de sus funciones.

La Peat, Marwich, Mitchell & Co. (una de las mayores firma de contabilidad y auditoría de los Estados Unidos) realizó en el Waldorf Astoria Hotel de Nueva York, un seminario sobre Presupuesto - Base Cero. Entre otras, se llegó a la conclusión de que el proceso es penoso y que durante su implantación es difícil contar con la creación de una atmósfera que no parezca amenazadora, como recomiendan los defensores de la mencionada técnica. El proceso es inherentemente amenazador dado que su mayor objetivo es atacar situaciones y privilegios, en cierto modo consolidados, que escapan a los escrutinios del presupuesto tradicional<sup>15</sup>.

De esta manera, muchas organizaciones al implementar el proceso, procuran convencer anticipadamente a su personal de que ninguno de ellos perderá el empleo. En la práctica, cualquier comportamiento amenazador de este tipo tiende a colocar

<sup>15</sup> Pitfalls of Zero-Base Budgeting, Agis Salpukas, The New York Times, 31-5-1977.

al personal en una actividad defensiva y hasta de resistencia pasiva. El buen empleo y el liderazgo transforman la tensión amenazadora de una tensión creativa, conduciendo al personal a trabajar con entusiasmo y a realizar esfuerzos más allá de los límites de las obligaciones normales, cuando ello sea necesario, principalmente en el ámbito del sector público, a causa de las finalidades que éste debe perseguir.

Realmente, el proceso de PBC es agresivo por su propia concepción. Fija responsabilidades claras, las cuales son continuamente puestas a prueba. Las jefaturas de las diferentes escalas jerárquicas no pueden escapar a realizar los respectivos análisis y tomar las decisiones a tiempo para atender con economía, eficiencia y eficacia los objetivos perseguidos por la organización; para ello deberán estar preparados. Por un lado, el sistema tiene la virtud de prepararlos a causa de la abundante información que les ofrece y, por otro, el personal ejecutivo ve aliviado su trabajo, lo cual también lo obliga a producir más y mejor.

### **Conclusión**

La idea de revisar todos los programas a partir de cero y no solamente los cambios propuestos en ocasión de la elaboración del presupuesto es racional.

Lógicamente, no hay forma de rechazar dicha idea, tanto teórica como prácticamente. Es evidente que su correcta aplicación tiene la virtud de acarrear apreciables economías en el presupuesto, las cuales pueden dirigirse a "n" destinos diferentes. Su concepción es tan intuitiva y seductora que no resulta extraño que analistas presupuestarios, administradores y políticos la hayan vislumbrado e intentado utilizarla en parte o en ciertos momentos, anteriormente a su bautismo y sistematización con el nombre de Presupuesto - Base Cero. En la práctica su aplicación ha encontrado muchos obstáculos de diversos órdenes, principalmente burocráticos y políticos que podrían ser obviados.

En realidad, el PBC está de moda. El SPPP (Sistema de Plancamiento - Presupuesto - Programa), que tuvo su auge en la década del 60 ha sido considerado anticuado. En tanto, es opinión generalizada en los medios presupuestarios, que continúa y continuará siendo usado por mucho tiempo en numerosas organizaciones, tanto públicas como privadas, bajo otras denominaciones o integrando otros procesos.

Todo conduce a creer que el SPPP alarmó al Poder Legislativo, tan celoso de su importante papel en materia presupuestaria, a causa de que este proceso daba la impresión de intentar sustituir a la decisión política por la tecnocrática.

De un relevamiento realizado por los técnicos del Consejo de Gobierno Estadual<sup>16</sup> se arribó a la conclusión que de los 50 Estados Americanos, 11 están adoptando la técnica del PBC y otros están considerando su posible aplicación en sus respectivos sistemas presupuestarios. Lo mismo ocurre con numerosos gobiernos locales. Según Peter A. Pyhrr, paralelamente en el sector privado "a partir de 1969 esta técnica viene ayudando a alrededor de 100 compañías estadounidenses a lograr beneficios, crecer y lidiar con los problemas relacionados con la asignación de recursos"<sup>17</sup>.

Las circunstancias que llevan a adoptar el Presupuesto - Base Cero varían de estado en estado. Así, en el Estado de Georgia, el Poder Legislativo, por mayoría al principio, fue reacio a aceptar esta técnica; lo contrario ocurrió en el Estado de Luisiana, donde el Poder Legislativo dispuso, por iniciativa propia, la adopción del PBC. Inicialmente se aplicó en un 10 % de las unidades presupuestarias del Estado (elegidas por la División de Presupuesto) a partir del ejercicio financiero 1977/78.

Además se impusieron penas a los jefes de las reparticiones que de algún modo intentasen obstaculizar su implantación. Por el Acta N° 146/1976 también le fue atribuida a la mencionada División la misión de delinear las bases del sistema, el cual sería adoptado en un futuro próximo por los demás departamentos del Poder Ejecutivo.

Por otro lado, la manera de entender y aplicar el sistema del PBC por parte de los Estados y los gobiernos locales varía mucho. Así, algunas unidades federativas decidirán implantar apenas algunos aspectos del PBC; otros, en cambio, se encuentran experimentándolo parcialmente en uno o más departamentos.

Finalizando este breve estudio, un primer enfoque sobre la reforma presupuestaria (en laborioso y franco avance) es el de evidenciar la existencia de dos aspectos que le dan una característica sobresaliente:

<sup>16</sup> Zero - Base Budgeting in the States, Lexington, 1976, pág. 12.

<sup>17</sup> S.A.M, Advanced Management Journal, Summer 1976, pág. 12.

- 1) La búsqueda de un sistema de información que conduzca a la optimización de las decisiones administrativas y políticas.
- 2) La búsqueda de la eficacia; es decir la valuación de los resultados a obtener con el empleo de los recursos.

No interesa considerar a los objetivos expuestos solamente como economía y eficiencia, sino también conocer cuál es su impacto, representado por mayores ganancias a la empresa privada y mayores beneficios sociales en el caso del Sector Público. El Presupuesto - Base Cero, anteriormente considerado como uno de los componentes del SPPP, es actualmente un nuevo énfasis en materia de gerencia administrativa y presupuesto, pero aún tiene un largo camino por recorrer.

Washington D.C. Noviembre 1977

**LA TECNICA PRESUPUESTARIA DE LA PROGRAMACION Y  
CONTROL - ANALISIS DE COSTOS EN LA  
ARMADA ARGENTINA**

Contraloría General Naval

Los países Americanos han convenido la necesidad de ejecutar programas de desarrollo económico y social amplios y bien concebidos, encaminados a lograr un crecimiento auto-suficiente.

Desde entonces, se han acumulado valiosas experiencias que permiten definir y hacer operativa la planificación, instrumento indispensable para lograr el desarrollo de nuestro continente. Se ha visto que en muchos casos es indispensable iniciar el proceso de planificación por medio de un ordenamiento del Sector Público.

Los principales problemas prácticos que se encontraron pusieron de manifiesto la necesidad de una íntima vinculación entre el proceso de planificación y la política presupuestaria.

Nuestro presupuesto, siguiendo los lineamientos clásicos de los países americanos, se elaboraba con base en la idea de responsabilidad administrativa, esto es, los gastos se agrupan por las unidades que los ejecutan (Ministerios, Secretarías y Direcciones), impidiendo en consecuencia la obtención de datos económicos y funcionales de los presupuestos.

De tal suerte, cada unidad administrativa contenía gastos de naturaleza heterogénea, tanto desde el punto de vista económico como funcional y, por sentido contrario, gastos de idéntica naturaleza estaban dispersos en diferentes Ministerios y Reparticiones.

La contribución del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas a través de la CEPAL, ha permitido que los gobiernos cuenten con instrumentos mucho más perfeccionados

para utilizar el presupuesto público como herramienta de política económica y como instrumento de programación, sin dejar de lado el aspecto administrativo, como cuenta que debe contener las estimaciones de ingresos y gastos del Gobierno.

Por ello, la confección de los presupuestos comienzan a realizarse mediante la técnica de la Programación y Control. Esta técnica facilita el proceso de asignaciones presupuestarias practicadas en función de los objetivos del Gobierno, ordenados según su prioridad de modo de lograr el máximo cumplimiento de los mismos al mínimo costo.

Los antecedentes hasta aquí mencionados no permiten as-  
verar que la implantación del Presupuesto por Programas en la Armada no se debe a una decisión unilateral, ni es la panacea para resolver las dificultades económico-financieras por las que atraviesa. Obedece a un esquema global, adecuado a la evolución de las nuevas técnicas de Contabilidad Pública, en el marco de los lineamientos de Organismos Internacionales de alcance mundial y regional que han formado una nueva "estructura mental" económico-financiera tendiente a universalizar métodos, mejorar las técnicas de administración y lograr uniformidad en los presupuestos públicos.

Todo ello tiende indudablemente a una mejor interpretación de los resultados obtenidos en cada país, a la vez que alcanzar la mejor evaluación de las alternativas de inversión mediante la determinación del costo de las distintas actividades, comparando ejercicios anteriores cuya evaluación secuencial no es posible realizar con presupuestos heterogéneos. A nivel nacional, es una nueva forma de medición de las erogaciones del Sector Público que determina su gravitación sobre el resto de los sectores económicos.

A nivel institucional debería dar las pautas para la conducción superior de la Armada, optando por las alternativas más adecuadas, en función de los medios, para el cumplimiento de la misión.

### **El paso previo de la estructura económica funcional**

Para llegar al Presupuesto por Programas, el Estado Nacional ha ido organizando y adecuando gradualmente su organización administrativa.

Dicho proceso, que se viene encaminando desde 1963, se desarrolla sintéticamente en las siguientes etapas:

- Año 1963 - El Decreto-Ley N° 6.190/63 dispone que el Presupuesto General de la Administración Nacional se estructure en forma Económico-Funcional, debiendo mostrar en términos de servicios, actividades, trabajos e inversiones proyectadas, el costo anual de las funciones, programas y objetivos del Gobierno.
- Año 1964 - Se contabiliza en el ámbito de la Armada el presupuesto por Programas, obedeciendo la implantación de dicho sistema en la Administración Central. No obstante, al poco tiempo queda sin efecto. La Armada mantuvo el sistema como política de adiestramiento y formación de términos en el sistema (Agrupación de Costos por programas, etc.). Este hecho pasó inadvertido para la mayoría, pues se gestó y coordinó en los organismos técnicos funcionales que tradicionalmente ha tenido la administración Central de la Armada.
- Año 1966 - La Ley N° 16.964 instituye el Sistema Nacional de Plancamiento y Acción para el Desarrollo.

Consecuentemente, la Armada a través de una Subcomisión de la Comisión de Reorganización de la Armada, estudió la implantación del Presupuesto por Programas. A fines de 1967 dicha Comisión no podía concluir su tarea por cuanto el presupuesto por programas es el final de dos procesos previos aún no finalizados en su estudio; ellos eran el proceso de plancamiento y el proceso de programación.

En diciembre de 1967, el Estado Mayor General de la Armada propuso al entonces Comandante de Operaciones Navales la modificación del régimen de Administración del Presupuesto. Esta modificación aprobada por el Señor Comandante de Operaciones Navales significó el cambio más revolucionario sufrido por la Armada en los últimos 20 años.

Por ella, se asignaron los créditos del Sector Personal a la Dirección General del Personal Naval; y se reduce el resto de los administradores de créditos. Se dispone asimismo que la Dirección General de Administración Naval contabilizará todos los créditos de la Armada y diera las normas necesarias para determinar los usuarios finales efectivos de los créditos que distribuyen los grandes administradores, facilitando así la concreción de la determinación de costos funcionales.

- Año 1968 - Se detectan por primera vez las economías de inversión con la suficiente anticipación para su mejor aprovechamiento.

— Año 1969 - A las modificaciones aprobadas en 1967 se le introducen pequeñas enmiendas consistentes principalmente en eliminar a la Subsecretaría de Marina como organismo Administrador, quedando entonces sólo 4 grandes administradores, con las ventajas que supone el tener que dividir o ejecutar el presupuesto entre ellos, facilitando las relaciones en el campo financiero entre el Comandante en Jefe y el Jefe del Estado Mayor General.

Los programas, que durante 1967 y 1968 agrupaban los costos funcionales en esta etapa de transición, no eran caprichosos; respondían al Planeamiento Nacional expresado en:

- Plan General de Desarrollo y Seguridad (1963/77).
- Plan de evolución conjunto (Planificación Militar Conjunta).
- Objetivos Orgánicos de Paz.
- Concepto preliminar del Comandante en Jefe para la actualización del poder naval.

— Año 1971 - El Plan Anual Naval expresa los objetivos y el conjunto de acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos. El cambio fundamental que se observa es que las decisiones de inversión recaen sobre aquellas autoridades que tienen la responsabilidad de alcanzar las metas intermedias que las acrean al objetivo fijado, otorgándoles para ello todos los recursos factibles de poner bajo su responsabilidad a fin de permitirles cumplir las funciones con la máxima eficiencia y al menor costo, dentro de las limitaciones y normas existentes.

De esta manera podía la Armada al fijar un objetivo, determinar el responsable de su cumplimiento, asignar partidas suficientes para la operación, conocer el propósito u objetivo para el cual se produce el gasto.

Para la elaboración de la estructura presupuestaria se han analizado las tareas que desarrolla la Armada, definiéndolas, fijándoles un objetivo y dándoles una denominación que explice el tipo de tarea.

Esta denominación primaria da origen a Subprogramas. Estas acciones o procesos parciales se agrupan por afinidad, confirmando cada uno de estos grupos un Programa, que se

define también como el conjunto de acciones complementarias, evaluadas convenientemente, para lograr una meta fijada. Para la mejor interpretación de la estructura presupuestaria naval se exponen a continuación algunos Programas y Subprogramas a modo de ejemplo:

**PROGRAMA 01 - Conducción y Administración General. Administrador CONTRALOR GENERAL NAVAL.**

**SUBPROGRAMAS**

- 01 - Conducción General
- 02 - Servicio de Apoyo
- 03 - .....
- 04 - Protección del Tráfico Marítimo
- - .....
- - .....

**PROGRAMA 17 - Mantenimiento y Conservación de Bienes. Administrador DIRECTOR GENERAL DEL MATERIAL NAVAL.**

**SUBPROGRAMAS**

- 01 - Conducción y Administración Central.
- 05 - Talleres
- 06 - Acopios
- - .....
- - .....

Las afinidades y diferencias de los Subprogramas permite separarlos o agruparlos.

Por ejemplo las actividades que se desarrollan fuera del marco institucional, se agrupan creando el Programa Acciones Externas de la Armada. Aquellos de carácter operativo de las unidades de superficie o submarinas son aglutinadas en el Programa Fuerzas Navales.

Las asignaciones, así como también la rendición de gastos, se desagregan según el concepto de los mismos. El destino de los fondos, acorde con la magnitud de las erogaciones permite destacar tres desagregaciones:

- **Gastos en Personal.** Retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia, incluyendo contribuciones patronales, suplementos, etc.
- **Bienes y Servicios.** Erogaciones para atender la operación de los servicios, incluyendo la reparación de bienes.
- **Inversiones.** Adquisición y/o construcción de bienes físicos, que determinan un acrecentamiento del capital de la Armada.

Adquisición de medios navales, aeronavales; o de Infantería de Marina, infraestructura, instalaciones, maquinarias, etc.

El establecimiento de los recursos anuales necesarios para cada Programa Naval obliga a la ejecución de tareas encaminadas a tal fin. Las mismas están compiladas en la publicación de la Armada, Método de Trabajo de Estado Mayor para la obtención del Plan Anual Naval y para el Control de la Gestión Presupuestaria de la Armada.

En un ordenamiento cronológico contemplan las diferentes etapas a cumplir para la elaboración del Plan Anual Naval. Partiendo de la N° 1 Asignación inicial para el ejercicio en vigor; N° 2 Primer reajuste; en ellos las unidades que componen cada Programa Naval requieren los reajustes necesarios a las asignaciones de origen; N° 3 Segunda Asignación, N° 4 Segundo Reajuste con su consiguiente N° 5 Segunda Asignación.

Otras tareas contemplan diferentes aspectos de la gestión presupuestaria. Por ejemplo, Tarea N° 10 Directiva de Planeamiento; constituye la expresión política del Comandante en Jefe de la Armada, en sus aspectos operativos y presupuestarios, en la que se determinan los objetivos generales a ser alcanzados por los Administradores del Programa.

En las Tareas N° 12 y 13, los Administradores de Programas Navales proponen las Tareas y Metas que se autoimponen, tendiendo al cumplimiento de sus funciones de rutina y aquellas que surgen de las Directivas de Planeamiento.

Las responsabilidades y los recursos asignados para su cumplimiento una vez aprobados son incorporados al Plan Anual, las responsabilidades como Tareas y/o Metas Especificadas y los recursos en las Planillas de Asignaciones.

La Tarea N° 18 provee las Normas de Ejecución Presupuestaria, consistentes en un resumen de las disposiciones reglamentarias fijadas por la Secretaría de Hacienda para la ejecución del ejercicio, directivas a aplicar en la redistribución de créditos, regímenes de inversión, pago, rendición, técnicos administrativos y contables, régimen de acopio, doctrina de costos, etc.

### Actual estructura Económico-Funcional

El primitivo esquema proporcionaba una estructura administrativa, cuyo propósito era establecer un método de trabajo apto para asignar tareas, determinar quién era el responsable de la ejecución y distribución entre éstos del presupuesto anual de la Armada.

Tomando los mismos datos de costos que proporciona la estructura programática, la Armada consideró necesario hacer un ordenamiento coherente con las funciones que desarrolla, apto para evaluar, pronosticar y tomar decisiones.

Del estudio correspondiente se desprende la necesidad de crear cuatro sectores principales, agrupando la totalidad de las actividades que desarrolla la Armada; cada una de estas áreas refleja los costos de esas actividades, con ciertos niveles de desagregación adecuados para facilitar el análisis.

La primera clasificación agrupa los costos por Sectores:

- Sector Operativo
- Sector Personal
- Sector Administrativo General
- Sectores Varios.

El Sector Operativo constituye la razón de ser de la Armada; los tres restantes son concurrentes y existen en función del primero.

Una desagregación del anterior concepto lo constituyen los Efectos, que agrupan acciones con cierto grado de homogeneidad dentro de cada Sector.

Podemos definir al Efecto como el Grupo que conforma un segundo nivel de análisis y presentación. A través de esta clasificación expresa el resultado de una o más causas, o situaciones que se desea crear, producir o mantener.

El tercer nivel de análisis lo constituyen las Capacidades, son actividades perfectamente delimitadas, con identidad propia y específica y cuyos costos y realizaciones, graficadas durante varios ejercicios permiten determinar tendencias.

Definimos entonces como Capacidades los Agrupamientos homogéneos, que individualmente considerados resultan en sí insuficientes para obtener un efecto. Son Acciones o procesos parciales necesarios para el logro del objetivo.

La unidad Componente, cuarto y último nivel de análisis, salvo algunas excepciones, no puede por sí sola desarrollar una capacidad; son necesarias varias unidades similares o complementarias para lograr el objetivo de una capacidad.

Cada destructor es una unidad apta para acciones anti-submarinas, pero todos ellos confirman la Capacidad: Cortina Antisubmarina.

En resumen, resulta entonces: Los Sectores proporcionan una misión demasiado generalizada e insuficiente; los Efectos permiten centrar la atención sobre aspectos más concretos, así el Sector Operativo está compuesto por el Efecto Operaciones y el Efecto Apoyo; el primero de ellos agrupa las actividades de las fuerzas navales, aeronavales y de Infantería de Marina, es decir lo operativo de la Armada; el Segundo refleja los costos de las Bases, Buques de Apoyo Logístico, Transportes y Talleres.

#### Para una mejor comprensión

SECTOR: OPERATIVO

EFEECTO: OPERACIONES

- 1 - Operaciones con Aviación Embarcada.
- 2 - Ataque con submarinos.
- 3 - Fuerza Naval.

.....  
.....

etc.

SECTOR: OPERATIVO

EFEECTO: APOYO

## CAPACIDAD

- 18 - Sostén Logístico Fijo.
- 19 - Sostén Logístico Móvil.
- 20 - Transporte.
- 21 - etc.

La acción conjunta de todas las Capacidades que forman un Efecto concurren al logro del mismo, y permiten evaluar la acción y el costo de cada actividad. Evaluando conjuntamente el costo de cada capacidad y la medida en que concurre al logro de la misión de la Armada, podrá considerarse la conveniencia o necesidad de incrementar o disminuir los recursos a asignarle, según se pretenda aumentar o restringir los efectos de esa capacidad.

La Capacidad, que en el sentido dado en esta estructura es sinónimo de actividad, es una función concreta y diferenciada, abstracta por sí misma, que se materializa en la acción de las unidades componentes que la integran.

La estructura administrativa por Programas y Subprogramas y la estructura funcional por Sector, Efecto y Capacidad tienen un elemento que las vincula: se trata del Subprograma y la Capacidad.

Hasta 1976 los subprogramas respondían a necesidades orgánicas, fueron creados en función de la Organización Administrativa de la Armada y tendiendo a una presentación financiera adecuada a los requerimientos contables y disposiciones de la Secretaría de Hacienda.

Las Capacidades respondían a una subdivisión de funciones contribuyentes al logro de los objetivos institucionales.

En 1976 se logró la homologación de los subprogramas a las Capacidades, de manera tal que, en el Plan Anual Naval 1977, ambos elementos son un mismo concepto.

Dentro de la estructura programática fueron creados tantos subprogramas como Capacidades cuenta la estructura funcional, con la misma denominación y concepto; estas modificaciones fueron aprobadas por la Secretaría de Hacienda de la Nación.

De tal manera cada subprograma responde ahora a su Capacidad homóloga.

Ya no cobra importancia el Programa, se lo elimina como factor aglutinante de subprogramas, y éstos con la denominación de Capacidad son reordenados funcionalmente, según contribuya a las Operaciones, al Apoyo de las Operaciones, a la Formación del Personal, a la Salud, al Bienestar, etc.

Cada capacidad actúa como una variable, estas variables podrán modificarse en la medida que convenga a la concreción de las políticas del Comando en Jefe, pronosticándose los efectos probables, en base al comportamiento histórico de las Capacidades.

Las informaciones obtenidas, permiten que el Estado Mayor General efectúe las apreciaciones del resultado del ejercicio anterior y con base en los mismos tome las medidas que considere más conveniente.

Estos datos son el instrumento, la herramienta, que se pone al servicio del más alto nivel para la toma de decisiones.

Se puede determinar en consecuencia rápida y concretamente la política a fijar en materia presupuestaria, estableciendo los porcentajes a invertir para el año siguiente en Inversiones Físicas, Servicios, Personal, etc.

Lo deseable sería que ese control pudiera realizarse en el mismo año, para tomar las medidas que surjan de las diferencias entre lo planificado y la ejecución del ejercicio.

#### **Breve comentario sobre el problema de los costos**

La oposición cada vez más acuciante entre necesidades crecientes y medios disponibles escasos, obliga a extremar la calidad de las decisiones, con el fin de obtener la optimización en los resultados.

Tal requisito, trae como consecuencia inevitable, un requerimiento de información satisfactoria, oportuna y comprensible, que expresa los valores económicos finales de cada ejercicio presupuestario. A tales fines, la técnica moderna ha desarrollado el análisis de costos como herramienta más adecuada.

Implementado el Presupuesto por Programas en el ámbito de la Armada, ésta se fija una nueva meta: disponer de un sistema que apoyado en la estructura contable, presupuestaria, de stocks y en la utilización de procedimientos independientes, como excepción, proporcione información exacta y oportuna, con el fin de obtener costos histórico-económicos, a nivel de

Unidad Componente, lo que permitiría la adecuada toma de decisiones.

La fijación de esta meta, obedecía a la necesidad de fijar límites a la tarea a realizar, con el propósito de que la ausencia de definiciones llevara a proyectar tareas de puro contenido teórico sin practicidad, más bien de contenido utópico.

Para analizar y criticar la meta impuesta por la Armada para establecer un Sistema de Costos, debemos entender claramente los conceptos siguientes:

**Base contable:** Una correcta apreciación de los datos de la contabilidad, que deben usarse a efectos de evitar la duplicidad en el uso de aquellos.

**Exacto:** Los datos deben tener una aproximación racional, es decir que deben estar comprendidos dentro de los límites de lo correcto y lo práctico.

**Oportuno:** Los resultados deben servir para analizar lo ocurrido en el año inmediato anterior y planificar para el próximo.

**Histórico:** No efectuar una mera recopilación de datos como archivo histórico, sino recopilar datos para ser utilizados para la toma de decisiones.

**Económico:** Se incluyen referencias respecto de los consumos de stocks acumulados previamente.

#### **Nivel de Desagregación. Unidad Componente**

La implementación del Sistema y su desarrollo no conoció ni prisas ni pausas y desde la creación del Código uniforme y universal, se ha llegado en la actualidad a disponer del material recopilado en una publicación de uso diario en la Institución Naval por los niveles de decisión.

En la mencionada publicación se encuentran reflejados el costo de cada uno de los Programas, la posición relativa que ocuparon ambos en los años estudiados; el costo por incisos, nómina de las imputaciones presupuestarias y Unidades Componentes ordenados de acuerdo a la importancia de sus erogaciones; Costos actuales a efectos de posibilitar el análisis de la gestión presupuestaria a nivel Sector - Efecto - Capacidad; evolución y tendencias evidenciadas de los distintos niveles a lo largo de los períodos estudiados comparados a moneda constante.

El resultado alcanzado muestra el camino recorrido en materia de costos dentro de la Armada Argentina, pero, al mismo tiempo, es un acuciante que nos indica cuánto falta aún para lograr las metas que satisfagan cabalmente los requerimientos que la toma de decisiones impone actualmente.

Proximamente aparecerán las:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL  
VII SEMINARIO INTERAMERICANO  
DE PRESUPUESTO PUBLICO

Los socios de la Asociación Argentina de Presupuesto Público podrán informarse en la:

A.S.A.P. - H. Yrigoyen 250, Piso 3º, Of. 310 (1310)  
Buenos Aires - Tel. 33-6664 de 12 a 16 horas.

CUARTO CURSO INTENSIVO DE CAPACITACION  
EN PREPARACION Y EVALUACION ECONOMICA  
FINANCIERA Y SOCIAL  
DE PROYECTOS DE INVERSION

La Dirección de la Escuela Superior Técnica del Ejército, a requerimiento de la Dirección General de Fabricaciones Militares, ha organizado del 15 de octubre al 30 de noviembre de 1979 el IV Curso sobre Proyectos de Inversión.

**Inscripción e Informes:**

Escuela Superior Técnica "General Manuel N. Savio"  
Departamento Enseñanza (Cursos Complementarios)

Tel. 771-8900 - 4375 int. 6 ó 006, de 7.00 a 13.00 horas

## CRITICA DE LIBROS

1. ECONOMIC REPORT OF THE PRESIDENT. THE ANUAL REPORT OF THE COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS, WASHINGTON, 1978.

La presente es una publicación del Gobierno de los Estados Unidos que contiene el Informe Económico que el Presidente eleva al Congreso y el Informe Anual del Consejo de Asesores referidos al estado de la economía estadounidense hacia 1977 y las propuestas de política económica para los años sucesivos.

El informe Económico del Presidente reseña los logros obtenidos durante el período 1975/77; destacando que los correspondientes a ocupación, capacidad instalada de la industria, inflación, déficit presupuestario y pagos internacionales dejan de ser satisfactorios; asimismo considera que se debe actuar sobre estos problemas en forma simultánea y en un contexto mundial.

Cuatro objetivos han guiado las decisiones sobre política presupuestaria e impositiva para el año 1979 y el planeamiento futuro:

- 1) Economía de pleno empleo.
- 2) Expansión económica y creación de nuevos empleos.
- 3) Contención y reducción de la tasa de inflación a medida que se vaya alcanzando el pleno empleo.
- 4) Saneamiento de la economía mundial.

El informe Anual del Consejo de Asesores consta de cinco Capítulos y dos Apéndices.

El Capítulo I, titulado Progresos Obtenidos durante 1977, presenta el estado de la economía estadounidense en dicho año y la evolución de los principales indicadores económicos, señalando que los gastos del gobierno y la inversión fija de las empresas fueron los elementos dinámicos del período.

En lo referente al Presupuesto Federal y la Política Fiscal, señala la necesidad de un programa bianual para lograr una mejora continua de los ingresos y gastos y preservar una política fiscal lo suficientemente flexible para que pueda ser ajustada a medida que las circunstancias lo requieran. Se aprobaron reducciones impositivas para aumentar el ingreso disponible, créditos fiscales para equipamiento industrial, sobre todo en lo que hace uso de fuentes energéticas alternativas, seguro de desempleo, etc. En cuanto a los gastos federales se destaca que éstos crecieron un 9,6 % respecto a 1976, analizándose en detalle los principales componentes.

Asimismo se presenta un Presupuesto de Pleno Empleo, cuyo objetivo es el de ajustar el Presupuesto actual ante cambios cíclicos de la economía, suponiendo que la economía opera a un nivel de casi pleno empleo.

Además, se analiza la evolución de las tasas de interés de corto y largo plazo, de los medios de pago, créditos hipotecarios, emisión de empréstitos privados y públicos, etc.

En el Capítulo II, Perspectivas y Política Económica se destaca que las perspectivas de mediano plazo son favorables, ya que los efectos del paquete de estímulos continúan sentando las bases para un auge en la producción. No obstante, en el largo plazo la tasa de crecimiento económico alcanzable disminuiría si no se toman medidas fiscales adicionales tendientes a mantener el objetivo de pleno empleo. Los sectores económicos no federales, no aparecen como poseyendo una fuerza suficiente para soportar por sí mismos una alta tasa de crecimiento del Producto hacia 1979. Además, la política fiscal federal se volvería más restrictiva a medida que los gastos contenidos en el programa de estímulos 1977/78 disminuyen gradualmente y los recursos se incrementan a causa del crecimiento del ingreso y del aumento en la recaudación del impuesto sobre los salarios.

En materia de desempleo, inflación y crecimiento económico para el período 1978/81 se evalúan las posibles dificultades para alcanzar las metas propuestas.

El Capítulo III, La Economía Mundial, una recuperación incierta hace hincapié sobre sus causas y problemas a nivel mundial a partir de la recesión de 1974/75 y el desafío que éste presenta para la conducción económica mundial; se analiza en profundidad los correspondientes a 1977, concentrando la atención en los principales países industrializados.

El Capítulo IV sobre Inflación y Desempleo, presenta la historia de la inflación en los 10 últimos años, dividiéndola en 2 etapas cuyas causas son relativamente fáciles de determinar, siendo su persistencia el principal problema, tanto desde el punto de vista teórico como político.

La primera etapa (1969) se manifiesta como una inflación de demanda, ya que los gastos de la guerra de Vietnam actuaron como estímulo sobre una economía que se hallaba funcionando a nivel próximo al pleno empleo, lo cual se tradujo en una tasa de incremento del 6 % en los precios al consumidor.

En la segunda etapa (1973/74) se presenta una aceleración de la tasa inflacionaria, entre otros, como respuesta al incremento de las exportaciones a causa de la devaluación del dólar (20 % entre 1971 y 1973), expansión simultánea de la demanda de bienes estadounidenses por otros países industrializados, el precio de los alimentos y productos agropecuarios y del petróleo.

Se analizan la espiral inflacionaria, la mano de obra y la existencia de una baja productividad. A causa del elevado costo de la energía y la escasa capacidad utilizada, no se presenta una transferencia de ingresos del sector asalariado al no asalariado. Además, se identifican los factores que explican la inflexibilidad hacia la baja de los precios y los salarios ante una demanda deprimida: limitaciones a la competencia a causa de la complejidad de la tecnología, la especialización, las economías de escala y los ajustes de calidad e introducción de nuevos productos por parte de las empresas.

En el Capítulo 5, Principales Resultados de la Política Económica de 1977, se señala que la introducción de una serie de proyectos tendrán impactos económicos de largo alcance.

Evolución de la política energética: Se hace una reseña de las consecuencias económicas del embargo petrolero de 1973 y la cuadruplicación de los precios por parte de la OPEP, señalándose que, no obstante esto, se duplicaron las importaciones de crudo en 1972 y 1977 a causa de que la infraestructura industrial fue construida para una era de bajos costos energéticos.

Los temas principales se refieren a la evolución de la producción y el consumo energético antes de 1973, el shock de precios de 1973/74 y sus consecuencias, tanto en el plano interno como internacional y el Plan Energético Nacional, sus prin-

cipios económicos, sus propuestas específicas y su proyectado impacto hacia el año 1985.

Política agrícola: Se hace hincapié en los bajos retornos en la agricultura, analizándose la evolución del sector entre los años 1950 y 1977 desde el punto de vista de la producción, los ingresos, la inestabilidad de precios e ingresos y las medidas de política de precios e ingresos.

Reforma Reguladora, que apunta a cubrir las imperfecciones propias del mercado que aparecen en una economía mixta. Se presentan Programas Económicos Reguladores que señalan, por ejemplo, el control de entradas a la industria, fijación de precios y tipos de servicios que las empresas puedan ofrecer y Programas Sociales Reguladores diseñados para corregir efectos colaterales no deseables, en materia de salud, bienestar, seguridad laboral y medio ambiente.

Reforma y Reducciones Impositivas, diseñadas para ayudar a la continua recuperación económica, tratando de lograr en general, aumentos en la base imponible por la eliminación de varias formas de deducciones y exenciones.

Mantenimiento del ingreso, por medio de Programas de Seguridad Social que provean reemplazos parciales de ingresos no percibidos a causa de retiros involuntarios, incapacidades y desempleos temporarios; Programas de Asistencia Pública o Bienestar Social, dirigidos a ancianos, ciegos, incapacitados permanentes y menores.

Analiza el Sistema Federal de Bienestar y los problemas que enfrenta actualmente y el sistema de Seguridad Social.

En los Apéndices I y II, se presenta una reseña de las actividades del Consejo durante 1977 y tablas estadísticas referidas a la producción, empleo e ingreso respectivamente.

*Lic. Teresa Cristina TILLEA,  
perteneciente a la D.N.P.P.*

2. CURSO DE POLITICA ECONOMICA ARGENTINA, Roberto T. Alemann con la colaboración de Manuel H. Aranovich, Editorial Alemann y Cía. S.A. 1978.

Esta obra está dirigida, fundamentalmente, a los alumnos que cursan la asignatura homónima del último año de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Su contenido es una síntesis del panorama de la política económica argentina, teniendo como marco conceptual los fundamentos de la política económica, su relación con los sistemas económicos y los distintos instrumentos que constituyen sus medios de acción, tanto en su aspecto nacional como internacional.

Destacan los autores el papel preponderante del derecho económico, al que consideran inseparable de la política económica, consecuencia lógica de la actividad intervencionista del Estado. Ponen énfasis en la importancia de los indicadores económicos, a los que consideran indispensables para la toma de decisión de política económica y la elección del instrumento adecuado para la acción.

Al analizar las distintas políticas de corto plazo, reseñan los aspectos negativos de aquellas, aplicadas en nuestro país y que incidieron en nuestro nivel de desarrollo. Es así que al tratar la política fiscal, y más específicamente el manejo del gasto público, dan gran importancia a la Inversión Pública, considerando que existe una relativa baja tasa de formación de capital público y que la elevada tasa de ineficiencia de las inversiones es causa de la baja tasa de crecimiento económico argentino. Asimismo, señalan que dos principios elementales de orden para el control del gasto público han sido dejado de lado: la universalidad del gasto y la unidad de caja, considerando que el deseo de administrar recursos propios para afectarlos prácticamente sin control a determinados gastos, hace que el presupuesto nacional diste de ser representativo del gasto público.

a una teoría del Estado y una extensa aplicación del análisis económico, en especial el microeconómico, a la planificación educativa.

Uno de los soportes principales del estudio es la tesis de la existencia de una contradicción interna en el hecho de esperar que la libertad, supuesta al nivel celular, al ser injertada en el conjunto social, produzca por determinismo el óptimo común. De aquí que la planificación sea el medio que permitiría conseguir este propósito racional.

Al suponer necesaria la intervención planificadora del Estado, quedaría pendiente de resolver el principio del respeto de la libertad personal; Schiefelbein, sostiene, que en un sentido esencial ella es el fin último; atribuyendo al principio de subsidiariedad, como medida de la intervención de la autoridad política, la función de organizar y asegurar que la libre iniciativa tenga toda la participación posible y el máximo de libertad, desde la definición de los fines y medios hasta la decisión y ejecución. El punto de equilibrio entre uno y otro principio no es posible expresarlo por fórmulas prescriptas. Antes de establecer la necesidad de planificar la autoridad política, debe asegurarse que la actividad natural de la libertad personal, por su propio desarrollo, no alcanzaría el fin esencial de la sociedad: la perfección individual y social de sus integrantes.

Tomando la misma idea desde otro punto de vista, Schiefelbein afirma que la finalidad de la esfera económica es satisfacer las necesidades inherentes a esa necesidad primordial, postulado que hará surgir los criterios para las definiciones básicas de la planificación.

La mención del aspecto económico permite introducir la otra vertiente que especialmente se quiere destacar, aquella que trata de aplicar a la educación los resultados del análisis económico.

Como en el modelo orgánico de la sociedad que tiene en cuenta, no se encuentra un mecanismo automático de ajuste hacia el óptimo social, debe buscarse que la intervención estatal sea eficiente. En el avance de la racionalidad en el modo de comportamiento del Estado, se ha demorado la introducción de la racionalización en el centro mismo de las actividades: la decisión. Ello está siendo posible ahora en virtud de las aplicaciones de la econometría y de la utilización de la computación electrónica, después de haber aprendido a tomar en cuenta, además de las evaluaciones aleatorias, los juicios de

valor, es decir, un factor humano del cual se hace abstracción por ser extraño a la competencia del calculador o planificador. Pero esto no significa negar que, cualquiera sea la organización que se de de una comunidad, si se quiere llegar a una situación óptima hay que satisfacer el criterio de economicidad en la transformación tecnológica de un objeto en objeto útil.

En la primera parte "Teoría" se desarrollan dos temas bajo los títulos de microeducación y macroeducación. A nivel micro-educativo, parte del problema consistirá en encontrarle sustancia práctica al sistema categorial cuyos elementos principales se definen como producto o resultado, escala de operación, unidad productiva (escuela), recursos o factores productivos (docentes, aulas, pizarrón, etc.), relación cuantitativa entre producto y recursos o función de producción. El próximo paso será determinar un programa de actividades que proporcione los volúmenes deseados con el menor costo de recursos, o que se ajusta a algún otro criterio deseable. Ello, a su vez, permitirá examinar el modelo en que la escuela trata de maximizar una cierta tasa de utilidad por período de tiempo y cuyas variables por fijar son las tasas de consumo de factores y de enseñanzas de contenidos y habilidades. El problema de la educación corresponderá al de seleccionar el punto más deseable de la función que explique la relación entre las mejores combinaciones de insumos y resultados técnicamente posibles (función de aprendizaje).

En el capítulo "Hacia una teoría macroeducacional" el autor intenta elaborar un esquema global de análisis, que facilite la consideración de las relaciones pertinentes entre las distintas variables que intervienen en la toma de decisiones macroeducacionales. Así se formula un conjunto de funciones, cuya enunciación es conveniente presentar: función tiempo necesario para aprender (al paso que entran más estudiantes se requerirá un mayor tiempo para cumplir ciertas metas de aprendizaje), función tiempo gastado en aprender (cuanto más alumnos se admitan, más disminuirá el tiempo gastado en aprender), función de nivel de calidad (en una de sus posibilidades, de un período inicial con escasos resultados se pasa a un período medio en donde hay una respuesta más clara y, finalmente, es muy difícil lograr incrementos en el nivel de aprendizaje alcanzado), función costo total de la educación (se establece una función lineal creciente, suponiéndose que los cambios en el nivel de la educación no afectan los precios del mercado), función de producción agregada para toda la economía, que relaciona el PBI con el nivel de calidad alcanzado por los trabajadores y el número de trabajadores; función

demanda de trabajo (ante un nivel de PBI dado, decrece el nivel medio de calidad de los trabajadores cuando aumenta su número); función oferta de trabajadores; la función distribución de los que abandonan el sistema escolar (contribuyen a formar la oferta de trabajo); la función abandono del sistema escolar; la función oferta de educación (capacidad del sistema). Por último, en la página 135, se presentan gráficamente las posibilidades de introducir cambios en los valores de equilibrio de las variables de las diez funciones que definen al modelo.

En la Segunda Parte se desarrolla el tema de aplicación a la educación de técnicas de programación como el PERT, la estadística, la contabilidad social, el análisis costo-beneficio, el presupuesto por programas, el PPBS y la programación lineal, entre otras. Al respecto, se considerarán brevemente dos observaciones. El concepto de Schiefelbein sobre el Presupuesto por Programas, cuyo propósito es no analizarlo con la profundidad con que examina otros temas, sería un tanto limitado, al aducir que el mismo no obliga a evaluar y controlar las operaciones, siendo su objetivo informar acerca de los costos y factores, de sus relaciones y de la de éstos con los resultados del sistema. Sin dejar de dar a esta última cuestión su debida importancia, surge también con claridad que una noción amplia de la técnica incluye como parte del sistema la evaluación y el control de las operaciones y resultados, sin lo cual sería poco probable el éxito de su implementación.

El segundo comentario se relaciona con el análisis costo-beneficio. Es sabida la dificultad inherente a los sectores sociales de cuantificar sus beneficios en términos monetarios. Por ello, es que se quiere resaltar como un intento sugestivo lo realizado por Schiefelbein, al definir una tasa de retorno de la educación que surge de la comparación de los beneficios y costos actualizados correspondientes al sector, estimando como beneficios los ingresos que percibirán los graduados y suponiendo que tales ingresos reflejan la contribución de los mismos al ingreso nacional.

En síntesis, a pesar de lo sucinto de este comentario, se estima que ha sido suficiente para destacar que la lectura del libro de Schiefelbein acrecentará los conocimientos de aquellos interesados en la materia que trata, sirviendo al mismo tiempo de base apropiada para proseguir en la investigación sobre el tema.

*Cont. Roberto A. MARTIRENE,  
perteneciente a la D.N.P.P.*

FACSIMIL DEL PRIMER PRESUPUESTO PARCIALIZADO  
bajo el Gobierno del General Martín Rodríguez, siendo Ministro  
de Hacienda Don Manuel José García. Junta de Representantes  
de Buenos Aires.

Registro Oficial 1821. <sup>1</sup>

DECRETO EN QUE SE DESIGNAN LAS CANTIDADES PARA EL SERVICIO  
DE LOS CUATRO MESES RESTANTES DEL PRESENTE AÑO.

La honorable junta de representantes de la provincia de Buenos Aires,  
usando de la soberanía ordinaria y extraordinaria que reviste, decreta con  
valor, y fuerza de ley los artículos siguientes.

1. Se asigna de los fondos públicos de la provincia para el servicio ordi-  
nario de ella en el departamento de gobierno y relaciones exteriores la can-  
tidad de 46988 pesos 6.  $\frac{1}{2}$  reales.

2. Para el servicio ordinario en el departamento de hacienda, la canti-  
dad de 96582 pesos 4  $\frac{1}{2}$  reales.

3. Para el servicio ordinario en el departamento de guerra la cantidad  
de 386,695 pesos 2  $\frac{1}{2}$  reales.

4. Se abre un crédito al gobierno por la cantidad de 326.147 pesos  
7  $\frac{1}{2}$  reales.

5. Queda el gobierno facultado para hacer efectivo el crédito anterior  
por los medios, que oportunamente propondrá a la representación de la pro-  
vincia. Sala de las sesiones y setiembre 3 de 1821.

*Diego Estanislao Zavaleta*, presidente.  
*Pedro Medrano*, vocal secretario

*Buenos Aires setiembre 7 de 1821.*

Cúmplase la presente honorable resolución, y al efecto dése al Regis-  
tro Oficial.

Rúbrica de S. E.  
*García*



<sup>1</sup> Gentileza de Luis P. BESOZZI, ex-contador fiscal del Tribunal de  
Cuentas de la Nación.



## GENERAL

### LIQUIDAS EN ENERO DE 1822

#### SALIDAS

Ramo de .....	{	Gobierno .....	3.285	} 74.478 ¼
		Hacienda .....	1.077 1	
		Guerra .....	70.115 7 ¼	
<hr/>				
Pensiones de los tres ramos .....				910 6 ½
Deudas .....	{	del último tercio de 1821	66.629 1 ¼	} 108.066 7
		anteriores .....	39.437 5 ¼	
<hr/>				
Descuentos y Réditos .....				4.392 1
		Balance en dinero, pasado á Febrero .....		11 3 ¼
<hr/>				
				185.859 2 ½
<hr/>				

1.º de 1822.

Santiago Wilde.

Está conforme el Balance con el de la Tesorería.—

Victorino Fuenes.

Juan Manuel de Luca.

Publiquese en el Registro Oficial.

García.

ANEXO ESTADISTICO SOBRE  
FINANZAS PUBLICAS ARGENTINAS

elaborado en la

DIRECCION NACIONAL  
DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

DE LA SECRETARIA DE ESTADO  
DE HACIENDA DE LA NACION

MINISTERIO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN

En millones de pesos

C O N C E P T O	1987	1988	1979	1971	1972	1974	1974	1975	1975	1977	1978	1979	1980	1981	1982
I) TOTAL DE INGRESOS	4.899,9	5.261,3	7.019,3	8.657,7	13.667,9	20.184,9	20.401,9	57.088,9	428.179,0	1.294.279	3.624.961				
(1) TOTAL DE INGRESOS	5.649,0	5.951,7	7.895,0	11.642,4	18.643,0	29.450,3	60.510,3	213.272,1	937.213,6	1.833.726	4.510.235				
(11) RESULTADO (+/-)	- 749,1	- 687,4	- 875,7	- 2.984,7	- 4.975,1	- 19.269,4	- 30.005,4	- 138.181,2	- 509.173,6	- 456.297	- 885.307				
IV) FINANCIAMIENTO (+/-)	749,1	687,4	875,7	2.984,7	4.975,1	19.269,4	30.005,4	155.135,2	509.173,6	456.297	885.307				
1- del Voto del Crédito	243,7	139,3	231,9	335,2	250,7	123,2	2.593,1	15.892,8	141.942,1	- 131.371	574.321				
a) Interno	4,6	208,5	4,1	41,8	54,7	1.431,7	2.590,4	19.103,2	110.826,9	- 139.212	126.179				
Colocación	77,2	331,9	401,6	745,3	1.071,1	3.556,0	4.931,3	24.987,6	245.297,1	400.170	1.113.001				
Amortización	72,6	143,3	396,5	703,5	1.018,4	2.124,3	2.650,9	5.864,2	36.237,6	235.673	189.201				
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Comercio Exterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
b) Externo	- 248,2	- 19,2	230,8	241,4	166,0	- 1.353,5	307,7	3.110,4	31.315,2	7.941	447.902				
Colocación	50,4	327,6	472,7	572,0	1.359,6	1.169,6	2.073,8	2.144,6	47.318,2	70.345	559.124				
Amortización	299,7	348,9	195,0	251,6	1.187,6	2.547,1	1.765,1	5.263,2	35.200,0	62.404	113.322				
2- Bancos Centrales	617,3	347,1	338,5	2.494,7	3.345,8	14.291,7	24.092,4	119.275,6	233.021,2	311.571	-				
3- Otros	330,5	151,0	133,3	6,3	1.403,6	4.230,5	3.314,9	19.964,6	14.210,3	276.137	310.776				

FUENTE: Dirección Nacional de Programación, Papeografía y Estadística de acuerdo con información de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

MOVIMIENTO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA NACION

En millones de pesos

CONCEPTO	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
TOTAL INGRESOS (I+II+III)	4,899.9	5,284.2	5,840.2	7,015.3	8,637.7	13,657.9	20,184.9	30,504.9	37,086.9	428,119.0	1,394,379	3,624,981			
I. INGRESOS CORRIENTES (I-2)	4,762.4	5,032.1	5,720.2	6,801.9	8,459.1	13,508.3	19,389.4	29,337.3	36,266.0	422,412.0	1,365,557	3,518,547			
1. Tributarios	4,190.4	4,312.9	4,982.3	6,038.8	7,551.8	11,111.2	16,791.4	27,524.1	47,447.7	389,372.4	1,195,918	2,775,032			
a. Sobre los Ingresos	981.7	924.8	1,099.2	1,221.3	1,439.8	2,048.4	3,054.0	3,974.1	5,221.7	40,588.8	135,623	415,602			
b. Sobre el Patrimonio	394.5	283.3	330.0	1,107.2	806.1	836.1	973.0	1,587.4	533.9	14,315.2	52,312	145,308			
c. Sobre la Producción, Comercio y Transacciones	1,451.6	1,860.8	2,156.1	2,290.8	3,200.0	4,203.1	6,318.0	11,638.8	22,741.1	137,431.8	618,381	1,738,233			
d. Sobre el Comercio Exterior	1,338.2	1,208.0	1,396.8	1,439.5	2,085.7	4,023.6	6,054.7	8,167.3	16,999.7	143,459.5	247,992	425,534			
e. Regularización Espontánea	-	-	-	-	-	-	-	1,503.3	659.4	262.7	72,628	39,707			
f. Fondo de Desarrollo Regional	-	-	-	-	-	-	331.7	643.2	1,266.9	13,234.4	18,750	-			
2. No Tributarios	572.0	735.2	737.9	743.1	1,057.5	2,397.1	2,598.0	2,823.2	8,819.3	52,839.6	169,641	743,765			
a. Tasas y Tarifas	207.9	276.0	384.9	321.3	398.3	576.9	945.7	613.1	1,172.6	14,235.2	58,509	137,797			
b. Otros	364.1	460.2	373.0	421.8	661.2	1,802.2	1,652.3	1,403.1	7,645.7	38,344.4	110,132	606,013			
II. INGRESOS DE CAPITAL (II)	1.5	26.2	2.2	0.4	8.5	0.6	2.0	1.4	13.3	42.7	112	74,999			
III. OTROS INGRESOS (III)	138.0	135.7	117.8	217.0	80.1	159.0	793.5	966.2	805.6	5,684.3	28,680	33,296			

NOTA: Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con información de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

MOVIMIENTO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA UNIÓN

En millones de pesos

C O S T O	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1977	1978	1979	1980
<b>IGUAL EXERCICIOS</b>	5,042.2	5,551.7	6,551.3	7,333.0	11,642.4	13,642.0	29,412.3	90,113.3	222,072.1	937,212.6	1,350,726	4,151,203
<b>I. SERVICIOS CORRIENTES</b>	4,612.3	4,950.0	5,552.2	6,332.3	9,332.1	11,127.1	23,430.5	53,887.6	178,489	728,201.5	1,073,137	3,724,953
a. Personal	1,813.2	2,199.3	2,732.2	4,324.3	6,079.5	7,079.5	13,067.3	19,501.0	46,644.7	186,221.3	279,320	1,170,713
b. Materiales y Servicios	5,113.3	5,341.3	6,211.3	7,332.2	1,433.4	2,472.0	3,339.2	7,543.2	15,902.4	42,363.4	63,332	211,332
c. Intereses de la Deuda	2,721.7	3,415.6	2,517.8	440.1	942.7	1,433.4	1,433.4	1,531.6	10,672.3	13,351.3	28,328	131,232
- Interés	211.3	151.3	164.3	221.3	514.5	942.7	942.9	2,513.9	6,522.5	10,321.9	21,746	69,482
- Gastos	1,510.4	1,264.3	1,353.5	221.3	514.5	514.5	514.5	707.7	4,113.9	7,334.5	22,221	62,400
- Otros	359.9	389.9	73.1	177.5	514.5	514.5	514.5	514.5	514.5	514.5	514.5	514.5
<b>d. TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	1,644.6	1,425.8	1,281.5	2,481.0	3,512.9	3,432.0	24,416.0	23,555.0	107,739.6	320,507.7	429,869	1,114,720
Sector Público	1,028.1	964.3	1,161.8	2,993.1	4,253.3	4,253.3	11,417.9	13,333.1	93,219.2	291,543.3	383,376	968,959
- Fomento	592.7	599.8	720.2	703.3	2,021.5	2,021.5	1,864.2	3,639.9	12,377.1	43,903.1	61,131	92,341
- Defensa	0.0	27.4	33.3	730.3	2,021.5	2,021.5	8,181.9	3,831.1	35,184.9	113,283.7	21,331	2,723
- Otros	435.3	472.3	676.8	978.9	1,834.5	1,834.5	3,730.3	6,038.7	12,768.3	43,062.3	104,182	285,622
Sector Privado	616.5	461.5	119.7	11.9	68.4	11.9	137.7	29.4	1,662.3	22,741.2	132,345	416,777
- Fomento	413.2	457.2	679.3	978.9	1,834.5	1,834.5	137.7	29.4	1,662.3	22,741.2	132,345	416,777
- Defensa	51.3	62.8	72.5	47.1	11.9	11.9	137.7	29.4	1,662.3	22,741.2	132,345	416,777
- Otros	15.0	15.0	31.7	62.4	68.4	68.4	133.1	67.1	7,509.1	43,859.6	138,681	238,686
Sector Extranjero	461.2	461.3	617.5	900.5	1,437.6	1,437.6	2,993.1	5,283.7	14,523.2	24,643.5	41,293	116,261
<b>e. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	327.5	472.4	431.3	632.3	1,032.5	1,969.2	1,969.2	1,920.7	5,313.1	147,049.6	250,770	525,253
Sector Público	241.0	457.9	472.1	535.7	1,045.0	1,969.2	1,969.2	1,920.2	5,313.1	147,049.6	230,770	525,253
- Fomento	157.9	167.9	167.9	229.5	29.5	29.5	59.2	263.3	1,364.9	23,773.0	73,119	9,392
- Defensa	13.0	230.4	230.6	230.6	438.6	438.6	621.0	643.4	1,567.3	43,004.2	77,775	269,328
- Otros	222.3	23.6	32.9	369.5	514.3	514.3	977.7	709.1	1,714.0	43,177.9	191,077	134,647
Sector Privado	80.5	114.5	159.2	102.8	187.5	187.5	87.1	183.1	714.1	21,137.0	35,124	135,551
- Fomento	72.2	110.0	147.7	102.8	187.5	187.5	87.1	183.1	714.1	21,137.0	35,124	135,551
- Defensa	8.3	4.5	11.5	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>f. INGRESOS DE CAPITAL</b>	823.4	899.2	1,028.2	1,553.3	2,322.1	4,232.1	4,232.1	5,232.4	12,494.2	118,469.7	316,922	622,943
Ingresos Financieros	57.0	323.7	539.3	731.5	1,321.2	2,421.4	2,421.4	2,924.2	5,785.6	64,149.7	154,323	294,449
- Aportes de Capital	57.0	323.7	539.3	731.5	1,321.2	2,421.4	2,421.4	2,924.2	5,785.6	64,149.7	154,323	294,449
- Préstamos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos Fiscales	430.7	527.1	520.2	699.6	1,244.5	2,202.0	2,202.0	2,202.0	2,202.0	2,202.0	2,202.0	2,202.0
- Impuesto sobre Renta	177.3	217.5	217.5	330.0	39.4	32.3	32.3	32.3	32.3	32.3	32.3	32.3
- Otros	253.4	309.6	302.7	369.6	1,205.1	2,170.0	2,170.0	2,170.0	2,170.0	2,170.0	2,170.0	2,170.0
Ingresos de Fideicomiso	294.6	339.5	422.0	642.1	1,510.3	1,830.5	2,232.2	6,708.6	54,321.0	184,405	417,499	713,252
- Gastos	130.2	180.2	213.1	275.9	367.7	667.5	865.7	2,431.9	27,162.4	121,079	271,321	513,252
- Otras Fuentes	164.4	259.3	308.9	366.2	842.6	1,163.0	1,366.5	3,276.7	27,162.4	63,326	140,128	201,999
<b>III. OTRAS OPERACIONES (CONTABILIZADAS EN PASIVO)</b>	175.3	97.3	103.7	211.2	622.3	1,704.3	1,704.3	4,322.3	21,208.3	90,637.5	121,623	97,762

FUENTE: Dirección Nacional de Programación, Promoción y Asesoría en la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda).

**MOTIVADO DE LA TESORERIA DE LA NACION**

En millones de pesos de 1970

C O N C E P T O	Precios implícitos en el P.B.L. (a precios de arrears)															
	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
75.0	82.9	90.6	100.0	103.6	214.7	335.4	421.6	1,206.6	6,795.6	18,069.3	47,307.3					
1) TOTAL DE INGRESOS	6,533.3	6,330.2	6,435.1	7,019.3	6,430.3	6,368.0	6,018.3	7,235.3	4,731.2	6,300.2	7,716.4	7,587.4				
II) TOTAL DE ENOCACIONES	7,530.9	7,179.2	7,383.5	7,838.0	8,714.4	8,653.1	11,763.1	14,332.5	17,592.6	17,794.9	10,342.3	9,415.6				
(II) RESUMIDO (- II)	- 997.7	- 849.0	- 948.4	- 818.7	- 2,284.1	- 2,317.1	- 5,744.8	- 7,117.0	- 12,861.4	- 7,492.7	- 2,326.9	- 1,848.2				
IV) FINANCIAMIENTO (I+2+3)	997.7	829.0	904.4	878.7	2,234.1	2,317.1	5,744.8	7,117.0	12,861.4	7,492.7	2,326.9	1,848.2				
1 - Uso Neto del Crédito	- 235.0	223.3	379.9	235.9	296.9	102.9	36.7	616.3	1,325.3	2,088.7	- 727.0	1,139.4				
a) Intereso	6.1	21.5	165.0	5.1	31.2	25.5	441.7	543.3	1,583.3	1,627.9	- 771.0	284.6				
b) Colocaciones	102.8	424.4	431.4	401.6	537.3	498.0	1,072.1	1,181.3	2,069.3	5,609.6	2,214.6	2,373.5				
Asertificación	96.8	172.9	280.4	398.3	326.5	473.4	630.4	658.2	485.9	334.7	1,304.3	378.2				
- Intereses considerados c/Asertificación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,447.0	1,681.3				
d) Externo	- 231.1	- 23.2	214.9	280.8	235.6	77.3	- 405.0	73.0	-	237.8	- 460.9	44.0	334.8			
e) Colocaciones	87.2	391.2	535.3	435.8	429.3	354.3	491.9	491.9	177.8	692.2	389.3	1,137.2				
f) Asertificación	358.3	435.4	318.3	435.0	373.3	352.2	159.4	435.3	435.3	435.3	343.4	343.4				
2 - Banco Central	856.4	418.7	375.9	501.9	1,942.1	1,332.4	4,440.0	5,714.5	9,881.1	3,723.3	1,724.3	-				
3 - Otros	486.3	182.0	148.6	90.9	5.1	655.9	1,263.2	786.2	1,654.8	1,680.7	2,459.3	843.3				

NOTA: Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con informados de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

**MINISTERIO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN**  
En millones de Pesos de 1970

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
<b>TOTALES</b>	2 257.9	2 175.2	2 344.9	2 533.0	2 711.4	2 865.2	3 117.2	3 315.4	3 511.8	3 713.5	3 920.2	4 133.3	4 350.2	4 573.1
<b>I. ENDOGENAS</b>	5 167.7	5 977.2	6 374.2	6 852.7	7 315.1	7 765.5	8 200.1	8 620.4	9 034.4	9 443.2	9 847.2	10 246.2	10 640.6	11 035.6
a. Gubernamentales	2 417.3	2 682.3	2 804.1	2 945.7	3 084.3	3 222.2	3 359.7	3 497.6	3 635.5	3 773.4	3 911.3	4 049.2	4 187.1	4 325.0
b. No Gubernamentales	2 750.4	3 294.9	3 570.1	3 907.0	4 230.8	4 543.3	4 840.4	5 132.8	5 398.9	5 669.8	5 935.9	6 207.0	6 453.5	6 710.6
<b>II. EXÓGENAS</b>	1 711.3	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2	1 542.2
<b>III. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>IV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>V. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>VI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>VII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>VIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>IX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>X. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XIV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XVI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XVII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XVIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XIX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XXI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XXII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XXIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XXIV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XXV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XXVI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XXVII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XXVIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XXIX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XXX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XXXI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XXXII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XXXIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XXXIV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XXXV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XXXVI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XXXVII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XXXVIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XXXIX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XL. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XLI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XLII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XLIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XLIV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>XLV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>XLVI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>XLVII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>XLVIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>XLIX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>L. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>LII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>LIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>LIV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>LVI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>LXII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>LXIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>LXIV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>LXV. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>LXVI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>LXVII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9	337.9	349.9	361.9	373.9
<b>LXVIII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	297.1	300.0	311.3	315.6	317.7	320.8	323.9	327.0	330.1	333.2	336.3	339.4	342.5	345.6
<b>LXIX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	124.7	17.3	10.3	13.2	6.3	3.0	1.1	0.2	0.1	-	-	-	-	-
<b>LXX. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	1 138.5	1 034.8	1 113.6	1 163.2	1 219.1	1 281.9	1 349.5	1 422.7	1 501.5	1 591.3	1 692.2	1 793.3	1 894.4	1 995.5
<b>LXXI. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	883.7	875.1	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3	923.3
<b>LXXII. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	24.0	157.4	314.0	276.0	271.3	282.8	291.5	302.8	314.0	325.9</				

MOVIMIENTO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN

En relación con el P.B.I. (p-a.)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
P.B.I. (a precios de mercado) (en millones de \$)	58.602	68.728	80.984	94.791	132.667	219.928	284.591	430.373	1.334.041	1.560.331	2097.616	3.031.474				
C O X C E P T O																
I) TOTAL DE INGRESOS	8.2	7.7	7.2	7.4	6.5	6.2	5.5	6.2	4.1	5.7	6.6	6.8				
II) TOTAL DE EGRESOS	9.5	9.7	8.2	8.3	8.7	8.4	10.8	12.4	13.3	12.4	8.8	8.5				
III) RESULTADO (I - II)	-1.3	-1.0	-1.0	-0.9	-2.2	-2.2	-5.3	-6.2	-11.2	-6.7	-2.2	-1.7				
IV) FINANCIAMIENTO (1+2+3)	1.3	1.0	1.0	0.9	2.2	2.2	5.3	6.2	11.2	6.7	2.2	1.7				
1 - Uso Neto del Crédito (1+2)	-0.4	0.3	0.4	0.3	0.2	0.1	-	0.6	1.2	1.9	-0.6	1.1				
a) Interno	0.1	0.2	0.2	0.2	-	-	0.4	0.5	1.4	1.5	-0.6	0.3				
Abstracciones	0.1	0.3	0.2	0.4	0.6	0.5	1.0	1.0	1.8	1.5	1.9	2.1				
Ingresos con el del extranjero	0.1	0.2	0.3	0.4	0.8	0.5	0.6	0.5	0.4	0.5	1.1	0.3				
b) Externo	-0.4	-	-	-	-	-	-	-	-	1.3	1.4	1.5				
Colocaciones	0.1	0.5	0.6	0.5	0.4	0.8	0.3	0.1	-0.2	0.4	-	0.3				
Abstracciones	0.3	0.3	0.4	0.2	0.2	0.3	0.7	0.3	0.4	0.6	0.3	1.0				
2 - Bancos Central	1.1	0.5	0.4	0.5	2.0	1.5	4.1	4.9	8.6	3.3	1.5	-				
3 - Otros	0.6	0.2	0.2	0.1	-	0.6	1.2	0.7	1.4	1.5	1.3	3.6				

Fuente: Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con información de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

MOVIMIENTO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN

En relación con el p.p.t. (p.m.)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
p.p.t. (a precios de agosto) (en millones de \$)	39.532	48.728	80.884	84.793	131.667	219.923	384.531	490.373	1.144.043	2.549.331	29.974.954	33.711.474				
C O X C E P T O																
TOTAL INGRESOS (afirm.)	8.2	7.7	7.2	7.4	8.5	6.1	5.5	6.3	4.1	5.7	6.5	5.7	6.5	6.3		
I. INGRESOS CORRIENTES (1-2)	8.0	7.4	7.1	7.2	8.5	6.1	5.3	6.0	4.1	5.8	6.5	5.8	6.5	6.3		
1. Tributarios	7.0	6.3	6.2	6.4	3.7	5.0	4.8	5.6	3.4	4.9	5.7	4.9	5.7	5.2		
a. Sobre los Ingresos	1.6	1.4	1.4	1.3	1.1	0.9	0.8	0.8	0.4	0.5	0.9	0.5	0.9	0.3		
b. Sobre el Patrimonio	0.7	0.4	0.4	1.2	0.6	0.4	0.3	0.3	-	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3		
c. Sobre la Producción, Comercio y Transacciones	2.4	2.7	2.7	2.4	2.4	1.9	1.7	2.4	1.6	2.1	2.9	2.1	2.9	3.2		
d. Sobre el Comercio Exterior	2.3	1.8	1.7	1.5	1.6	1.3	1.7	1.7	1.2	1.9	1.1	1.9	1.1	0.3		
e. Regularización IE positiva	-	-	-	-	-	-	-	0.3	0.1	-	0.3	0.1	-	0.1		
f. Fondo de Desarrollo Regional	-	-	-	-	-	-	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	-	-	-		
2. No Tributarios	1.0	1.1	0.9	0.3	0.3	1.1	0.7	0.4	0.7	0.7	0.8	0.7	0.8	1.4		
a. Tasas y Tarifas	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.1	0.1	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3		
b. Otros	0.6	0.7	0.5	0.5	0.5	0.8	0.4	0.3	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	1.1		
II. LOGROS DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1	
III. OTROS INGRESOS (EXTR. PENSIONARIOS)	0.2	0.3	0.1	0.2	-	0.1	0.2	0.2	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		

FINANC. Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con información de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

MOVIMIENTO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Relación con el P.B.L. (p.m.)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
P.B.L. (a precios de mercado)	59.602	68.778	80.984	94.793	132.667	219.928	264.591	490.375	1.384.043	7.569.311	20.974.526	53.377.474			
(en millones de \$)															
. C O N C E P T O .															
TOTAL ENCOCCIONES	9.5	6.7	8.2	8.3	8.7	8.4	10.4	12.4	13.3	12.4	8.8	8.5			
I. ENCOCCIONES CORRIENTES	7.8	7.2	6.9	6.8	7.2	6.9	9.7	10.4	12.9	9.6	6.5	7.1			
a. Personal	3.2	3.3	3.3	3.3	3.0	2.8	3.6	3.8	3.4	2.6	2.2	2.8			
b. Bienes y Servicios	0.9	0.8	0.8	0.8	0.6	0.6	0.7	0.7	0.5	0.5	0.3	0.3			
c. Intereses de la Deuda	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.8	0.5	0.3	0.3			
. Interés	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.6	0.5	0.2	0.2	0.2			
. Exterior	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.3	0.1	-	0.1			
. Otras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
d. Transferencias Corrientes	2.6	2.1	1.9	2.0	2.6	2.6	3.9	4.8	7.3	4.2	2.1	2.1			
e. Sector Público	1.8	1.4	1.4	1.3	1.9	2.0	3.1	3.7	6.7	3.3	1.9	1.8			
. Empresas	1.0	0.6	0.3	0.3	0.5	0.3	0.4	0.5	1.0	0.8	0.4	0.2			
. Provincias	-	-	0.1	0.1	0.5	0.3	1.1	1.3	4.1	1.6	0.1	-			
. Organismos Descentrali-	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	1.0	1.2	1.0	0.6	0.5	0.7			
. Zonas Descentrali-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	3.1	0.3	0.2	0.2	0.2			
. Creditos Especiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.3	0.2	0.7			
. Otras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
f. Sector Privado	0.8	0.7	0.5	0.7	0.7	0.6	0.8	1.1	1.1	0.3	0.2	0.3			
g. Transferencias de Capital	0.6	0.7	0.6	0.6	0.5	0.4	0.6	0.4	0.4	1.9	1.1	1.0			
h. Sector Público	0.4	0.7	0.6	0.6	0.5	0.4	0.6	0.4	0.4	1.9	1.1	1.0			
. Empresas	-	-	0.2	-	-	-	-	0.1	0.1	0.4	0.1	-			
. Provincias	-	-	0.4	-	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.5	0.4	0.3			
. Organismos Descentrali-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
. Zonas Descentrali-	0.4	0.5	-	0.3	0.3	0.2	0.3	0.2	0.1	0.6	0.3	0.4			
. Creditos Especiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1	0.3	0.1			
. Otras	-	-	-	-	-	-	0.1	-	-	-	-	-			
i. Sector Privado	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
j. Inversiones de CAPITAL	1.4	1.3	1.2	1.2	1.2	1.3	1.1	1.1	0.9	1.6	1.6	1.2			
k. Inversión Financiera	1.1	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.9	0.7	0.6			
. Inversión de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
. Préstamos	1.1	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.9	0.7	0.6			
. Empresas	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2			
. Provincias	0.8	0.4	0.7	0.6	0.3	0.6	0.4	0.4	0.4	0.7	0.8	0.8			
. Otras	0.3	-	-	-	-	-	-	-	-	0.4	0.7	0.8			
l. Inversión Física	0.3	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.5	0.5	0.5	0.7	0.9	0.8			
. Bienes	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4			
. Trabajos Públicos	0.2	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.4			
m. Otras ENCOCCIONES (Extrajeras)	0.3	0.3	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	1.3	1.3	0.7			
n. Pensiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

FUENTE: Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con información de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

LIBRAMIENTOS IMPAGOS

En millones de pesos de 1970

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Precios Impagos en el F.B.I. (a precios de mercado)	75.0	82.9	90.6	100.9	132.4	214.7	324.4	422.6	1,205.6	1,795.6	13,095.5	47,302.2				
<b>C O N C E P T O</b>																
1 - Sueldos Personal en Actividad	191.7	220.8	225.9	240.3	268.0	823.4	298.9	358.8	350.3	6.0	82.0	118.7				
2 - Proveedores y Contratistas	69.3	91.8	163.3	200.2	164.0	150.6	248.2	403.9	377.9	95.5	104.1	79.9				
a. Proveedores y Contratistas del Sector Privado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43.4	35.2	26.1				
b. Proveedores y Contratistas del Sector Oficial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54.2	68.9	51.5				
3 - Sistema de Previsión Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35.3	200.6	75.6				
4 - Pasividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	76.4	84.7	141.5				
5 - Administración Central (Ministerios y Secretarías para atender pagos por sus propias Tesorerías)	96.7	148.4	152.3	203.3	179.9	132.5	144.5	244.9	342.7	355.4	133.7	103.0				
6 - Organismos Descentralizados	394.7	402.0	352.2	167.8	121.0	93.9	325.1	404.9	524.0	162.2	203.7	59.4				
7 - Empresas del Estado	8.7	38.9	21.3	13.0	36.9	6.7	110.3	102.1	41.0	20.1	83.5	17.5				
8 - Provincias y Municipios	9.7	11.9	30.0	77.8	59.4	12.1	43.1	51.2	77.4	20.8	89.5	52.8				
9 - Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
TOTAL	766.3	1,011.8	999.2	910.4	777.1	619.5	1,153.4	1,557.8	1,712.9	879.2	1,083.9	719.3				

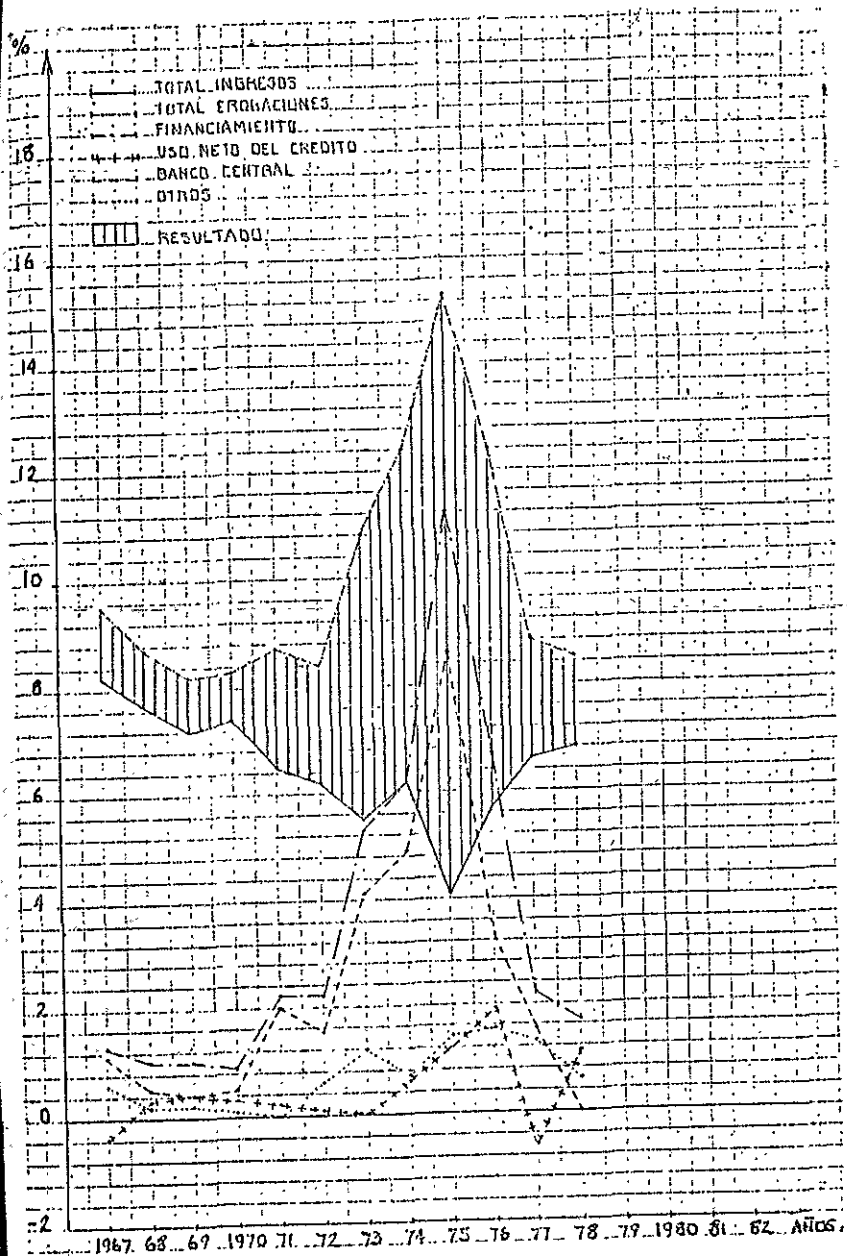
F.U.N.E. Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con el Decreto de la Presidencia de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

**HEBERRIOS IMPACTOS**  
Relación con el P. S. I. (p. r.)

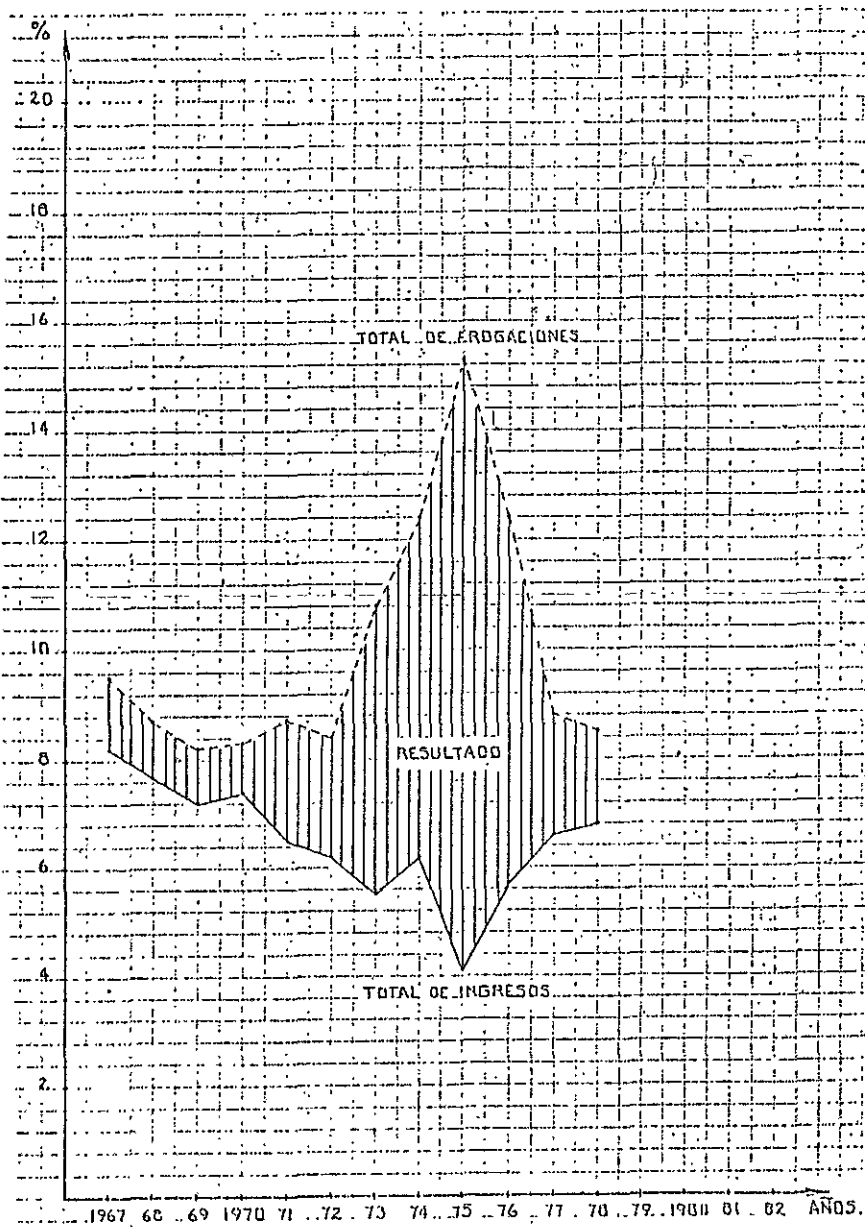
	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
<b>P. S. I. (a precios de mercado)</b> (en millones de \$)	59,502	68,728	50,924	94,791	132,867	219,938	364,451	490,315	1,284,048	1,589,331	2,031,616	3,117,474				
<b>C O N T R I B U C I O N E S</b>																
1 - Sueldos Personal en Actividad	0.24	0.28	0.25	0.26	0.27	0.22	0.27	0.31	0.30	-	0.07	0.10				
2 - Proveedores y Contratistas	0.09	0.11	0.18	0.21	0.18	0.15	0.23	0.35	0.33	0.09	0.09	0.07				
3 - Proveedores y Contratistas del Sector Privado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.04	0.03	0.02				
4 - Proveedores y Contratistas del Sector Oficial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05	0.06	0.05				
5 - Sistema de Previsión Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.03	0.17	0.07				
6 - Actividades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.07	0.07	0.11				
7 - Administración Central (incluyendo el Sector Privado para las propias Tesorerías)	0.12	0.18	0.17	0.21	0.13	0.13	0.15	0.21	0.20	0.32	0.12	0.09				
8 - Organismos Descentralizados	0.30	0.59	0.39	0.18	0.12	0.09	0.30	0.35	0.48	0.15	0.18	0.05				
9 - Empresas del Estado	0.01	0.05	0.03	0.02	0.04	0.01	0.10	0.09	0.03	0.02	0.07	0.01				
10 - Provincias y Municipios	0.01	0.01	0.09	0.08	0.06	0.02	0.04	0.04	0.07	0.02	0.02	0.05				
11 - Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
<b>TOTAL (1-12-3+4+5+6+7+8+9)</b>	0.97	1.22	1.11	0.96	0.73	0.61	1.07	1.35	1.49	0.79	0.52	0.64				

Fuente: Dirección Nacional de Programación Presupuestaria de acuerdo con información de la Tesorería General de la Nación (Secretaría de Estado de Hacienda)

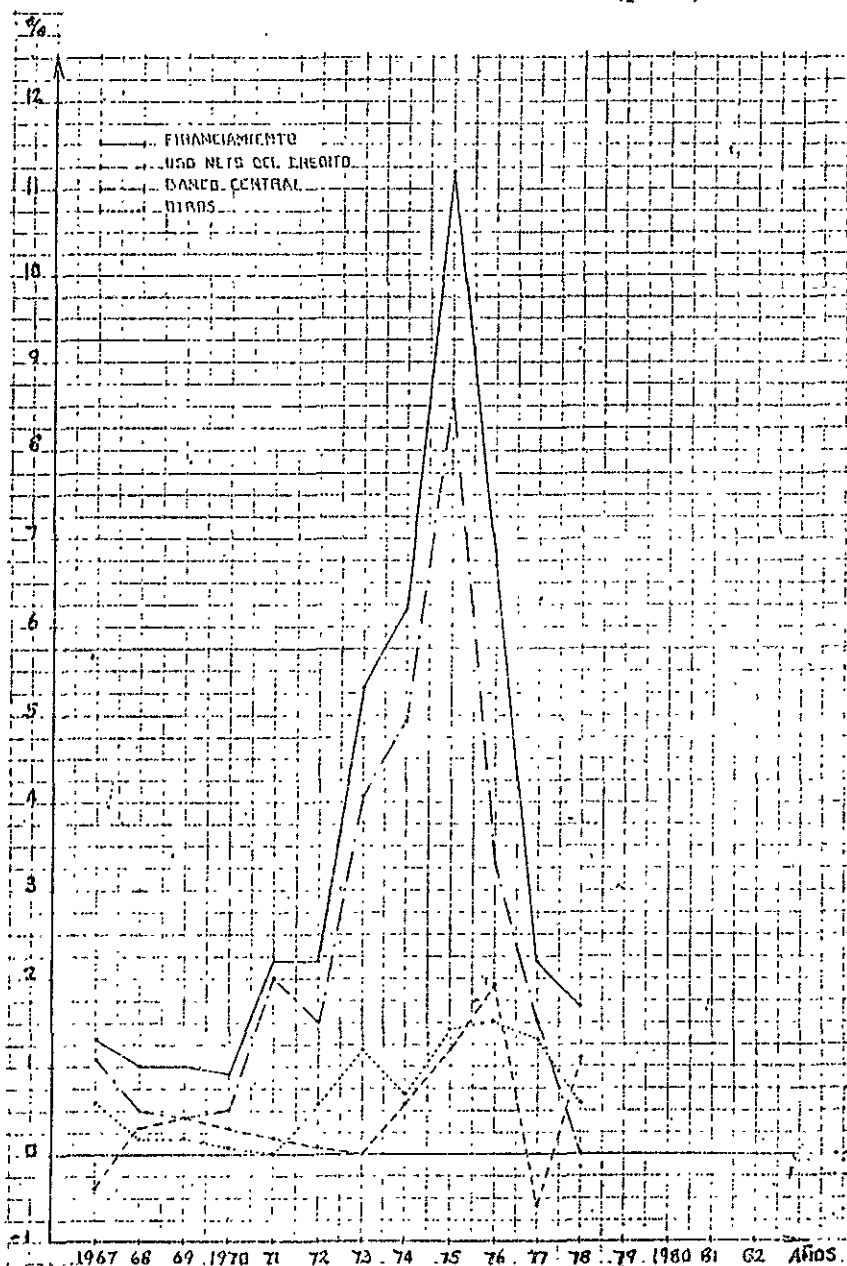
MOVIMIENTO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA NACION  
 INGRESOS - EROGACIONES - FINANCIAMIENTO  
 EN RELACION CON EL P.B.I. (p.m.)



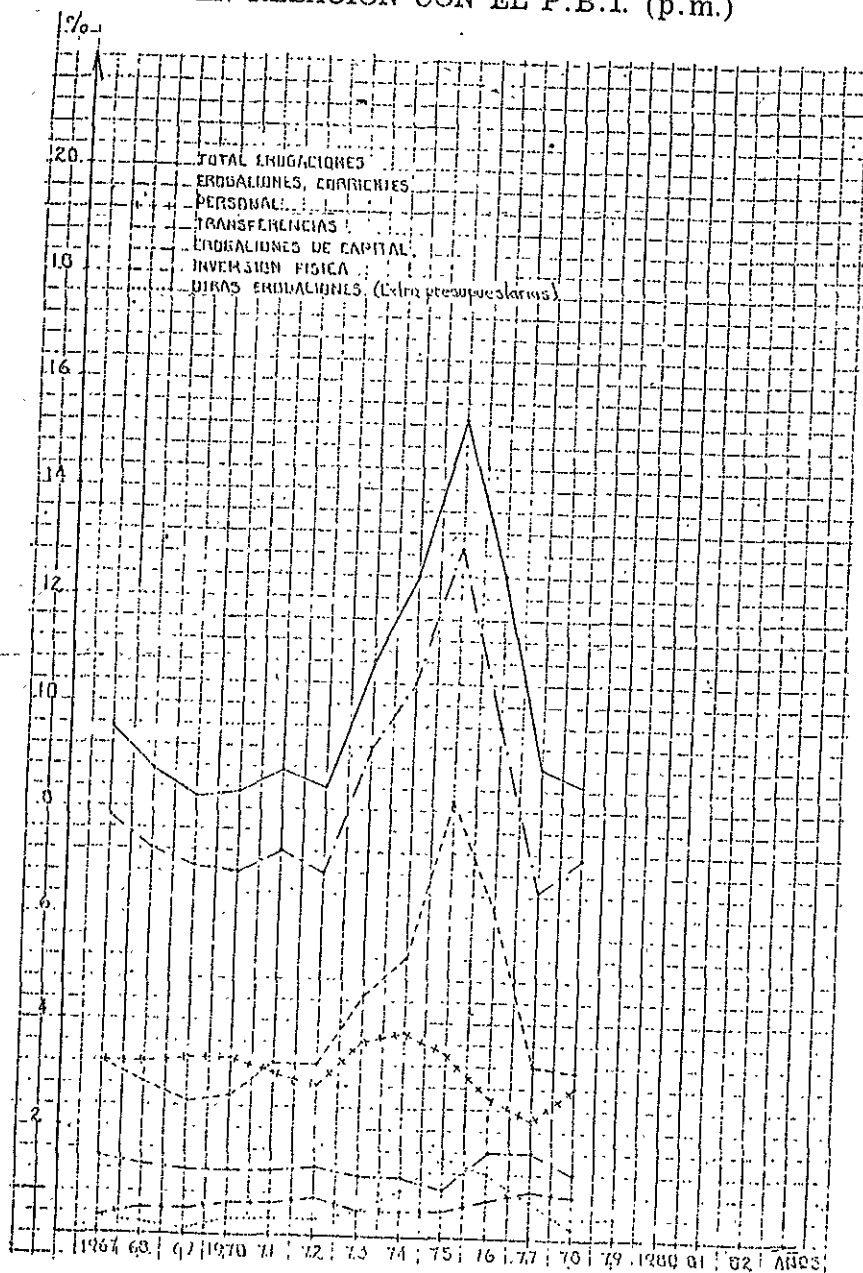
MOVIMIENTO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA NACION  
 INGRESOS - EROGACIONES - RESULTADO  
 EN RELACION CON EL P.B.I. (p.m.)



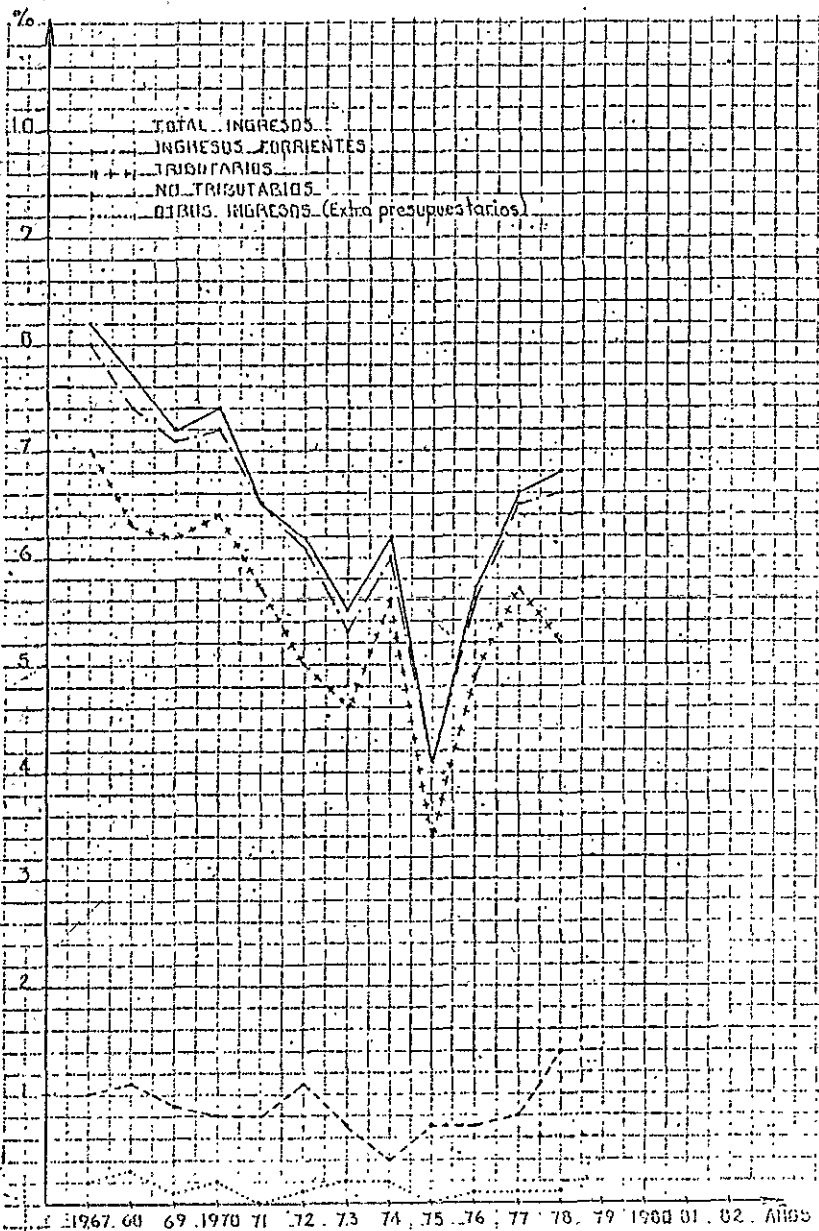
MOVIMIENTO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA NACION  
 FINANCIAMIENTO  
 EN RELACION CON EL P.B.I. (p.m.)



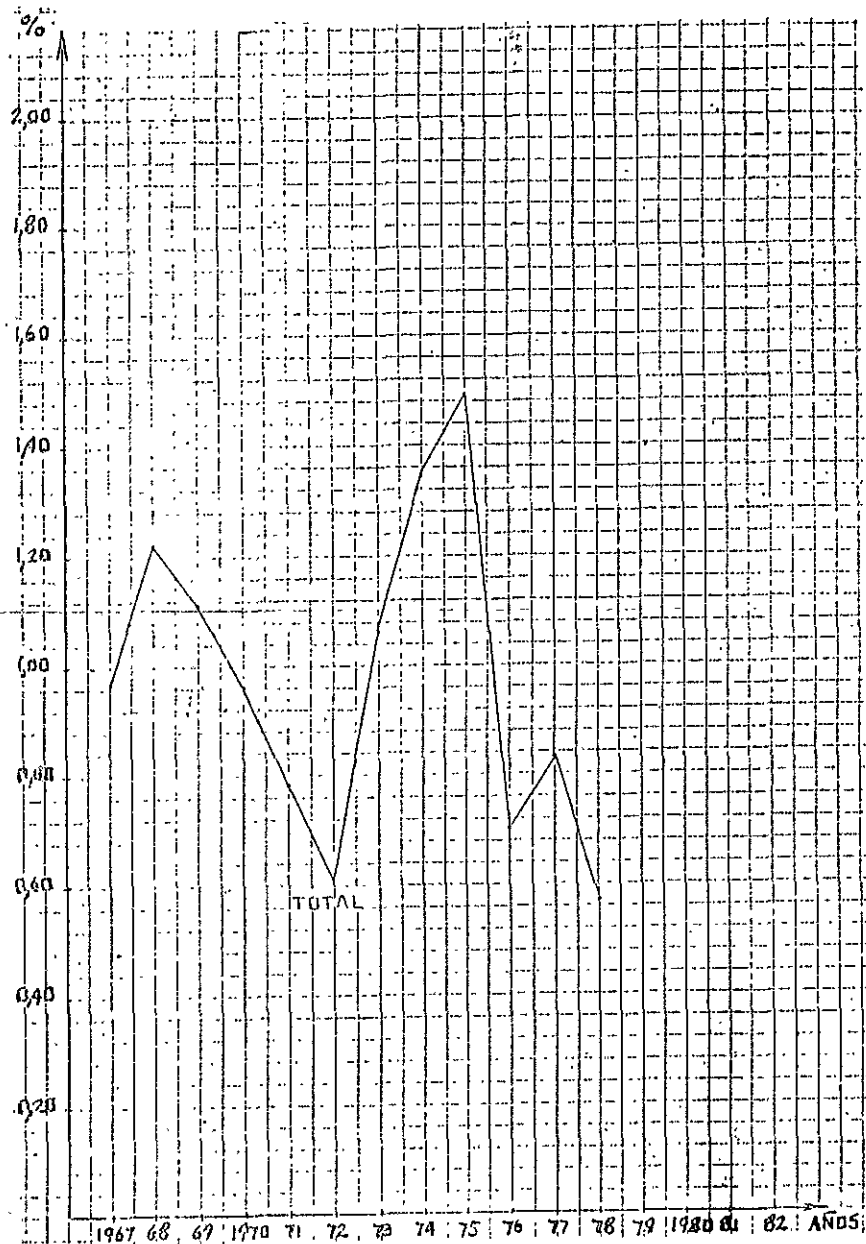
MOVIMIENTO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA NACION  
 EROGACIONES  
 EN RELACION CON EL P.B.I. (p.m.)



MOVIMIENTO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA NACION  
 I N G R E S O S  
 EN RELACION CON EL P.B.I. (p.m.)



MOVIMIENTO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA NACION  
 LIBRAMIENTOS IMPAGOS  
 EN RELACION CON EL P.B.I. (p.m.)



## COMISIONES INTERNAS DE TRABAJO

### 1. Comisión de Promoción

Cont. Horacio MUSCIA	T.E. 34-9420
Dr. Juan A. RE	T.E. 33-6890
Cont. Josefina B. de REGO	T.E. 33-5227
Cont. Juan S. REZK	T.E. 221-2162/2262 Int. 154
Coord. Cont. Adolfo RINALDI	T.E. 32-4124/7228

### 2. Comisión de redacción Boletín de ASAP:

Lic. Norma BATTAGLINI	T.E. 221-2162/2262 Int. 154
Dr. Jorge BENZRIHEN	T.E. 30-3430
Sr. Eduardo DELLE VILLE	T.E. 30-4461
Cont. Roberto MARTIRENE	T.E. 34-7868
Lic. Julio N. ROSSI	T.E. 33-1718
Coord. Lic. Guillermo A. SANDLER	T.E. 34-4952

### 3. Comisión de Organización de eventos:

Lic. Nilda ANDRAE	T.E. 221-2202/2322 Int. 154
Cont. Norma BATTAGLINI	T.E. 221-2202/2322
Lic. Jorge SERENO	T.E. 30-3916
Cont. Juan S. REZK	T.E. 221-2202/2322 Int. 154
Coord. Cont. Antonio PAZ	T.E. 34-4952

### 4. Comisión de Integración Consejo Asesor:

Dr. Jorge BENZRIHEN	T.E. 30-3480
Cont. Horacio NADALE	T.E. 32-8082
Coord. Cont. Horacio MUSCIA	T.E. 34-9420