



PROVINCIA DEL NEUQUEN

**CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA**

**Elementos conceptuales  
del Presupuesto por Programa  
Orientado a Resultados  
e Indicadores de Gestión**

# Marco Normativo Presupuesto por Programa

## Leyes de Administración Financiera y Control

Nacional (Ley 24156 Art. 14º y regl)    Provincial (Ley 2141 Art. 11º y regl)

- Artículo 11º Ley): En el Presupuesto de Gastos se utilizarán los procedimientos más adecuados **para demostrar el cumplimiento de las políticas, planes de acción y de producción de bienes y servicios** de los diferentes organismos, ....
- Artículo 11º Regl.): El presupuesto de gastos de cada uno de los organismos de la Administración Provincial se estructurará de acuerdo con las siguientes **categorías programáticas: programa, subprograma, proyecto, obra y actividad**. En cada uno de los programas se describirá la vinculación cualitativa y cuantitativa con las políticas provinciales a cuyos logros contribuyen.

# Marco Legal

## (Control Previo)

- Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal (Ley 25917 - art. 8º)  
(la Provincia de Neuquén ha adherido a través de la Ley 2514)

- Leyes de Administración Financiera y Control

Nacional (Ley 24156 - art. 43º)

Provincial (Ley 2141 Art. 3º, 34º Regl, y 56º)

Art. 3º inc. 5) "**Economía** en el costo de las operaciones dirigidas a la obtención y aplicación de los recursos"

inc. 6) "**Eficacia** en el grado de cumplimiento de los objetivos y **Eficiencia** en la relación costo-beneficio necesaria para su obtención.

# Marco Legal

- Art. 34º regl.) Seguimiento trimestral (**Control concomitante**)
  - b) Exponer en sus informes y recomendaciones, su opinión técnica aplicación de los principios de **eficacia y eficiencia operacional** teniendo en cuenta los **resultados físicos y económicos** obtenidos...
  - c) ... sobre el **cumplimiento de las metas** por cada organismo, sobre las **medidas correctivas adoptadas durante el ejercicio** y los resultados de las mismas.

---

- Art. 56º Cuenta general del Ejercicio - (**Control ulterior**)

"Además, contendrá informes y comentarios sobre:

  - a) "La **Gestión financiera** del sector público y los **resultados obtenidos**.
  - b) "**Grado de cumplimiento** de las **metas y objetivos** fijados en el **Ppto.**
  - c) "**Indicadores de eficiencia, costos** y demás información relativa a los **servicios del Estado**".

Organismo (Centralizado o Descentralizado):

Programa:

- en pesos y magnitudes físicas -

Crédito	Gasto	%	Descripción de Meta	Unid. de	Meta	Meta	%
Anual	Devengado	Ej.	Progr./ Proyectos	Medida	Anual	Ejecutada	Ej.

# **Presupuesto por Programas**

**Es una técnica que tiene como propósitos:**

- Mejorar el proceso de toma de decisiones sobre asignación de recursos públicos.**
- Cambio de paradigma, de en QUÉ se va a comprar (insumos), al PARA QUÉ (productos y resultados).**
- Busca integrar e interrelacionar los fines (objetivos) con los medios.**
- Busca consistencia entre programas y políticas.**
- Responsabilización en provisión de bienes públicos.**

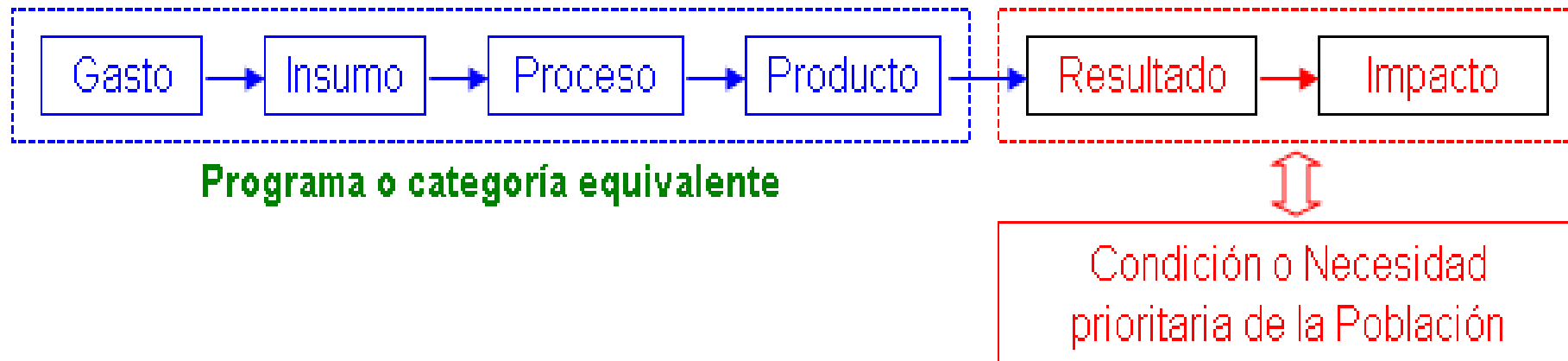
# Presupuesto por Programa Orientado a Resultados

Se inserta en la lógica de direccionar la acción de las instituciones públicas para generar mejoras, claramente identificadas y priorizadas, en la calidad de vida de la población.

## Cadena de Valor Público

### Acción Gubernamental

### Resultados de la Acción Gubernamental

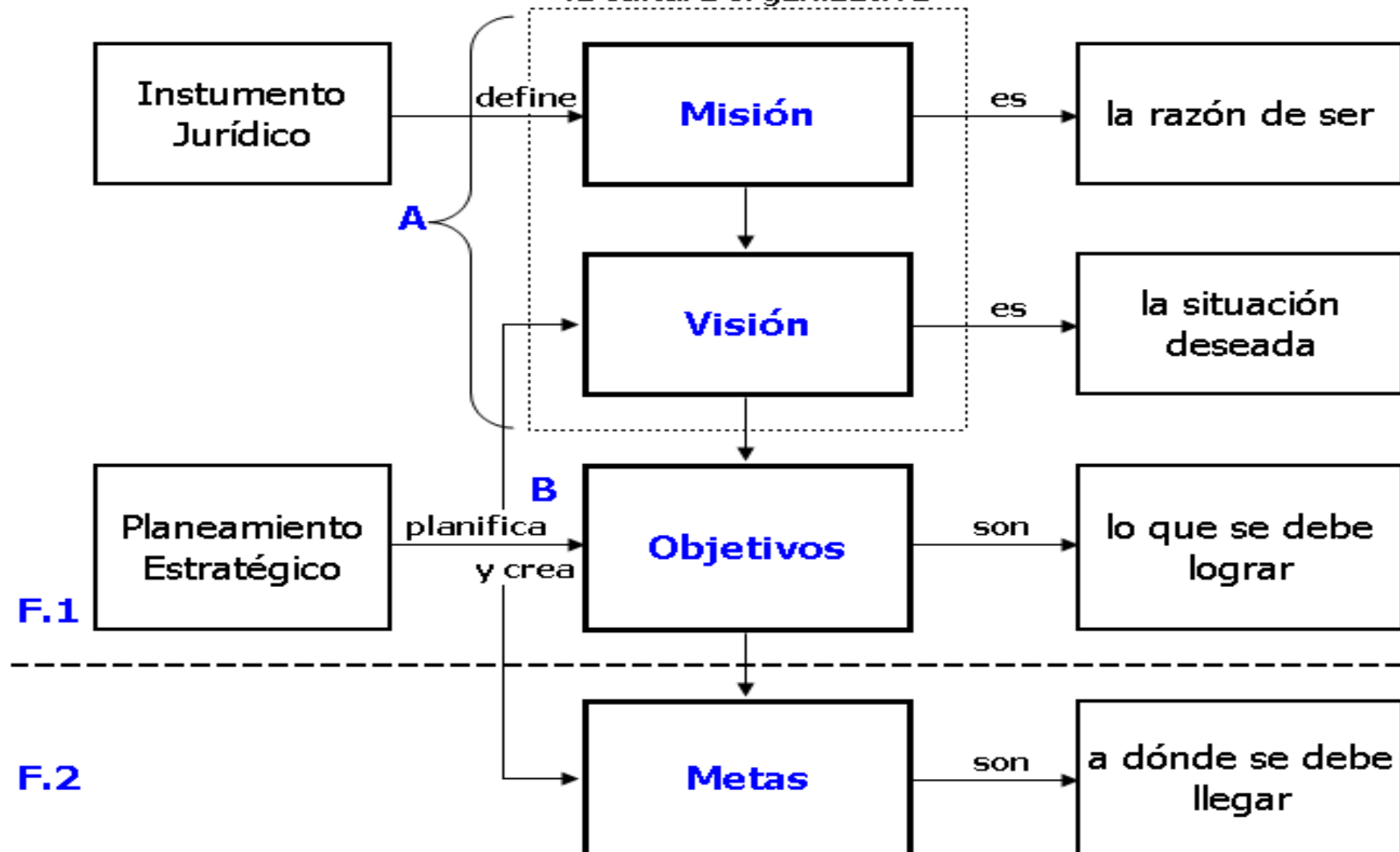


Conformación del Programa:

- Definición del **Problema o Necesidad Pública**: (para qué y para quién producir)
- Análisis de la **Capacidad de Producción**: (qué, cómo y cuánto se puede producir)
- **Bien o Servicio Público**: (qué y cuánto producir)
- **Actividades** a realizar: (cómo producir)
- **Recursos Financieros**: (cuánto se necesita y cuánto se dispone)

## Vinculación del Plan Estratégico Institucional con el Plan Operativo Anual (Presupuesto por Programa)

valores compartidos  
la cultura organizativa



FUENTE: La Gestión Pública por Objetivos y Resultados. Una visión sistémica.  
Oficina Nacional de Innovación de Gestión.

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/paginas/sitio/biblioteca\\_y\\_enlaces.htm](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/paginas/sitio/biblioteca_y_enlaces.htm)

## *Las 3 partes de un Objetivo General*

### Verbo

### Contenido

### Estrategia

*Incrementar*

el nivel de empleo del segmento  
juvenil de la población suburbana  
en la Provincia de Neuquén

a través de la aplicación de un sistema  
de capacitación integral y permanente,  
e infraestructura tecnológica necesaria.

## *Vinculación entre Objetivos y Metas*

**Los objetivos específicos deben ser cuantificables.** Las metas se construyen a partir de ellos sumando tres criterios de medición, que pueden resumirse en las siguientes preguntas:

- ¿De qué **calidad** de logros hablamos?
- ¿Qué **cantidad** de logros estamos proyectando obtener?
- ¿En qué **tiempo** acotado de trabajo obtendremos esos logros?

### Verbo

### Calidad

### Cantidad

### Tiempo

*Aumentar*

la producción de hortalizas  
de la huerta comunitaria  
del Comedor Infantil N° 1

pasando de 100 kg/año  
a 250 kg / año

en un período de trabajo  
continuo de 12 meses  
a partir 01/01/2019



# La producción en las organizaciones públicas

## Relación entre insumos y productos

**Insumos:** recursos humanos, materiales y servicios no personales que se requieren para el logro de un producto (bien o servicio).

**Productos:** bienes y servicios provistos por un organismo público que satisfacen una necesidad pública.

**Coefficiente técnico de Insumo-Producto:** expresa una relación cuantitativa particular, determinada por la tecnología de producción, entre un insumo (entre los varios necesarios) y el producto perseguido.

TIPO DE TECNOLOGIA	INSUMO "Docente"	PRODUCTO "Joven capacitado"	COEFICIENTE TECNICO INSUMO-PRODUCTO
Curso Presencial	2	30	15
Curso Virtual	1	30	30

## Insumos-productos, presupuesto y costos de producción

INSUMOS	Cantidades	Precios	GASTO	COSTO
Docentes	2	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Proyector	1	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 120
Pizarra	1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 20
Sillas	30	\$ 250	\$ 7.500	\$ 75
Marcadores	5	\$ 10	\$ 50	\$ 50
Borrador	2	\$ 20	\$ 40	\$ 40
Sala	1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
TOTAL			\$ 29.590	\$ 8.305

## Productos Terminales

Un producto es considerado como **terminal** por una institución pública productora cuando **satisface una necesidad o una demanda externa a dicha institución** (puede provenir de la sociedad u originarse en otro organismo público).

### Características:

- Procura satisfacer una necesidad externa, en cumplimiento de una política pública, justificando de este modo su misión institucional, su existencia misma dentro del universo organizacional del Sector Público.
- Para satisfacer la demanda externa, el producto terminal debe estar "finalizado", es decir, concluido su proceso de producción y no ser objeto de transformación. De lo contrario, está en "en proceso" y no satisface la demanda que lo origina.  
Ej. Alumnos Egresados (**producto terminado**); Alumnos Cursante (**en proceso**).

## Productos Intermedios

Un producto es considerado intermedio cuando su producción es requerida por otros productos (terminales o intermedios) del propio organismo.

### Características:

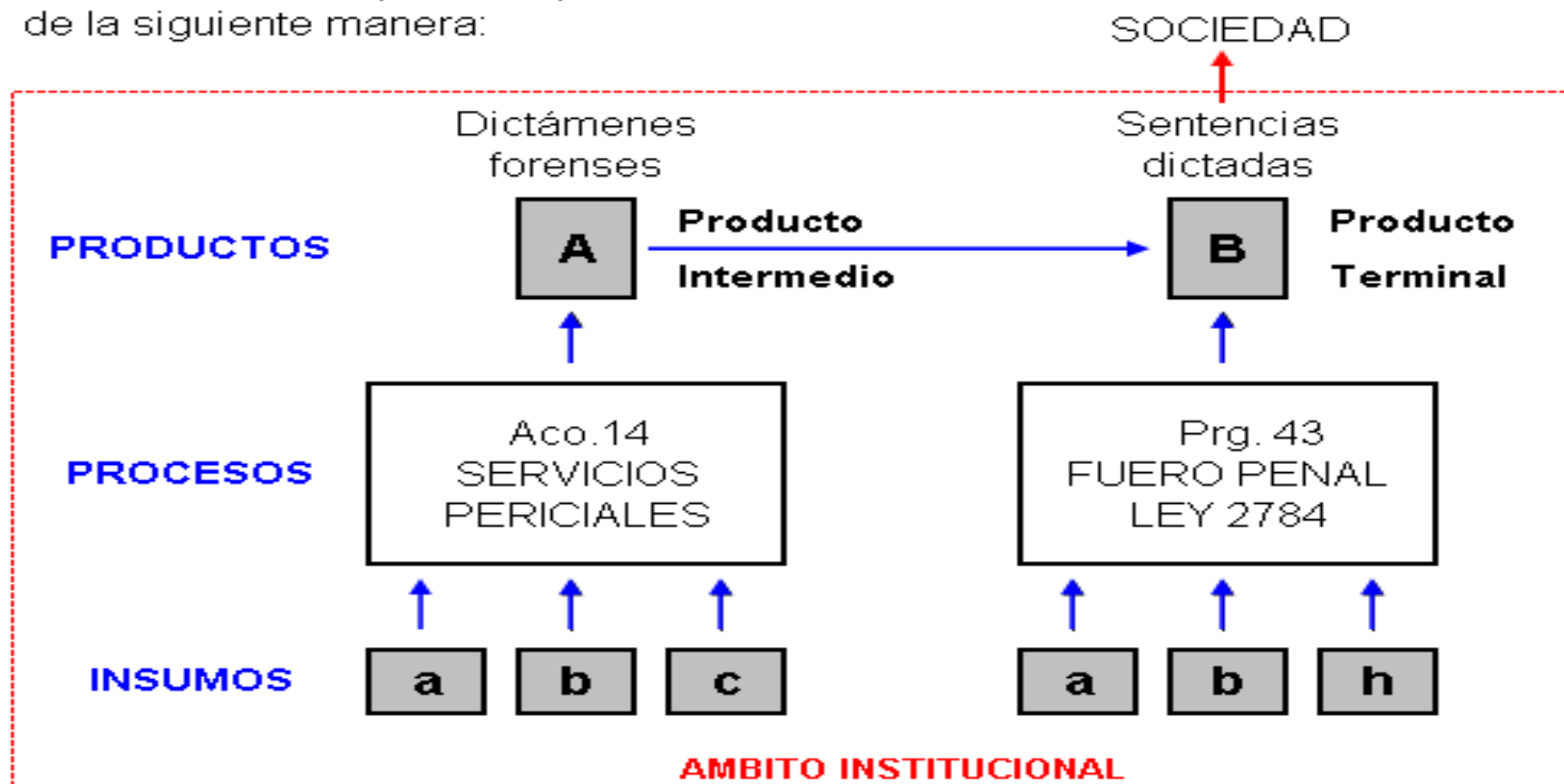
- No trasciende el ámbito del organismo público productor. Por ello, no satisface una demanda externa.
- El producto intermedio se clasifica en **directo** cuando genera un producto terminal, y en **indirecto** cuando da origen a otro producto intermedio.

Ej. El curso de capacitación interna de empleados dentro de una institución pública, es un producto intermedio. A su vez, sería intermedio indirecto en la medida que no esté asociado a un único producto sino a varios o a todos los productos que genera dicho organismo.

Esquemáticamente, la clasificación de los distintos productos es la siguiente:



Gráficamente, se puede representar de la siguiente manera:



# Programa

Es una categoría que resulta de una **acción presupuestaria agregada**, origina la **producción terminal**, esto es, **trasciende las fronteras del mismo**, para **satisfacer necesidades de la población** o de **otros organismos públicos**.

## Características:

- Es la categoría programática de más alta jerarquía.
- Identifica los bienes y servicios que trascienden las fronteras del organismo.
- Se conforma con la sumatoria de categorías programáticas de menor jerarquía que intervienen en la producción de los bienes terminales.

# Subprograma

Al igual que el programa, tiene origen en una **acción presupuestaria agregada**, y dan como resultado una **producción terminal del organismo público**, pero, en este caso, **contribuye parcialmente a la producción total del programa**.

## Características:

- Desagrega la producción terminal de un programa.
- La producción del subprograma debe poder sumarse en la misma unidad de medida de la producción global del programa.
- La sumatoria de los insumos utilizados en la producción de los subprogramas da como resultado la totalidad de los insumos requeridos por el programa.
- El centro de gestión de un subprograma es una división del centro de gestión del programa.

# Actividades

Son categorías programáticas originadas **por las acciones presupuestarias simples**, o de mínimo nivel, a través de las que se obtienen **la producción intermedia, directa o indirecta**, sin que la misma trascienda las fronteras del organismo público productor.

## Características:

- **Es la categoría programática de mínimo nivel.**
- Identifica los bienes y servicios (producción interna del organismo).
- Cada actividad **contiene distintas "tareas"** que son acciones operacionales que **no se expresan presupuestariamente**, sino que se las incluye dentro de la misma.

## Actividad Central

Refleja una **producción de carácter intermedia indirecta que condiciona a todos los programas**, pero los insumos asignados a tales actividades no forman parte del presupuesto de ningún programa en particular.

## Actividad Común

Asume las mismas características de la Actividad Central, pero a diferencia de ésta, **condiciona a dos o más programas pero no todos ellos**. Para que exista, se requiere que un organismo público debería tener al menos tres programas, de modo que la Actividad Común condicione a dos de ellos.

## Actividad Específica

Refleja **la producción intermedia asociada directamente a la producción terminal de un programa** (o de un proyecto, como se verá más adelante).



# Proyecto

Es una categoría que refleja un proceso productivo a partir del cual se obtiene un **bien de capital** que permite la **creación, ampliación o modernización** de **capacidad del Estado para producir bienes y servicios**. Comprende la fase de ejecución.

## Características:

- Esta categoría programática surge de una acción presupuestar agregada, que se integra con actividades específicas del proyecto y por obras.
- El producto de un proyecto es un bien de capital que se utiliza para producir otros bienes o servicios públicos.
- El proyecto puede ser específico, central o común, dependiendo ello del tipo de condicionamiento que tenga sobre los programas.

# Obra

Es una categoría programática, **a través de la que obtiene la producción intermedia directamente asociada a un proyecto**, por lo que la misma nunca trasciende las fronteras del organismo público.

## Características:

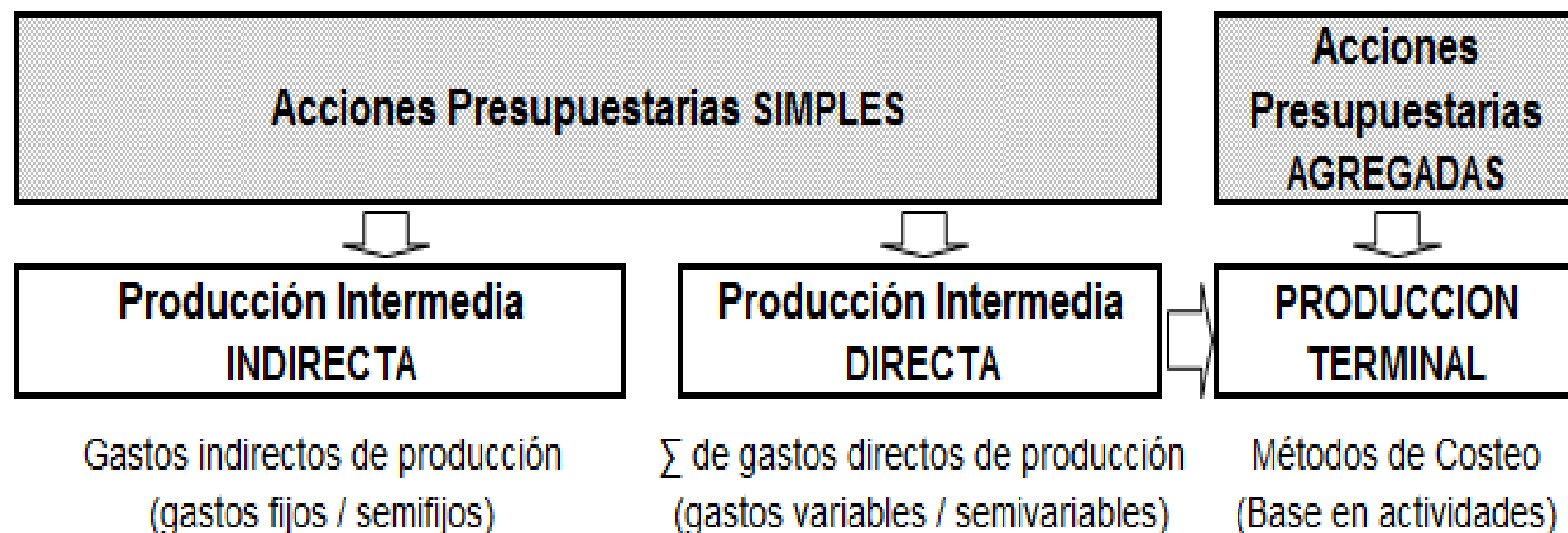
- Es la categoría programática de mínimo nivel con relación al proyecto.
- Genera producción intermedia, por lo tanto, no satisface ni siquiera parcialmente los objetivos del proyecto del cual forma parte.
- Constituye una unidad física individualizable, por lo tanto, puede ejecutarse o contratarse por separado.

# Red de Acciones Presupuestarias

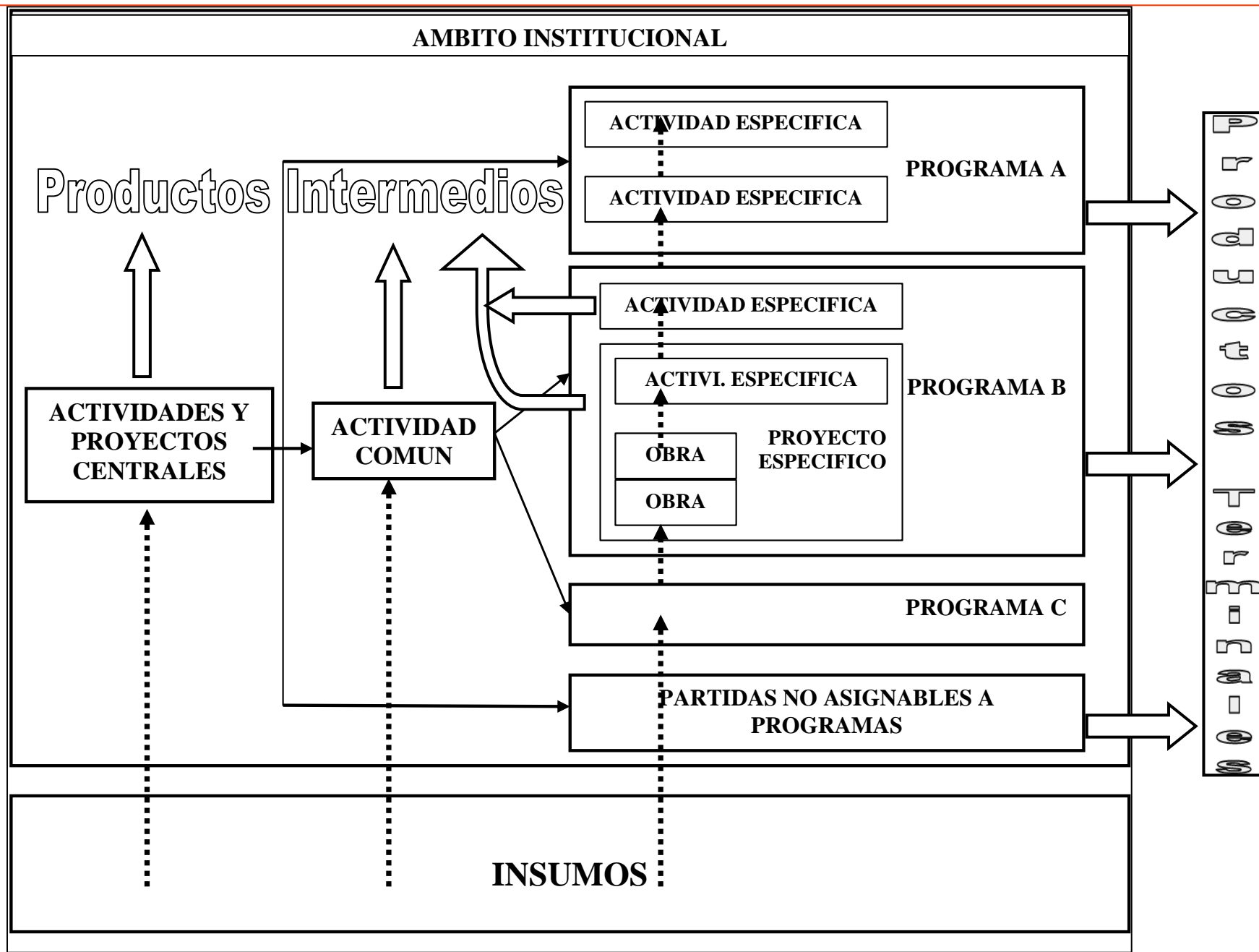
Expresan las técnicas de gestión de una institución, según la calidad y cantidad de los productos, condicionados por los objetivos de política pública y las metas que se pretenden alcanzar con las acciones presupuestarias.

La producción intermedia siempre está asociada a una acción presupuestaria simple o de mínimo nivel, la cual se denominará directa o indirecta, en la medida que la producción intermedia a la que está asociada, sea directa o indirecta.

La producción terminal está asociada a una acción presupuestaria agregada, se conforma con la sumatoria de las acciones presupuestarias simples directas



# Red de Categorías Programáticas de una Institución Pública





# Ámbito Institucional (Jurisdicción / Entidad)

## RED DE ACCIONES PRESUPUESTARIAS Y CATEGORIAS PROGRAMATICAS

**Acciones Presupuestarias SIMPLES**

**Acciones Presup.  
AGREGADAS**

**Producción Intermedia  
INDIRECTA**

**Producción Intermedia  
DIRECTA**

**PRODUCCION  
TERMINAL**

Gastos indirectos de producción  
(gastos fijos / semifijos)

$\Sigma$  gtos directos de producción  
(gtos variables/semivARIABLES)

Métodos de Costeo  
(Base en actividades)

**Actividades  
Centrales**

**Actividades  
Comunes**

**Actividades  
Específicas / Obras**

**Programa /  
Subprogramas /  
Proyecto**

Conduc. Gral

Adm. RR HH  
y Financieros

Coordinación  
General

Prep dictado cursos  
Coord. adm. cursos

Capacitación  
p/jóvenes graduados

Evaluac de proyectos  
Liquidac de subsidios

Apoyo a emprend  
productivos

Procesam. de datos  
Análisis técnico

Divulgación de  
estadísticas económ

**Acciones Presup.  
AGREGADAS**



**PRODUCCION  
TERMINAL**

Métodos de Costeo  
(Base en actividades)

**Programa /  
Subprogramas /  
Proyecto**

Capacitación  
p/jóvenes graduados

Apoyo a emprend  
productivos

Divulgación de  
estadísticas económ

**METAS**

Cant.	Unid de Medida
-------	----------------

jóvenes  
capacitados

subsido otorgado

documento  
divulgado

## Metas:

Las metas son los objetivos intermedios de menor extensión y mayor comprensión por el que se puede medir el camino para el logro de los objetivos.

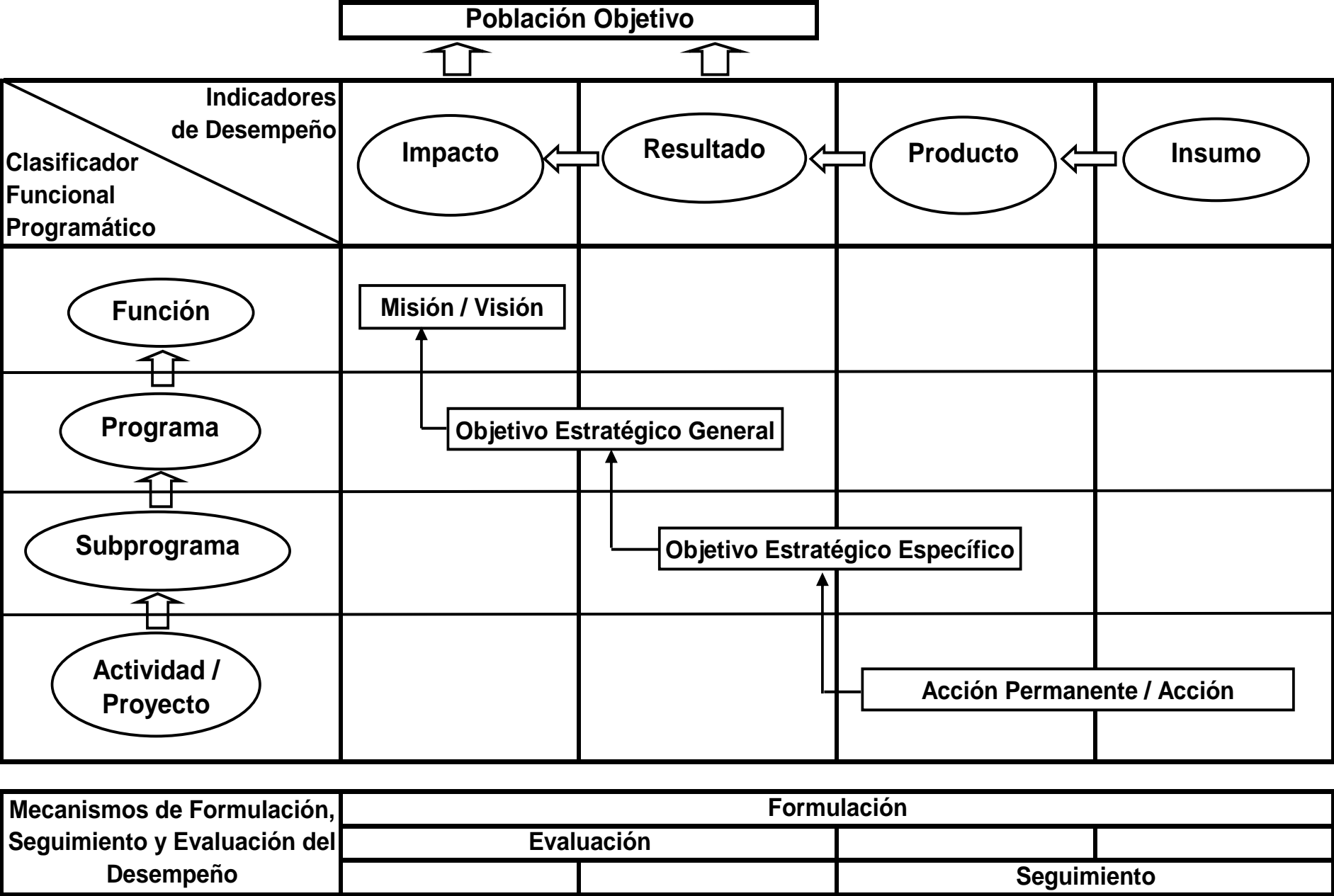
### Unidades de Medida:

Es un instrumento que permite caracterizar, con la mayor precisión posible, la producción de bienes y servicios.

Debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser concreta y homogénea
- Ser representativa del bien o servicio
- Ser utilizable como medida del registro
- Expresada en términos sencillos y claros

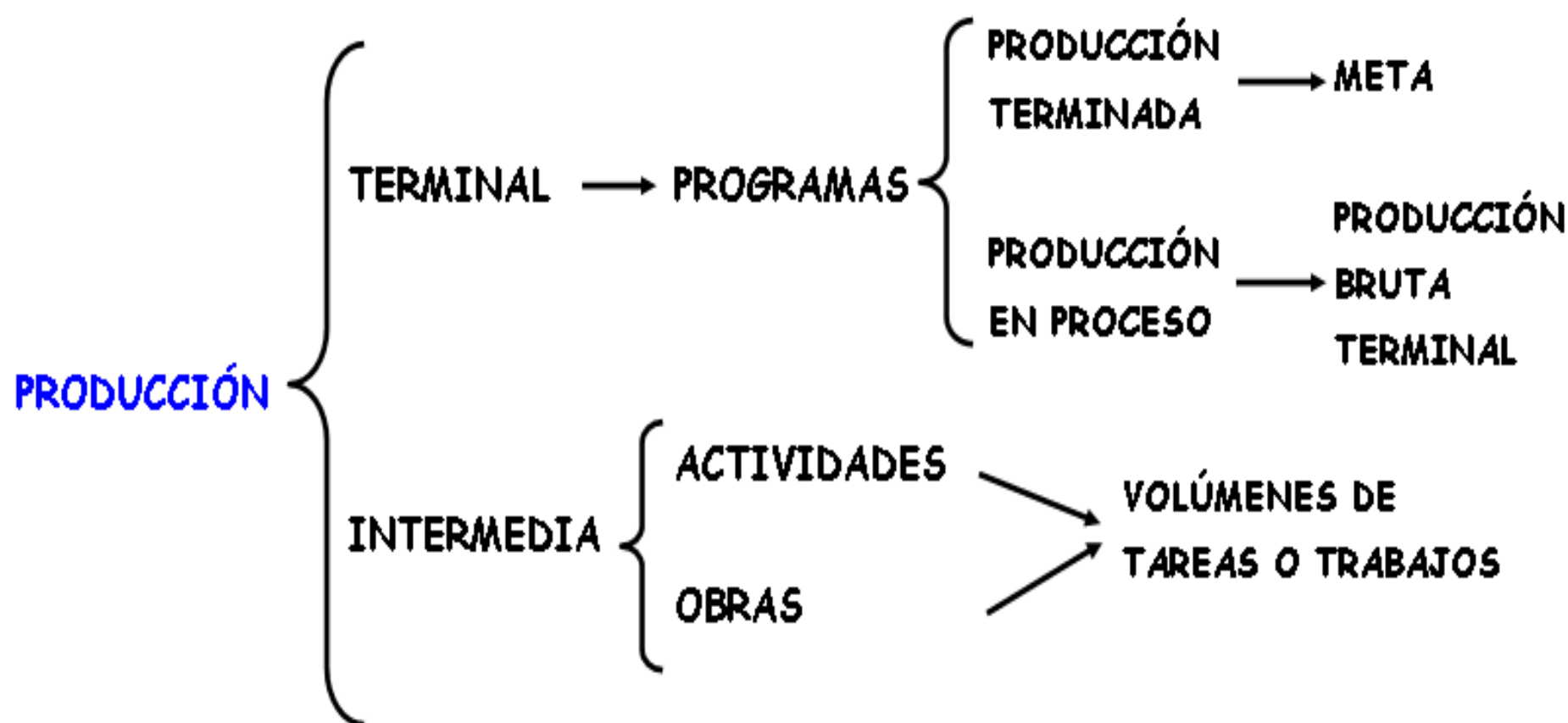
Esquema del Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño



# Objetivos de la Medición de la Producción

- ✓ Reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✓ Facilitar la información sobre planes y políticas públicas en clase y magnitud de bienes y servicios.
- ✓ Facilitar el cálculo de insumos reales y financieros que corresponde asignar a cada programa.
- ✓ Programar la ejecución presupuestaria y analizar desvíos detectados y efectuar medidas correctivas.

# MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN

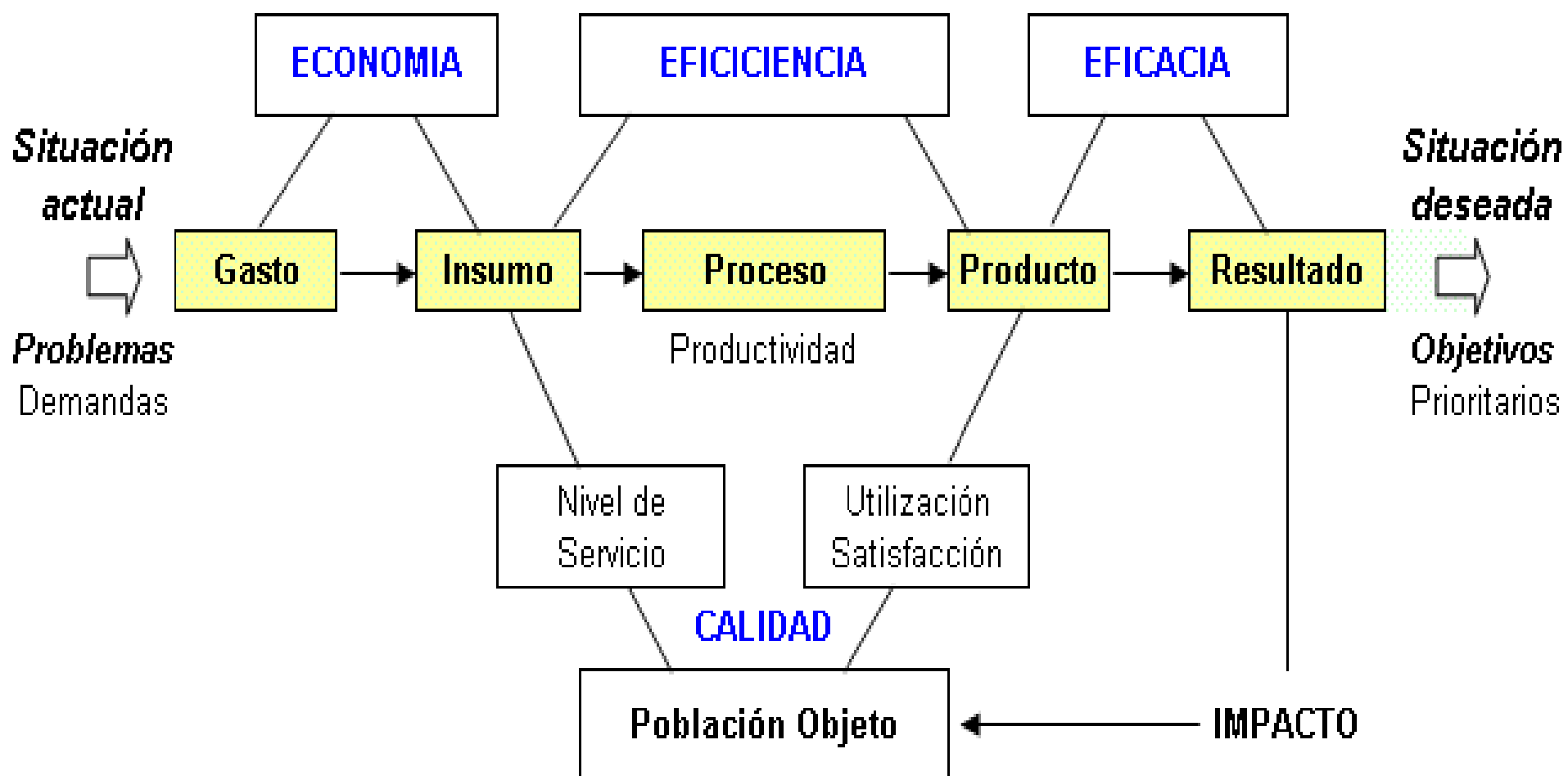


**Los indicadores de gestión deben proporcionar información gerencial para responder a los siguientes interrogantes:**

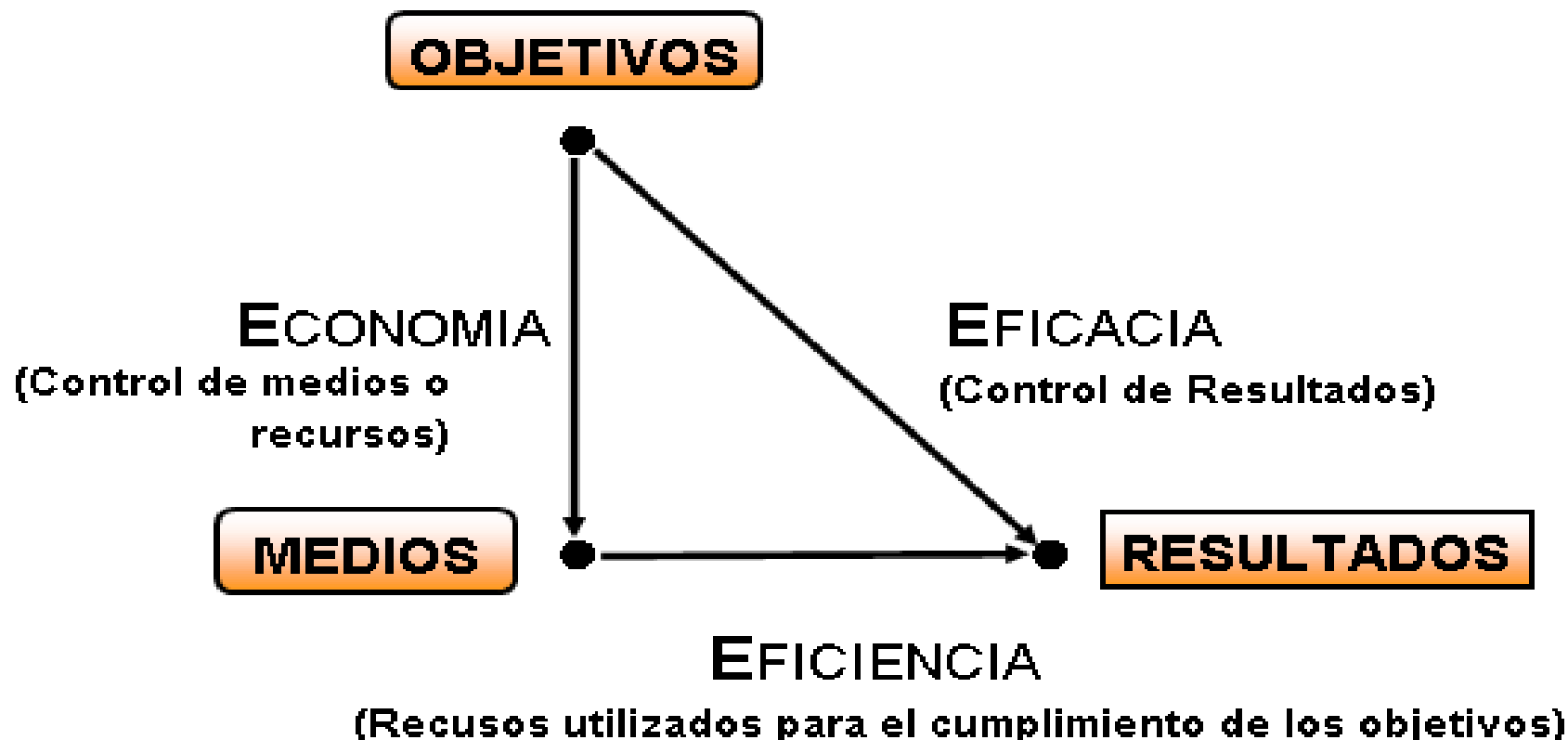
- ✓ ¿Cuánto se ha realizado de un programa?
- ✓ ¿Qué relación tiene lo realizado con lo propuesto en la acción presupuestaria?
- ✓ ¿Qué relación hay entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados?
- ✓ ¿Cuánto cuesta cada unidad de producto o servicio público?
- ✓ Lo realizado satisface la demanda?
- ✓ ¿Qué impacto han producido en la comunidad los resultados obtenidos en la gestión?

# INDICADORES DE GESTIÓN PÚBLICA

## Interrelaciones desde la perspectiva del Proceso Productivo Público



# Regla de Equilibrio entre parámetros básicos a evaluar (E/E/E)



Evitar situaciones, por ejemplo:

- Que para alcanzar los objetivos previstos, se obtenga un costo elevado.
- Que para mejorar la relación insumo-producto, se logre un bajo nivel de eficacia.

**EFFECTIVIDAD:** Mide el IMPACTO de una acción sobre la población afectada.

**EQUIDAD:** Mide la igualdad de utilización y distribución de servicios públicos.

**EXCELENCIA:** Mide la CALIDAD del servicio, grado de satisfacción de usuarios



# Clasificación de Indicadores de Gestión Pública



**Programa Presupuestario:** \_\_\_\_\_

Ámbitos de Control	Dimensiones del Desempeño			
	Eficacia	Eficiencia	Economía	Calidad
Insumos				
Productos				
Resultados				
Impactos				

# *Indicadores para la Medición del Desempeño*

- **de Insumo:** Cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones. Ej.: **Cuántos profesionales colocan las vacunas.**
- **de Producto:** Refleja los bienes y servicios cuantificables producidos o provistos por una determinada institución. Ej.: **Número de vacunaciones realizadas.**
- **de Resultado:** Indican el progreso en el logro de los propósitos de las acciones. Reflejan los objetivos (generales y específicos) definidos por el organismo. Ej.: **Tasa porcentual de Vacunación Completa de la población asistida entre 0 y 6 años de edad.**
- **de Impacto:** Muestra los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados o logro de las acciones sobre una población objeto. Ej.: **Disminución de la cantidad de enfermos por esa dolencia.**

# ***Indicadores para la Evaluación del Desempeño***

- **Eficacia:** Da cuenta del grado de cumplimiento de las metas comprometidas.  
Ej.: Número de vacunaciones respecto de la población total a vacunar.
- **Eficiencia:** Relaciona la producción física y los insumos que se utilizaron para generarla.  
Ej.: costo de vacuna colocada.
- **Economía:** Mide la capacidad de una institución de utilizar adecuadamente los recursos con los que dispone.  
Ej.: Ahorros realizados en los procesos de vacunación a partir de la instalación de vacunatorios en centros predeterminados.
- **Calidad:** Mide aspectos como la oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, entre otros.  
Ej.: Número de localidades cubiertas con vacunatorios móviles.

# Medición de Resultados

## DISTINCIÓN ENTRE

### METAS DE PRODUCTO Y METAS DE RESULTADOS

- **METAS DE PRODUCTO** se refieren a la medición o cuantificación física de los "productos terminales" que generan los programas presupuestarios.
- **METAS DE RESULTADO** se refieren al **efecto** que esas "metas de producto" tienen en el cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas fijadas.
  - Convergencia de distintos programas e instituciones
  - Indicadores de Gestión

<b>Categoría Programática</b> / <b>Meta de Resultado (MR)</b> / <b>Meta de Producción (MP)</b> / <b>Gastos Totales</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Desarrollo Productivo y Comercial</b>	\$ 35.373.004	\$ 37.578.514	\$ 40.032.265
(MR) Tasa Cobertura Áreas incorporadas con Riego	85%	91%	98%
(MR) Tasa Cobertura Sector Frutícola	40%	44%	49%
(MR) Tasa Cobertura acceso al Crédito Agrícola	73%	78%	83%
(MP) Áreas incorporadas con Riego	1.911 ha.	2.046 ha.	2.203 ha.
(MP) Fomento Producción Frutícola	5.222 ha.	5.744 ha.	6.397 ha.
(MP) Préstamos para proyectos productivos	2.836 ptmos	3.030 ptmos.	3.225 ha.
<b>Desarrollo del Recurso Humano y Capital Social</b>	\$ 2.159.063	\$ 2.202.245	\$ 2.246.290
(MP) Alumnos promovidos Escuela Formación Agrícola	250	250	250
<b>Plan de Atención de Niños de escasos recursos</b>	\$ 50.210.514	\$ 57.924.613	\$ 60.875.173
(MP) Vaso de leche	250.000	290.000	305.000

## INDICADORES SECTORIALES DE GESTION FISCAL

Indicador	Variables necesarias	Unidad de medida	Definición / Cobertura / Fuentes
<b>2. Finalidad Servicios de Defensa y Seguridad</b>			
<b>2.4. Población cubierta por Personal Policial (relación cada 1000 habitantes)</b>			
	Población	habitante	1. Proyección de población al 30-Junio de cada año, convalidada por las Direcciones Provinciales de Estadísticas y Censos.
	Personal Policial	agente	
	Valor del Indicador:	habit. / agente agente / 1000 hab	2. Promedio simple de agentes policiales
<b>3.4. Educación y Cultura</b>			
<b>3.4.4. Gasto de la función Educación respecto a la matrícula escolar en los distintos niveles de enseñanza.</b>			
	Gasto en Educación Inicial	\$	1. Base devengado. Cobertura APNFNIS.
	Matrícula Escolar en Nivel Inicial	alumno	2. Matrícula correspondiente al inicio del ciclo lectivo.
	Valor del Indicador:	\$ / alumno	
<b>4.2. Transporte</b>			
<b>4.2.5. Gasto en inversión real directa por kilómetro de camino pavimentado construido.</b>			
	Gasto en Inversión Real Directa para construcción de caminos pavimentados	\$	Base devengado. Cobertura APNFNIS
	Km de pavimentados construidos	km	
	Valor del Indicador:	\$ / Km	

## EJEMPLO SIMPLICADO

### Análisis de un Programa Presupuestario en términos físicos y financieros

**BIEN O SERVICIO QUE SE BRINDA:**

SERVICIO DE HIGIENE URBANA

**ACCIÓN PRESUPUESTARIA:**

RECOLECCION DE RESIDUOS

DESCRIPCION / UNIDAD DE MEDIDA

PRESUPUESTADO

REAL

- Cantidad de cuadras atendidas / mes

2.000

1.800

- Costo Operativo Mensual:

\$ 200.000

\$ 216.000

- Costo por Cuadra

\$ 100

\$ 120

- Habitantes de la zona atendidos:

150.000

100.000

- Número de catastros atendidos:

30.000

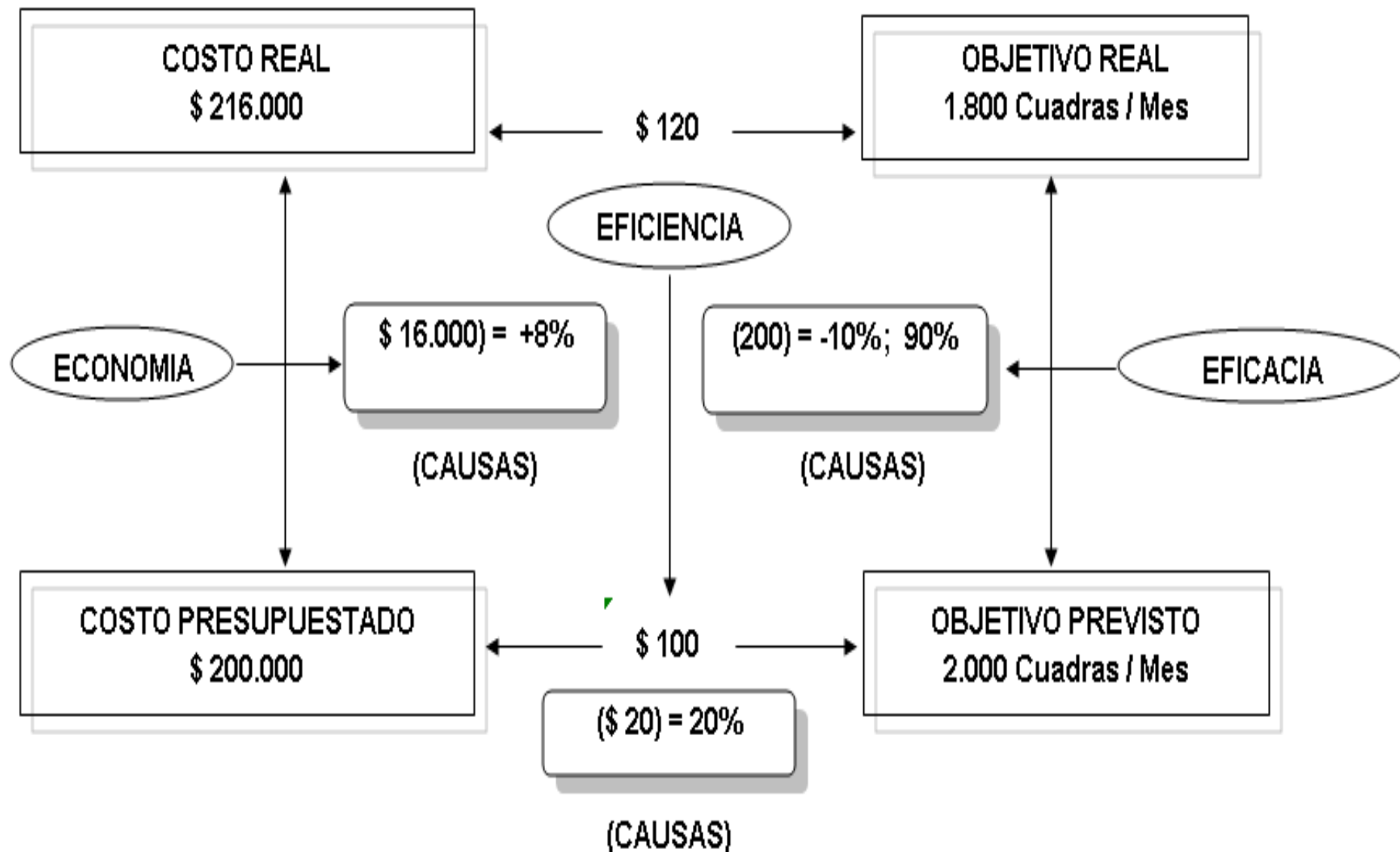
20.000

- Cantidad de quejas recibidas

2.000

# EVALUACION DE COSTOS

## Comparación de Costos y Objetivos Reales y Presupuestados



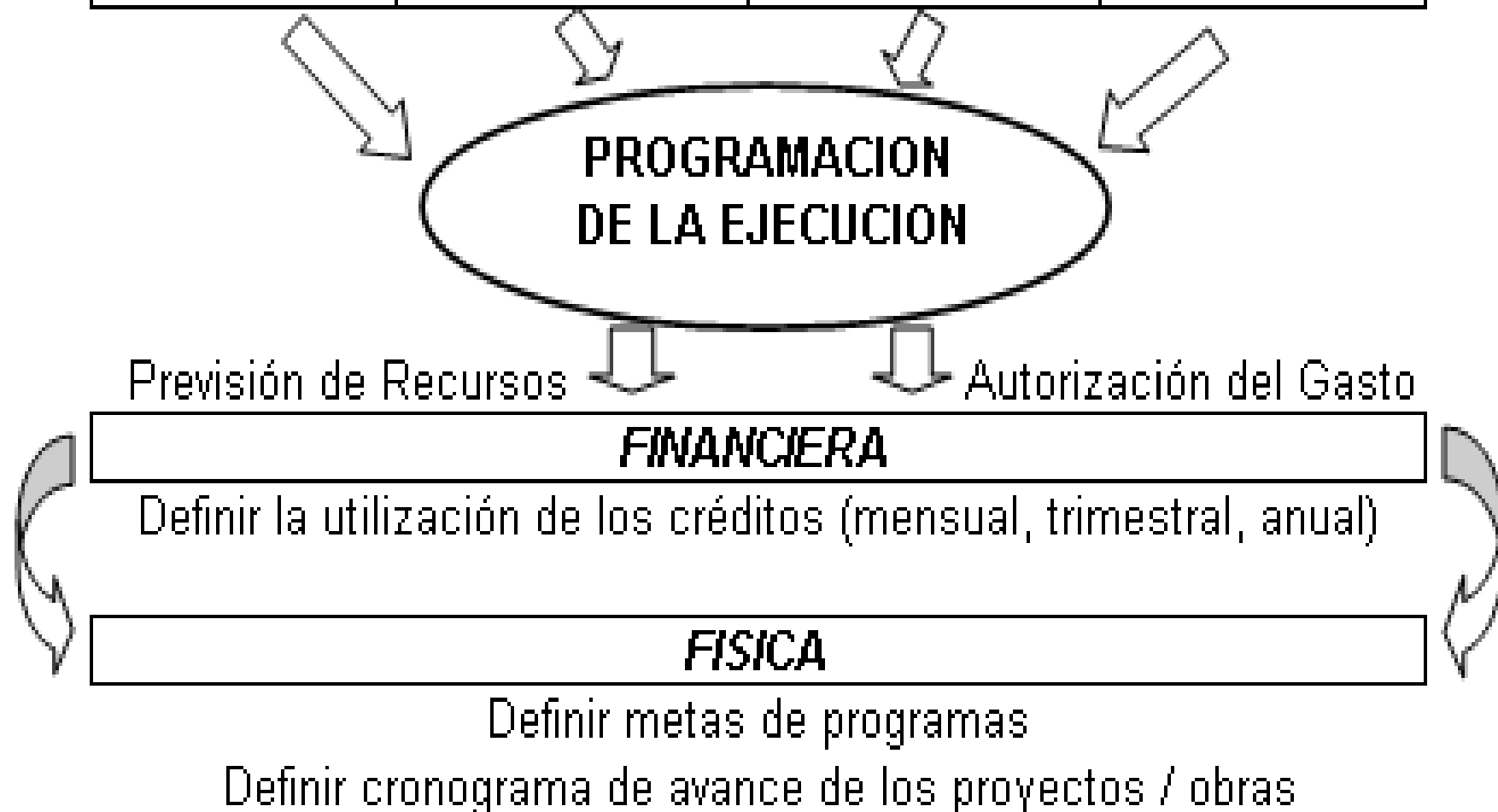


## EVALUACION

En función a los datos de origen y la matriz de indicadores propios

ECONOMIA	EFICIENCIA	EFICACIA
$\frac{\text{Costo Real Actividad}}{\text{Costo Previsto Actividad}}$ $= \frac{\$ 216.000}{\$ 200.000} = 1.08$ <ul style="list-style-type: none"> <li>. Error Presupuesto</li> <li>. Variaciones Cualitativas</li> <li>. Variaciones Cuantitativas</li> </ul>	$\frac{\text{Costo Real Cuadra}}{\text{Costo Previsto Cuadra}}$ $= \frac{\$ 120}{\$ 100} = 1.20$ <ul style="list-style-type: none"> <li>. Error Presupuesto</li> <li>. Falta elementos / reemplazos</li> <li>. Huelga Personal</li> </ul>	$\frac{\text{Número Real Cuadras}}{\text{Número Previsto Cuadras}}$ $= \frac{1.800}{2.000} = 0.90; -10\%$ <ul style="list-style-type: none"> <li>. Error Presupuesto</li> <li>. Empleo más / menos factores</li> <li>. Cambio condiciones internas / ext</li> </ul>
EFECTIVIDAD	EQUIDAD	CALIDAD
$\frac{\text{Nº de Habitantes Atendidos}}{\text{Nº de Habitantes Totales}}$ $= \frac{100.000}{150.000} = 0.66$	$\frac{\text{Nº de Catastros Atendidos}}{\text{Nº de Catastros Totales}}$ $= \frac{20.000}{30.000} = 0.66$	$\frac{\text{Número de Quejas Atendidas}}{\text{Número de Catastros Atendidos}}$ $= \frac{2.000}{20.000} = 0.10$

AUTORIZACION PRESUPUESTARIA			
CREDITOS AL INICIO	MODIFICACIONES		CREDITOS AL CIERRE
	INCREMENTO	DISMINUCION	



## CAUSAS DE DESVIOS EN LA EJECUCION DE METAS

JURISDICCION / ENTIDAD:

PROGRAMA:

TRIMESTRE:

### CAUSAS FINANCIERAS DE DESVIOS

- |    |  |                      |
|----|--|----------------------|
| 1  | INSUFICIENCIA DE CREDITO PRESUPUESTARIA      | <input type="text"/> |
| 2  | INSUFICIENCIA DE CUOTA                       | <input type="text"/> |
| 3  | DEMORAS EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS       | <input type="text"/> |
| 4  | REDUCCION DE COSTOS - DE PRECIOS             | <input type="text"/> |
| 5  | REDUCCION DE COSTOS - DE CANTIDAD DE INSUMOS | <input type="text"/> |
| 6  | REDUCCION DE COSTOS - DE BONIFICADOS         | <input type="text"/> |
| 7  | AUMENTO DE COSTOS - DE PRECIOS               | <input type="text"/> |
| 8  | REDUCCION DE COSTOS - DE CANTIDAD DE INSUMOS | <input type="text"/> |
| 9  | REDUCCION DE COSTOS - RECARGOS FINANCIEROS   | <input type="text"/> |
| 10 | OTRAS CAUSAS                                 |                      |

## CAUSAS DE DESVIOS EN LA EJECUCION DE METAS

JURISDICCION / ENTIDAD:

PROGRAMA:

TRIMESTRE:

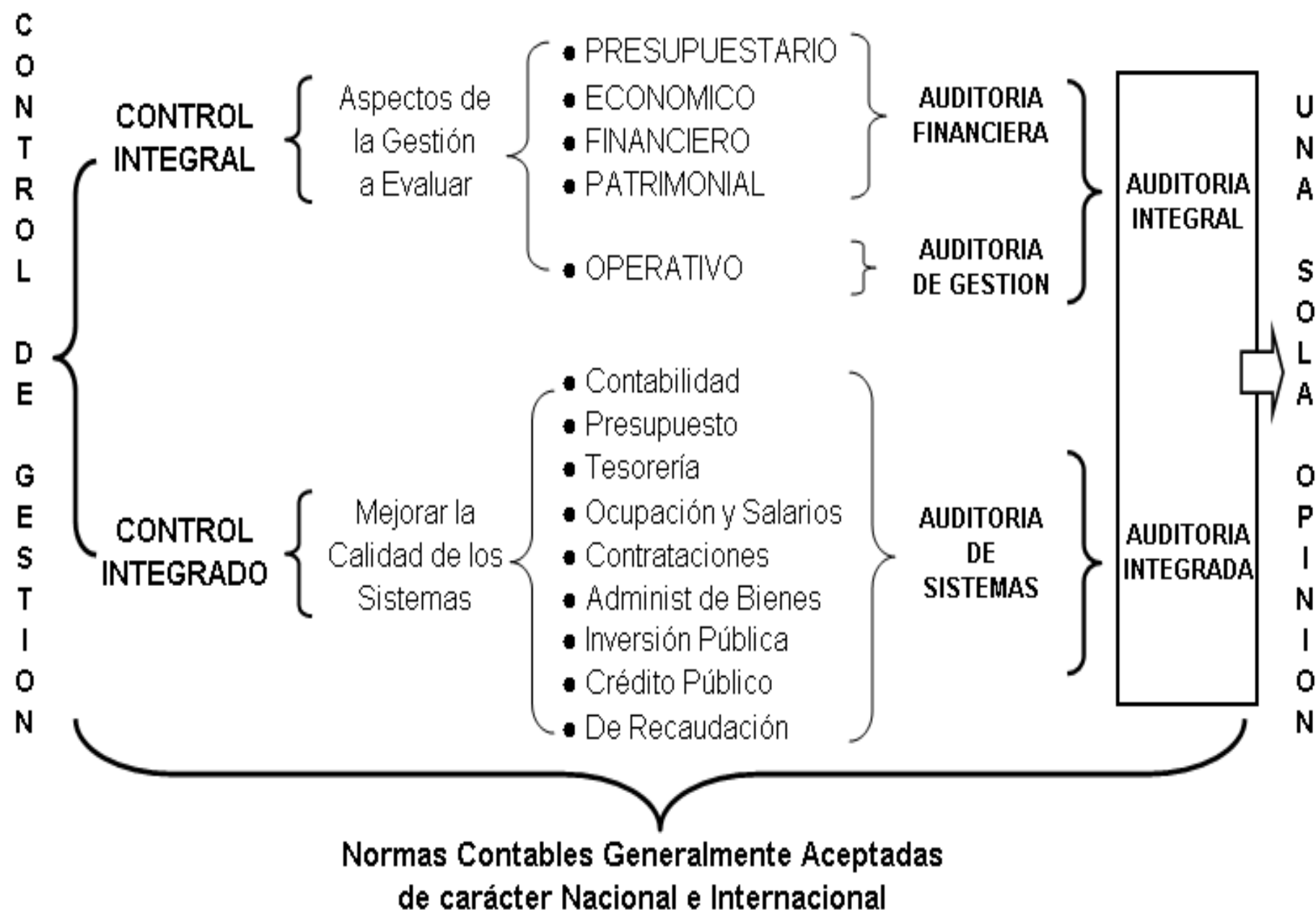
### CAUSAS OPERATIVAS DE DESVIOS

- |    |  |                      |
|----|--|----------------------|
| 11 | INCONVENIENTES EN LA ORGANIZACIÓN  | <input type="text"/> |
| 12 | FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO  | <input type="text"/> |
| 13 | PROBLEMA EN LA GESTION DE COMPRAS  | <input type="text"/> |
| 14 | PROBLEMAS EN LA RECEPCION Y ADM. INTERNA DE INSUMOS Y MATERIALES AUXILIARES      | <input type="text"/> |
| 15 | FALTA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO FIJO / FALLAS TECNICAS                          | <input type="text"/> |
| 16 | PROBLEMAS CLIMATICOS   | <input type="text"/> |
| 17 | DIFICULTADES INSTITUCIONALES / LEGALES - EN EL PROCESO DE LICITACION / EJECUCION | <input type="text"/> |
| 10 | OTRAS CAUSAS   |                      |

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- |   |  |                      |
|---|--|----------------------|
| 1 | EL DESVIO PUEDE SER CORREGIDO EN EL AÑO      | <input type="text"/> |
| 2 | EXPOSICION DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES |                      |

# Estructura del Control Integral e Integrado





PROVINCIA DEL NEUQUEN  
CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA

## ***Legajo Permanente de Auditoría***

**Descripción del organismo o entidad**

**Normativa de Creación y Organización**

**Manuales de Misiones y Funciones**

**Estructura Organizacional**

**Objetivos Estratégicos**

**Objetivos Específicos**

**Presupuesto Anual**

**Indicadores de Gestión**

**Evaluación de Riesgo**