



# **NOTA PRESUPUESTARIA**

## **Nº 06**

### **La ejecución presupuestaria: un elemento de valor en la toma de decisiones**

Se presenta la nota presupuestaria que tratará sobre la Ejecución del Presupuesto, etapa fundamental para el impulso de las políticas gubernamentales. Esta nota se complementará con una segunda parte sobre la temática de Ejecución Presupuestaria.



# La Ejecución Presupuestaria: Conceptos, Gestión, Flexibilidad Normativa y el Valor del Dato Estratégico

La ejecución presupuestaria representa el eslabón crítico, definitivo y complejo dentro del ciclo de la administración financiera gubernamental. Es la instancia pragmática donde la planificación teórica, el debate parlamentario y las autorizaciones legales se traducen en políticas públicas tangibles con un impacto socioeconómico directo sobre la Sociedad.

La arquitectura de la ejecución presupuestaria surge de la programación fiscal, y se materializa sobre la cadena del gasto público. Asimismo, la ejecución presupuestaria abarca las modificaciones presupuestarias y la delegación de facultades como herramientas jurídicas y operativas indispensables para dotar de agilidad al andamiaje gubernamental.

## **Planificación teórica**

Estimaciones macroeconómicas y autorizaciones contenidas en la ley de presupuesto

## **Debate parlamentario**

Autorizaciones legales sancionadas por el Poder Legislativo

## **Ejecución presupuestaria**

Políticas públicas tangibles con impacto socioeconómico directo sobre la Sociedad

## 1. La materialización de las políticas públicas

La ejecución presupuestaria constituye un concepto fundamental y dinámico en la gestión del sector público moderno. No se trata de un mero trámite administrativo o un registro contable, resultando una fase decisiva donde las estimaciones macroeconómicas y las autorizaciones contenidas en la ley de presupuesto se plasman en la realidad.

Durante esta etapa, el Estado complementa su rol planificador con una performance eminentemente activa, práctica y transaccional: adquiere bienes en el mercado, contrata servicios complejos, transfiere recursos a sectores vulnerables, paga sueldos y ejecuta obras de infraestructura vitales para el desarrollo y la competitividad.



La ejecución presupuestaria refiere a la "realidad" de la administración pública, donde verifica la capacidad institucional, jurídica y logística para transformar la asignación legal de los recursos financieros en una provisión efectiva de bienes y servicios públicos.

"La ejecución presupuestaria constituye la fase del ciclo en la cual se concreta la producción pública de bienes y servicios, transformando las dotaciones financieras en respuestas efectivas a las necesidades de la sociedad."

— Miguel A. Bolívar (2012), *El Presupuesto Público*

Sin una ejecución eficiente, oportuna y transparente, el presupuesto pierde su razón de ser, degradándose a un ejercicio puramente teórico que se aleja de las necesidades de las Sociedades.

## 2. El dato como activo estratégico en la toma de decisiones

### Visión tradicional

Históricamente, la ejecución presupuestaria fue considerada exclusivamente desde la óptica del control de legalidad y el cumplimiento de topes de gasto. Es decir, se trataba de un "control presupuestario" que asegura el cumplimiento de los límites de gasto del Estado.

### Visión moderna

En la gestión gubernamental moderna, la ejecución presupuestaria excede el tradicional "proceso de registro y archivo". El volumen de transacciones que el Estado realiza (diariamente) genera una cantidad masiva de datos (e información) que debe ser explotada inteligentemente.

"La ejecución presupuestaria debe ser concebida como el sistema vital de la administración financiera; el valor del dato en tiempo real es lo que permite transformar una gestión reactiva en una toma de decisiones estratégica y basada en evidencia."

— Guillermo Valentino, ponencia ASIP en Panamá, ejercicio 2023



La visión moderna destaca que el dato presupuestario, cuando es oportuno, íntegro y preciso, se convierte en el insumo gerencial primario que permite a las autoridades gubernamentales identificar ineficiencias (cuellos de botella) en los procesos administrativos y de gestión de compras, logística y/o contrataciones.

En ese marco, identificar y corregir desvíos en la programación de cuotas, anticipar problemas de financiamiento y optimizar la reasignación de recursos durante el transcurso del ejercicio, maximiza el valor público generado en el análisis presupuestario. El adecuado registro de la ejecución presupuestaria, entonces, genera datos de valor para la toma de decisiones y para el mejor seguimiento presupuestario:

## La cadena de valor de la información



Diagrama que muestra la cadena de valor de la información. Consiste en una flecha horizontal grande de color gris claro que apunta hacia la derecha. Sobre esta flecha, hay cuatro rectángulos redondeados dispuestos en secuencia de izquierda a derecha. Los primeros tres son de color azul claro y contienen los términos 'Dato', 'Información' y 'Conocimiento' respectivamente. El cuarto rectángulo, situado al final de la flecha, es de color verde claro y contiene el texto 'VALOR del SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION'.





### 3. El ordenamiento a través de la programación de la ejecución

Existe una tensión estructural en el andamiaje financiero gubernamental: la necesidad de alinear el desfase temporal entre el momento en que se pretende implementar una política pública y el momento en que los recursos tributarios ingresan efectivamente al Tesoro, para su aplicación. Para encuadrar esos dos momentos (necesidad política versus disponibilidad de fondos) se requiere un ejercicio sistemático de **programación de la ejecución** (ver NOTAS PRESUPUESTARIAS ASIP 4 y 5).

Esta herramienta de gestión financiera de corto plazo proyecta los flujos de ingresos esperados (presión tributaria estacional, desembolsos de deuda, etc.) y establece cuotas periódicas (mensuales o trimestrales) de compromiso y devengado para las distintas jurisdicciones y entidades. Es la programación determina la calidad de la ejecución presupuestaria como proceso.

#### **Prevención de tensiones de liquidez**

La programación asegura que el ritmo de **ejecución del gasto** no supere en ningún momento la capacidad real de financiamiento del Tesoro, previniendo tensiones de liquidez o indisponibilidad de fondos.

#### **Evitar atrasos en pagos**

Evitando atrasos en los pagos a proveedores (que terminan encareciendo las futuras contrataciones del Estado) y manteniendo intacta la sostenibilidad fiscal a lo largo de todo el ejercicio fiscal.

#### **Alineación política y financiera**

La programación es el arte de alinear la ambición de los objetivos políticos con la adecuada viabilidad de la caja del Estado y su ejecución.

Asimismo, los datos de la ejecución permiten mejorar el ejercicio de programación presupuestaria (cuotas):



Diagrama que muestra la relación entre Programación y Ejecución. Consiste en dos rectángulos azules, uno a la izquierda etiquetado como 'Programación' y uno a la derecha etiquetado como 'Ejecución'. Una flecha azul curva en la parte superior apunta de 'Programación' hacia 'Ejecución', y otra flecha azul curva en la parte inferior apunta de 'Ejecución' hacia 'Programación', formando un ciclo continuo.

## 4. La cadena de valor: la secuencia entre la asignación y el gasto público

La operatividad del presupuesto se estructura sobre una cadena secuencial estricta, regida por principios presupuestarios, que vincula la autorización parlamentaria inicial (presupuesto) con el gasto y su desembolso financiero final (ejecución presupuestaria). Esta cadena se divide analíticamente en dos grandes dimensiones interdependientes pero conceptualmente diferentes:

### **El crédito presupuestario**

Representa la autorización legal máxima para gastar, sancionada originalmente por el Poder Legislativo. Este crédito es una condición necesaria pero no suficiente para el gasto; es simplemente un límite jurídico o legal.



## El gasto

Constituye la aplicación material y efectiva de los créditos presupuestarios. El gasto público sigue un proceso inalterable que atraviesa tres momentos contables y legales claramente definidos, diseñados para garantizar el control interno.

### Los tres momentos del gasto público

#### 1 Compromiso

Es la afectación preventiva del crédito originada por un acto administrativo emanado de una autoridad competente (por ejemplo, la adjudicación definitiva de una licitación pública o la firma de un contrato de locación). Este hito garantiza que los fondos apartados no se destinen a otro fin, blindando la operación contractual.

#### 2 Devengado

Es el hito central de la administración financiera y representa el momento exacto en que surge una obligación de pago cierta y exigible por parte del Estado, originada por la recepción conforme de los bienes adquiridos o la certificación fehaciente de los servicios prestados o las obras ejecutadas. Es el acto que afecta directamente el resultado económico y financiero del ejercicio, reconociendo el gasto independientemente de cuándo se pague.

#### 3 Pagado

Es la materialización financiera de la cancelación de la obligación. Se produce mediante la transferencia electrónica de fondos, la emisión de un cheque o la entrega de valores al acreedor, extinguiendo formalmente la deuda exigible y afectando el saldo de caja del Tesoro.

- ❏ Como se aprecia en los puntos anteriores, la ejecución presupuestaria del gasto público se encuentra determinada, en sus orígenes legales, por el crédito presupuestario y decididamente influenciada por la programación de la ejecución.



## 5. Flexibilidad normativa: La naturaleza de las Modificaciones Presupuestarias

La realidad económica y social resulta, en la actualidad, intrínsecamente volátil y cambiante. Los países actualmente pueden enfrentar crisis internacionales, picos inflacionarios no previstos, desastres naturales o cambios sustanciales en la demanda de servicios de salud o de comercio. Por lo tanto, un presupuesto rígido o estático resultaría inoperante para la fiscalidad moderna, atravesada por la desafiante realidad imperante.

"Las modificaciones presupuestarias son los mecanismos legales y técnicos que confieren la necesaria elasticidad al presupuesto, permitiendo su adaptación a coyunturas y urgencias no previstas originalmente, sin quebrar la legalidad del proceso."

— Bolívar (2012)

Se trata de herramientas jurídicas (normas, resoluciones, disposiciones) que habilitan a la administración para adaptar los créditos a nuevas prioridades de gobierno, es decir, a anticipar la ejecución presupuestaria en base a las prioridades o necesidades. Las modificaciones presupuestarias, entonces, permiten reasignar recursos ociosos desde áreas con subejecución hacia programas prioritarios que requieren mayor financiamiento urgente, garantizando que el Estado no se paralice frente a la coyuntura.

Para gestionar esta complejidad, las asambleas legislativas utilizan la delegación de facultades, otorgando al Poder Ejecutivo las facultades de realizar ciertas compensaciones y/o ampliaciones directas del presupuesto.



### Inteligencia Artificial

En la actualidad, para procesar la velocidad de estos cambios, las administraciones podrían incorporar herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para modelar escenarios, predecir necesidades de crédito y proponer modificaciones automáticas.





### **Gestión inteligente de datos**

Con estas herramientas tecnológicas e inteligentes, el seguimiento de las modificaciones presupuestarias y su rápida atención y respuesta redundan en una mejora de la calidad de la ejecución presupuestaria.



### **Registro como activo**

El adecuado, oportuno y consistente registro del gasto representa un activo para las administraciones fiscales actuales, alimentando también el análisis y gestión inteligente de los datos presupuestarios.



# Fuentes Oficiales y Referencias Bibliográficas

## **Bolívar, Miguel A. (2012)**

*El Presupuesto Público*. Buenos Aires: Ediciones Osmar D. Buyatti. (Conceptos sobre materialización de políticas, devengado y publicidad de la ejecución).

## **Valentino, Guillermo**

*Presentaciones Técnicas, Ponencias y Seminarios de Capacitación*. Archivo histórico documental de la Asociación Internacional de Presupuesto Público (ASIP).

## **Asociación Internacional de Presupuesto Público (ASIP)**

Publicaciones de doctrina presupuestaria. [asip.org.ar/category/notas-presupuestarias/](http://asip.org.ar/category/notas-presupuestarias/)

## **Oficina Nacional de Presupuesto (ONP - Ministerio de Economía de la Nación)**

Manuales de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional.  
[economia.gob.ar/onp/](http://economia.gob.ar/onp/)

## **Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES - CEPAL)**

Marcos conceptuales sobre planificación y presupuesto por resultados.