



FORO PERMANENTE DE DIRECCIONES DE PRESUPUESTO Y FINANZAS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

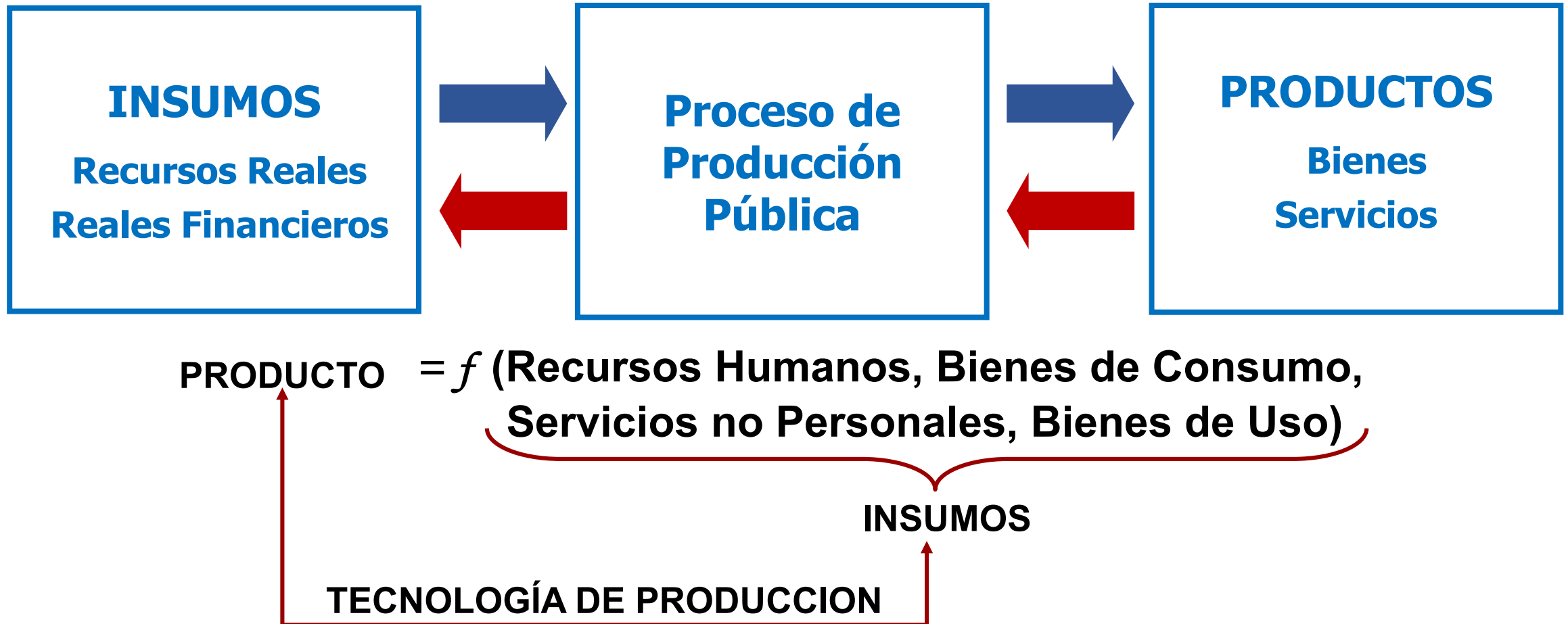
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ORIENTADO A RESULTADOS Propuestas para Municipios

Guillermina Rodríguez
Dirección de Políticas, Normas e Ingresos Presupuestarios
OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO

Junio 2026

BASES TEÓRICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

**El Presupuesto Público como
un reflejo del Proceso de Producción**



TIPOS DE PRODUCTOS

➤ **TERMINALES**

- a) Constituyen la razón de ser de la Institución.*
- b) Satisfacen demandas o necesidades externas a la Institución.*

➤ **INTERMEDIOS**

- a) Satisfacen demandas internas de la Institución.*
- b) Son destinados a la elaboración de otros productos.*

¿Qué es una Categoría Programática?

Unidad formal de asignación de recursos con el objeto de generar **PRODUCTOS**

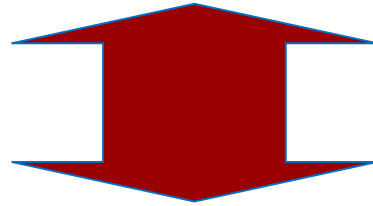


Claramente delimitados los productos que se generan y los insumos que se asignan en cada una de ellas respecto de las restantes

- Existe un microproceso de producción que le es propio
- Cada una refleja relaciones de Insumo-Producto que le son propias

¿Qué es la Unidad Ejecutora?

**Categoría
Programática**



Unidad Ejecutora

Unidad dentro de la estructura orgánica
responsable de la gestión presupuestaria

¿Cuántos tipos de Categorías Programáticas hay?

Programa

Subprograma

Proyecto

Actividad

Obra

Central

Común

Específica

¿Qué es un Programa?

- *Es la categoría programática de mayor nivel*
- *Contribuye al logro de una política fijada por el gobierno*
- *La producción que se genera es siempre terminal*
- *La Unidad Ejecutora que lo administra debe ser de suficiente jerarquía*
- *Puede desagregarse en categorías programáticas de menor nivel*

Ejemplos de Programa

- *Formulación y ejecución de la política de obras públicas municipales*
- *Planificación y ejecución de los servicios públicos*
- *Educación, Formación y Capacitación*
- *Acción cultural en barrios*
- *Ayuda social a la comunidad*
- *Atención médica hospitalaria*
- *Asistencia médica en puestos sanitarios*
- *Desarrollo agropecuario y reconversión rural*
- *Turismo y Deportes*

¿Qué son los Subprogramas?

- *Es una categoría programática que genera siempre producción que es termina.*
- *Se utiliza cuando la producción terminal de un programa admite desagregación en grupos de productos terminales.*
- *Su producción terminal es parcial y sumable respecto de la producción terminal del programa.*
- *Tiene relaciones de condicionamiento exclusivas con un programa (dentro de él).*
- *El CGP debe ser divisible en CGP de menor jerarquía en relación con el CGP del programa.*

Ejemplos de Subprogramas

PROGRAMA: Atención Ambulatoria en Centro Municipal de Salud

UNIDAD EJECUTORA: Secretaría de Salud

UE: Dirección de Salud Infantil

SUBPROGRAMA: Servicio de Pediatría

UE: Centro Odontológico Municipal

SUBPROGRAMA: Odontología

UE: Dirección de Medicina General

SUBPROGRAMA: Clínica Médica

**MEDICIÓN
PRODUCTOS
TERMINALES**

- ✓ Consulta Externa
- ✓ Paciente Atendido
- ✓ Estudio RX
- ✓ Análisis Laboratorio

PROGRAMA: Educación y Capacitación

UNIDAD EJECUTORA: Secretaría de Educación

UE: Dirección de Educación

SUBPROGRAMA: Apoyo a la Terminalidad de la Educación Secundaria

UE: Dirección de Capacitación

SUBPROGRAMA: Formación en Artes y Oficios

- ✓ Alumnos
- ✓ Egresados Secundario

Matriculados en Gas; Electricidad
Diplomados en Artes Plásticas; Actuación, etc.

¿Qué es una Actividad?

- *Es una categoría de mínimo nivel*
- *La producción que genera es intermedia*
- *No puede desagregarse en categorías programáticas de menor nivel*
- *Indivisible a los efectos de la asignación de recursos*
- *Condiciona la producción terminal del programa*

Tipos de Actividades

Actividades Específicas	Actividades Centrales	Actividades Comunes
✓ Condicionan directamente la producción de <i>un</i> programa en particular ✓ Constituyen categorías programáticas de mínimo nivel desagregadas de dicho programa ✓ Los insumos son sumables a nivel del programa del cual forman parte	✓ Condicionan indirectamente la producción de <i>todos</i> los programas ✓ La producción intermedia que generan no forma parte de ningún programa en particular ✓ Los insumos no son sumables a nivel de ningún programa en particular	✓ Condicionan indirectamente la producción de <i>dos o más</i> programas pero <i>no todos</i> ✓ La producción intermedia que generan no forma parte de ningún programa en particular ✓ Los insumos no son sumables a nivel de ningún programa en particular

¿Qué es un Proyecto?

- *Es LA categoría programática cuyo producto es un Bien de Capital destinado a crear, ampliar o modernizar la capacidad de producción de bienes o servicios del Municipio.*
- *El proceso puede ser ejecutado directa o indirectamente, bajo la responsabilidad de una Unidad Ejecutora de la Orgánica Municipal.*
- *Se habilita la categoría programática “Proyecto” en el presupuesto cuando se inicia la fase de ejecución de obras.*
- *El producto satisface necesidades sólo en el momento en que finaliza su ejecución y puede producir bienes o prestar servicios.*
- *Un “Proyecto” puede desagregarse en obras diversas y en Actividades.*
- *Pueden ser centrales, comunes o específicos.*

¿Qué es una Obra?

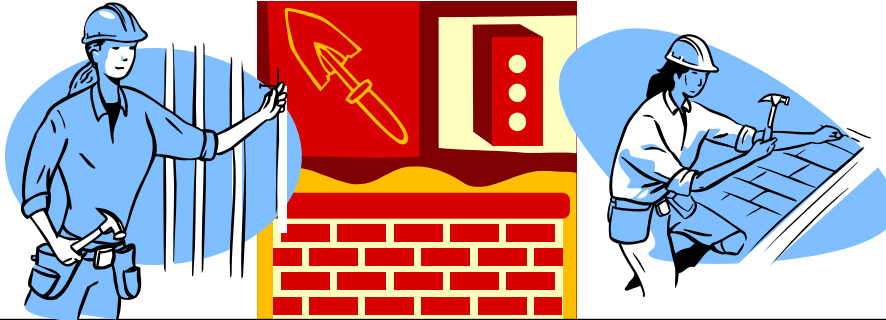
- *Constituye una unidad física perfectamente individualizable.*
- *Puede ser contratada en forma separada del resto de los componentes.*
- *Actúa dentro del proyecto como producción intermedia.*
- *Es la categoría de menor nivel e indivisible a los fines de la asignación de los recursos reales y financieros que demande su ejecución.*

Ejemplos de Proyectos y Obras

Construcción del Hospital Municipal de Alta Complejidad

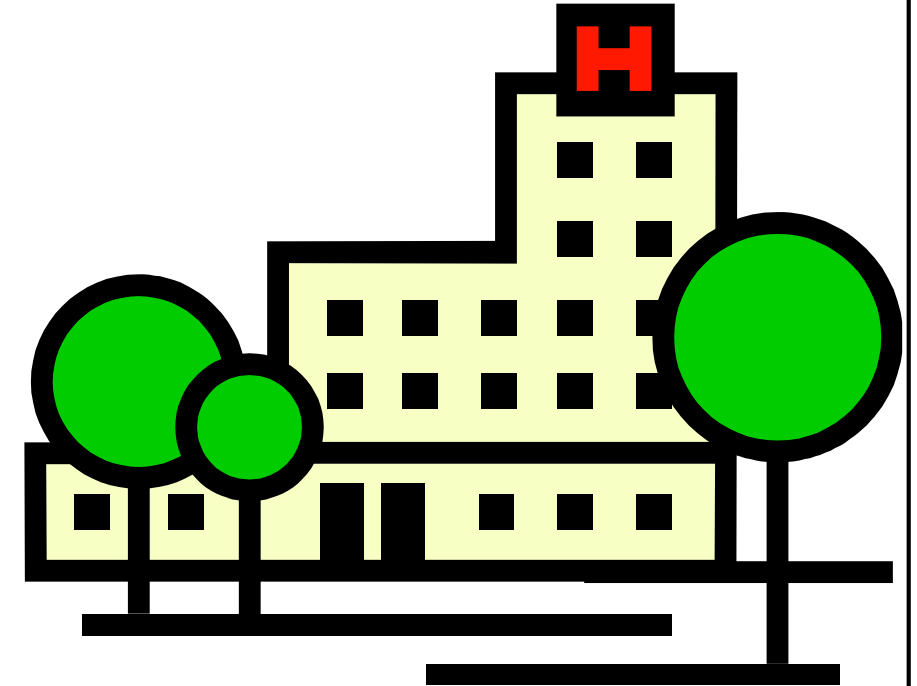
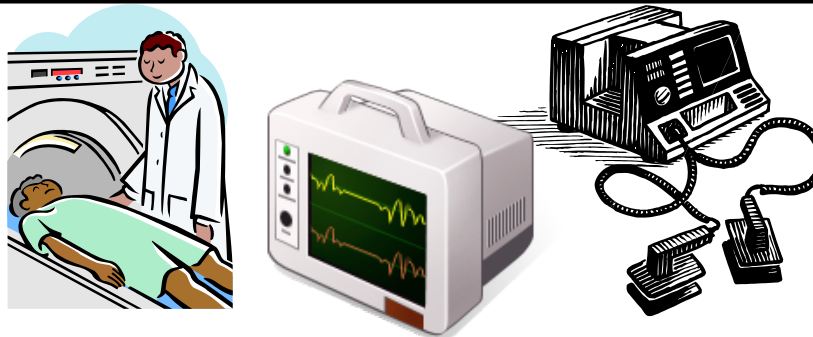
Obra

**Construcción
Edilicia**



Obra

**Equipamiento
Médico**



Ejemplos de Proyectos y Obras

Proyecto: Pavimentación de Calles



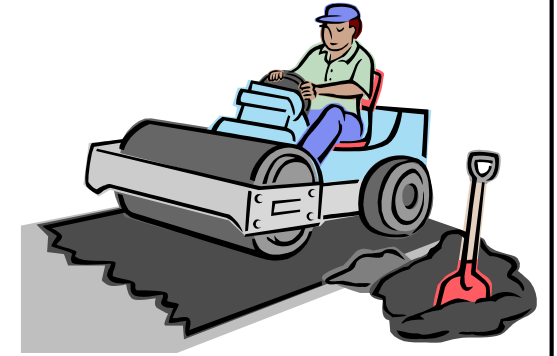
Obra 1: Calle Sarmiento,
entre Alameda y
calle Moreno



Obra 2: Boulevard
San Martín, altura
1200 al 2000



Obra 3: Acceso
Autopista, entre
km 10 y km 12

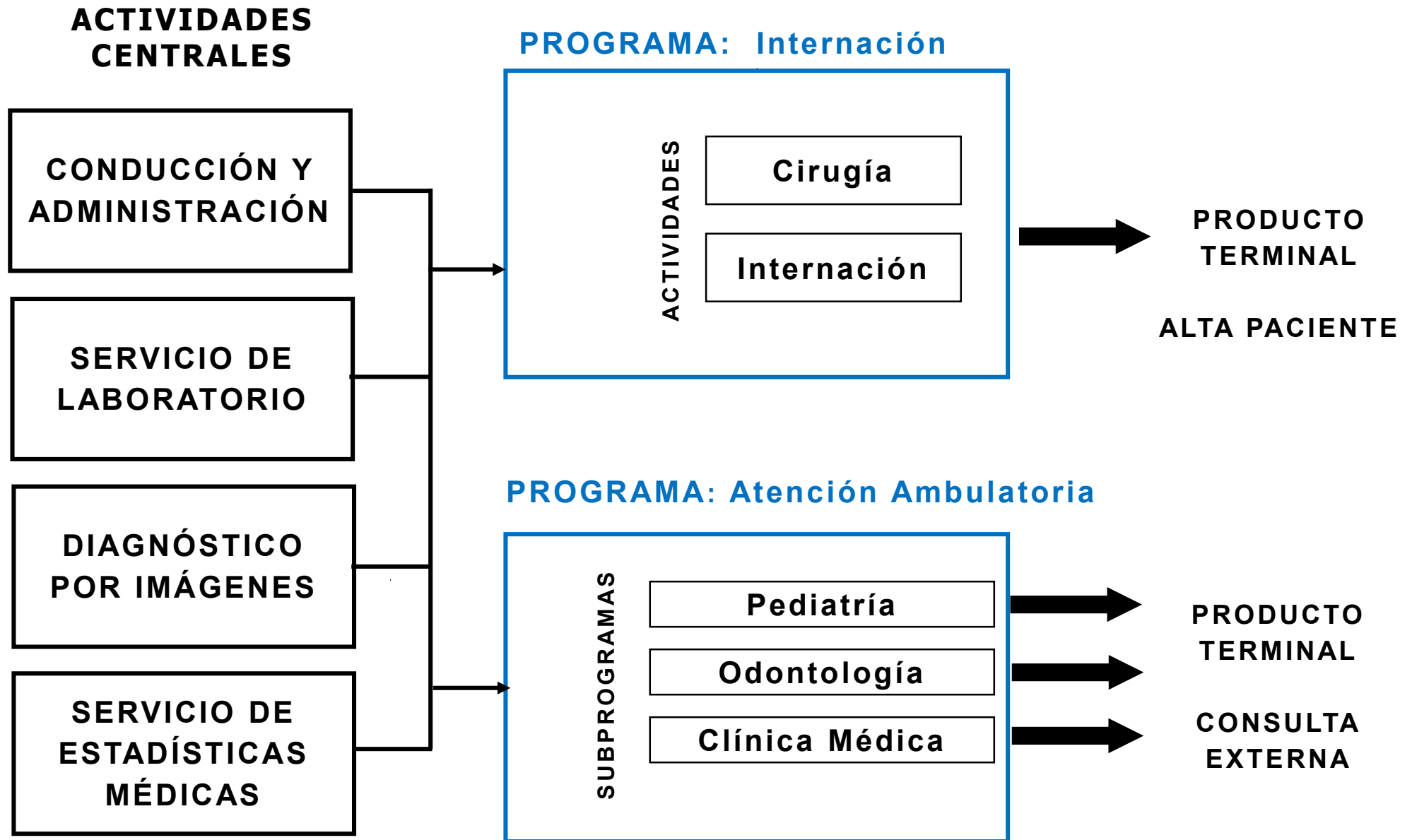


Obra 4: Av. Belgrano
entre calle Sarmiento
y calle Urquiza

Apertura Programática de un Hipotético Departamento Ejecutivo



Apertura Programática de un Hospital Descentralizado



CONSIGNA

- *La técnica de programación presupuestaria no debe quedar circunscripta al campo formal de la asignación financiera y a la aplicación formal de la técnica de la presupuestación por programas.*
- *El presupuesto debe operar efectivamente como un instrumento de la política económica, para lo cual es necesario el desarrollo gradual de un **sistema de medición de la producción** y el establecimiento de **indicadores de la gestión presupuestaria**.*

¿Qué se entiende por “Gestión por Resultados”?

- *Modelo de gestión que procura incrementar la eficiencia y el **impacto de las políticas del sector público** a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión.*
- *Adecuación de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades a un conjunto de **resultados estratégicos**, precisos, predefinidos y posibles de cumplir en un periodo determinado (mediano plazo).*



Propuestas para la Formulación Presupuestaria Municipal

Un proceso basado en la **centralización normativa y de la política pública**, con cierto grado de descentralización operativa de la programación en las reparticiones municipales. Marco conceptual y lineamientos estratégicos para la gestión presupuestaria local.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA MUNICIPAL

POLÍTICA PÚBLICA

Simplificar Procesos y Compatibilizar Clasificadores

Diversidad Municipal

Simplificar los requerimientos acorde al ámbito municipal, considerando la diversidad en múltiples dimensiones.

Compatibilización Normativa

Alinear las clasificaciones presupuestarias con el **Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Municipal**, instrumento desarrollado por el Foro de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina.

 El Foro de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la RA es el organismo rector en la materia, garantizando coherencia y uniformidad en todo el territorio nacional.

Dimensión

Municipios de distintos tamaños y capacidades institucionales, desde pequeños municipios rurales hasta grandes centros urbanos.

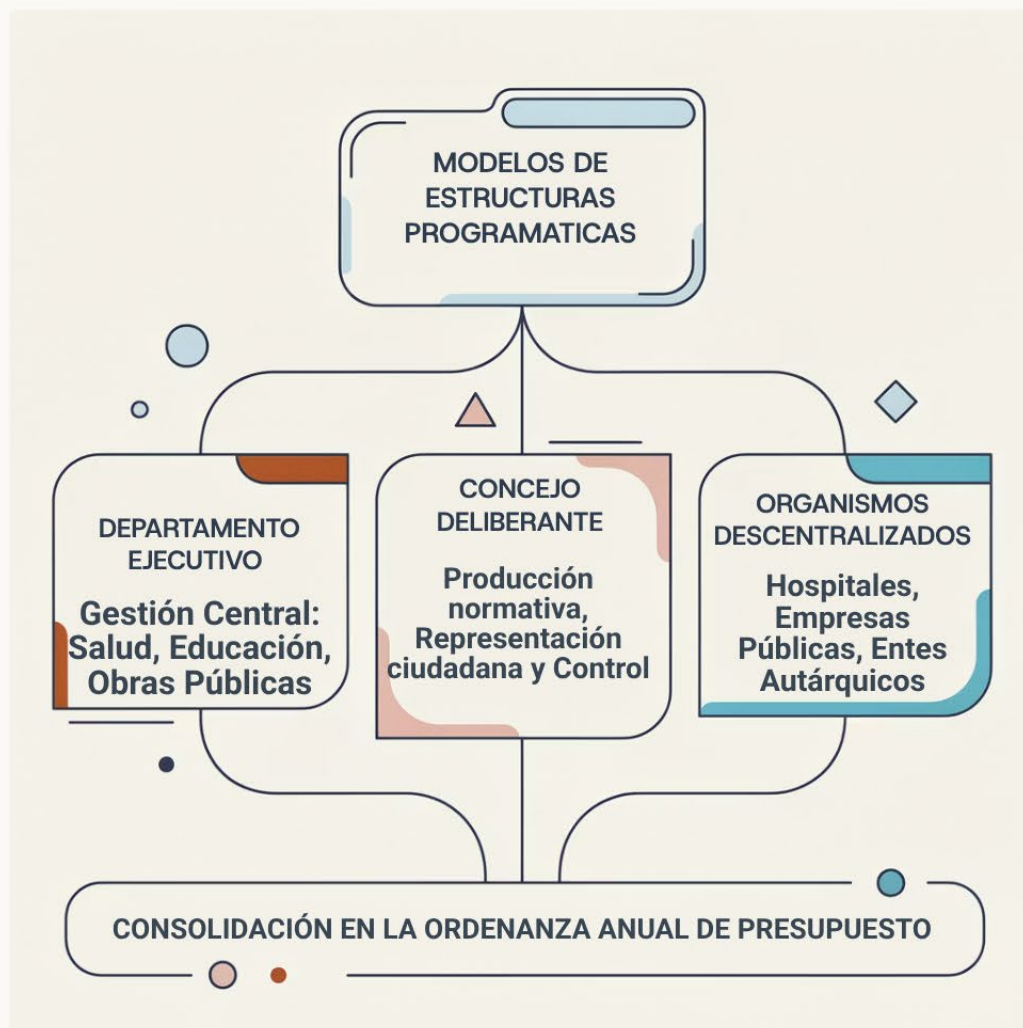
Naturaleza

Municipios urbanos, rurales, turísticos y combinaciones de todos ellos, cada uno con necesidades presupuestarias específicas.

Sistemas Informáticos

Considerar la disponibilidad y capacidad tecnológica de cada municipio para la gestión de la información presupuestaria.

Presupuesto por Programas Orientado a Resultados



- Sentar las bases de una metodología presupuestaria moderna, alineada con los estándares del Manual de Clasificaciones Presupuestarias y el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal.

En Ausencia de un Sistema Informático para Formulación

Proponer diseños en planillas Excel que funcionan como **plantillas (templates)** para la incorporación de información a los sistemas informáticos o, en ausencia de éstos, que permitan salidas de información mediante tablas dinámicas.



Clasificación de Recursos

Clasificaciones completas y vigentes de recursos según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Municipal.



Clasificación de Gastos

Clasificaciones completas y vigentes de gastos, alineadas con los estándares del Manual de Clasificaciones Presupuestarias Municipal.



Metas e Indicadores

Campo específico para codificar y denominar resultados: metas e indicadores de gestión vinculados a cada programa presupuestario.



Tablas Dinámicas

Salidas de información mediante tablas dinámicas en Excel, utilizables como planillas anexas al Proyecto de Ordenanza Municipal de Presupuesto.

- ✓ Los templates deberán proponer, como mínimo, las clasificaciones de recursos y gastos completas vigentes en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Municipal.

Medición de Resultados

Propiciar **asociaciones de gastos con resultados** que permitan identificar asignaciones financieras a determinadas políticas públicas. Obtener agregados temáticos parametrizables mediante tablas dinámicas.



Niñez y
Adolescencia



Atención a la
Discapacidad



Cambio
Climático



Asistencia a
Adultos Mayores

Manuales y Guías de Procedimiento

Elaborar documentación de referencia sobre la **administración financiera municipal**, cubriendo los principales procesos de gestión presupuestaria.

 Estas guías y manuales constituyen instrumentos clave para fortalecer las capacidades institucionales de los municipios en materia de administración financiera.

01

Formulación Presupuestaria

Guías metodológicas para la elaboración del presupuesto municipal anual y plurianual.

02

Clasificaciones Presupuestarias

Manuales de referencia sobre las clasificaciones de recursos y gastos vigentes.

03

Coordinación de la Ejecución

Procedimientos para modificaciones presupuestarias y comunicación de cuotas de gastos.

Alternativas del Proceso Presupuestario

Se plantean diversas modalidades de programación presupuestaria que los municipios pueden adoptar según su capacidad institucional y contexto fiscal.

1

1. De Arriba para Abajo (Top-Down)

Los **techos presupuestarios se definen centralmente** para que las reparticiones municipales programen sus presupuestos dentro de los límites establecidos por la autoridad central. Garantiza control fiscal desde el inicio del proceso.

2

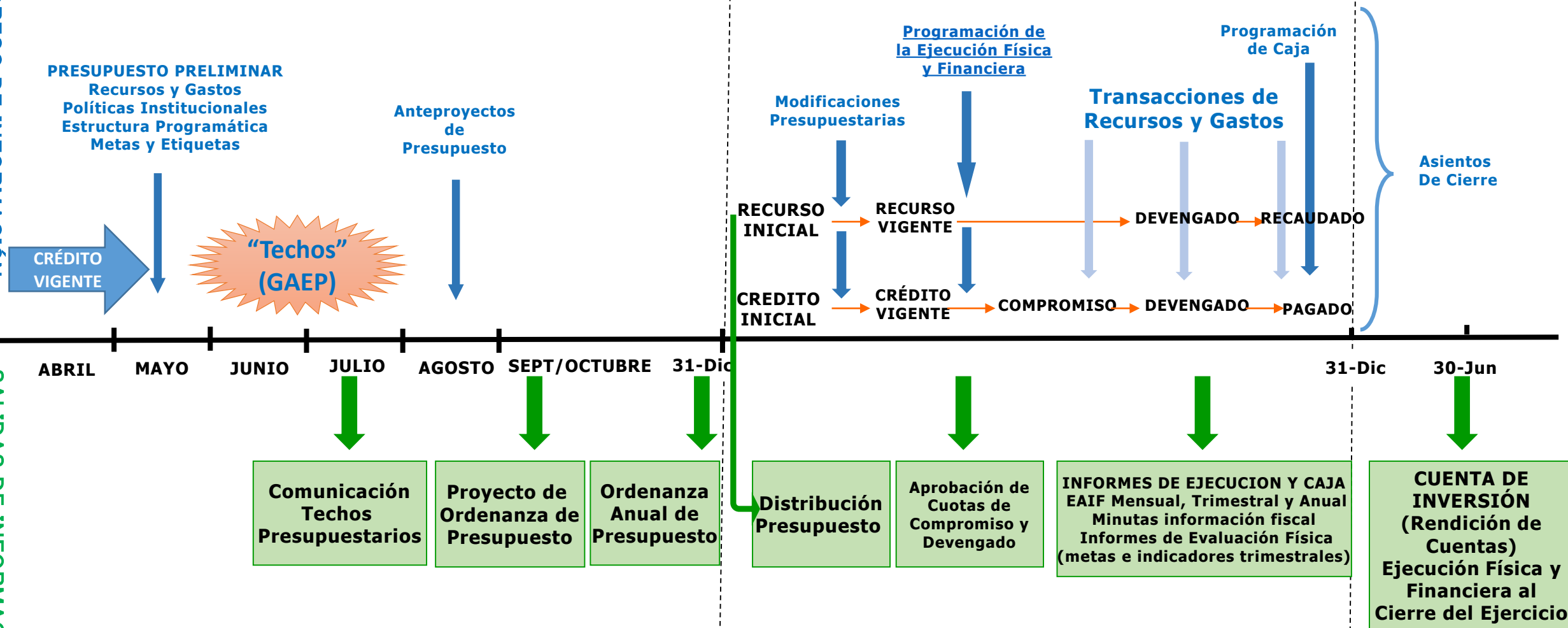
2. De Abajo para Arriba (Bottom-Up)

Las reparticiones formulan un **Presupuesto Preliminar**: plantean previamente sus requerimientos y, en base a la consolidación de la información y la proyección de recursos disponibles, posteriormente reciben un techo presupuestario y ajustan su programación.

3

3. Presupuesto Plurianual

Las reparticiones formulan un **Presupuesto Plurianual** en el marco del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal. Las autoridades proveen pautas de programación para el mediano plazo: inflación, tipo de cambio, ajuste salarial, entre otros parámetros macroeconómicos.



¿Cuáles son los “*DESAFÍOS*”?

- ✓ Cambio Cultural (niveles político y técnico).
- ✓ Conocer de la Demanda de la Comunidad.
- ✓ Identificar de la Producción Pública Terminal que satisface esa Demanda de la Comunidad.
- ✓ Perfeccionar las relaciones de Insumo-Producto.
- ✓ Elaborar Indicadores de Gestión.
- ✓ Concretar la Descentralización Operativa.
- ✓ Fortalecer las capacidades de las instituciones.
- ✓ Capacitar al personal en este proceso de cambio.
- ✓ Avanzar en la informatización y sistematización de la información.