

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

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR
PUBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

*Presupuesto - Inciso 1- Una eficaz proyección para minimizar
desvíos en su ejecución.*

AUTOR: MARIANA DANIELA BROVIDA

TUTOR: CRISTINA ROLANDI

e-mail: marianabrovida@hotmail.com

JULIO-2021



Resumen

La situación problemática a abordar incumbe en la engorrosa y dificultosa tarea relacionada con la confección del anteproyecto del presupuesto correspondiente al inciso 1, “gastos en personal”, utilizando como periodo de referencia para la evaluación al año 2019. La problemática se plantea desde la órbita de la Dirección de Recursos Humanos, específicamente desde la oficina de Liquidación de Haberes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación y concretamente enfocada en su elaboración y posterior análisis en la ejecución y los desvíos detectados entre lo proyectado y lo ejecutado durante el periodo mencionado. El objetivo propuesto es lograr ajustar los importes proyectados en gastos de personal, inciso 1, del Ministerio para minimizar los posibles futuros desvíos y acotar la brecha entre lo realmente liquidado, gastado y devengado, con lo estimado y proyectado. Se plantea analizar rigurosamente las variaciones detectadas de manera tal de poder justificar y reducir las diferencias de los desvíos entre el crédito vigente, disponible y la ejecución del gasto del inciso 1, para acotar las diferencias entre lo proyectado y lo efectivamente gastado.

Se identifican dificultades en la comunicación entre las áreas intervinientes, Dirección de Recursos Humanos, Oficina de Liquidación de Haberes y Dirección de Presupuesto. La información brindada para la preparación de las bases de datos a incorporar en el E-proa, sistema brindado por el Ministerio de Economía y utilizado para confeccionar los anteproyectos presupuestarios, es incompleta y carece de una nomenclatura homogénea dificultando y retrasando la actualización de los datos en el sistema mencionado. Esta actividad se desarrolla en el sector de Liquidación de Haberes.

Se propone pautas determinadas para la elaboración de un manual de procedimiento para automatizar la elaboración del anteproyecto de Ley del Presupuesto respecto del gastos en personal, inciso 1, y un procedimiento para agilizar el seguimiento del devengamiento del gasto y la ejecución del mismo del año en curso, promocionando la comunicación fluida y constante entre las aéreas involucradas.

Palabras clave: Administración Pública. Presupuesto. Proyección. Inciso 1, gasto en personal.



Índice

1. Introducción	4
1. Fundamentación y planteamiento del problema	4
2. Objetivos	9
3. Metodología	9
2. Marco Teórico	11
1. La formación de Estado Argentino – Lineamientos Conceptuales e históricos	11
2. Sector Público Nacional	12
3. Cambios de Estructura Organizativa. Ministerio -Secretaría	12
4. La Administración Financiera y de los Servicios de Control del Sector Publico, Ley 24.156.	13
5. Sistemas de Administración de Recursos Humanos y Presupuestario	16
3. Diagnóstico	19
1. La Brecha Temporaria	19
2. Los Cambios de Estructura	21
3. Modificaciones Presupuestarias	22
4. Análisis e-PROA y Dotación	23
5. La Falta de Comunicación	26
6. El Personal - Capacitación	28
7. Aseguradora de Riesgo de Trabajo	28
8. La Unidad Retributiva	28
9. La Proyección Paralela	29
10. Los Pases de Área de los Agentes	30
11. La Interfase Presupuestaria	30
4. Propuesta de intervención	35
• Síntesis del problema a resolver	35
• Objetivos de la propuesta	35
• Estrategia	36
• Descripción del procedimiento	36
5. Conclusiones	45
6. Referencias bibliográficas	49
7. Anexos	50
Anexo I y Anexo II	



1. Introducción

1. Fundamentación y planteamiento del problema

Motivaron la elección del tema la necesidad de organizar y plantear una metodología de trabajo ordenada y eficiente respecto de la confección del anteproyecto presupuestario del inciso 1, gastos en personal, referente al año 2019, del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. Las áreas intervinientes son la Dirección de Presupuesto, la Dirección de Recursos Humanos y la oficina de Liquidación de Haberes.

La confección del anteproyecto da comienzo a mediados del año anterior, en el 2018, el mismo, se vio afectado por diversos factores políticos que influyeron e impactaron en la distorsión presupuestaria respecto de la ejecución del presupuesto 2019.

A comienzos del 2018 el actual Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, jurisdicción 81, se denominaba Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, en marzo del mismo año según la Decisión Administrativa 311/2018 publicada el 13/03/2018, se modifica la estructura organizativa Ministerial, ya para septiembre por el Decreto 802/2018 publicado el 05/09/2018 el Ministerio cambia de rango jerárquico, convirtiéndose en Secretaria de Gobierno, con dependencia de la Secretaria General de la Presidencia de la Nación y pasó a denominarse Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, jurisdicción 20. Para mediados de diciembre del 2019 con el cambio de gobierno vuelve a tomar el rango de Ministerio, conformándose como Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación Decreto 50/2019 (B.O.:20/12/2019). Además, en ese mismo lapso de tiempo se ha cambiado tres veces de director de Recursos Humanos complicando aún más los lineamientos a seguir en cuanto a la planificación del trabajo. Los reiterados cambios de estructura organizativa y los diversos cambios de autoridades en la Dirección de Recursos Humanos, contribuyeron a diversificar las modalidades de trabajo y carecer de políticas y directivas claras a seguir respecto de la autoridad máxima de Recursos Humanos.

Otro factor a considerar es la escasa comunicación entre el sector de RRHH y el sector de Presupuesto, situación que sustenta el retraso y complejiza la confección del anteproyecto. Esto ocurre debido a que el inicio de la tarea parte de información que la Dirección de Presupuesto debe brindar a RRHH respecto de las aperturas programáticas, detallando los



programas, subprogramas y actividades a las cuales se les debe asignar las unidades físicas para su correspondiente financiamiento.

La confección del anteproyecto se comenzó a elaborar hace muy tiempo en el sector de Recursos Humanos, anteriormente era confeccionado desde el Sector de Presupuesto, la única intervención desde el sector de RRHH consistía en adecuar el sistema liquidador, según la apertura programática enviada desde presupuesto, en cuanto a la confección de la interfase presupuestaria.

La falta de práctica en la habitualidad del procedimiento y la poca capacitación suministrada, hacen que esta tarea resulte complicada, poco ágil y engorrosa.

La elaboración del trabajo estará centrada en dos de los sistemas componentes de la Administración Financiera del Sector Público. El Sistema de Presupuesto y el sistema de Administración de Recursos Humanos, siendo considerados el primero básico y el segundo denominado periférico, tal como señala Alfredo Le Pera (2007)¹. Ambos sistemas se encuentran íntegramente relacionados en todas las etapas del proceso presupuestario. Respecto de la formulación del anteproyecto de presupuesto del inciso 1, por efecto de las definiciones sobre políticas salariales y empleo público; sobre la coordinación de la ejecución y programando la ejecución trimestralmente; y por último sobre la evolución a través de la incorporación de mecanismos de evaluación que posibiliten seguir de cerca la ejecución presupuestaria, tanto para adoptar las correcciones necesarias en el momento oportuno, como para retroalimentar la programación de ejercicios futuros.

La situación problemática a abordar corresponde a la confección del anteproyecto del presupuesto correspondiente al inciso 1, “gastos en personal”, referente al año 2019, iniciada desde la órbita de la Dirección de Recursos Humanos, específicamente desde la oficina de Liquidación de Haberes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, concretamente enfocada en su elaboración y posterior análisis en la ejecución y los desvíos detectados entre lo proyectado y lo ejecutado durante el periodo mencionado.

La confección del anteproyecto del Presupuesto 2019, comienza en el mes de junio de 2018 con una comunicación oficial, Nota por GEDO, expedida desde la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación a la Dirección de Recursos

¹ Le Pera, A. (2007). *Estudio de la Administración Pública Financiera*. (1ª ed). Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.



Humanos, en el contenido se especifica la fecha límite para la ejecución del trabajo. La brecha temporaria entre la recepción de la Nota y la fecha tope de entrega del anteproyecto suelen ser muy acotadas, imposibilitando llevar a cabo la confección del anteproyecto de manera metódica, ordenada y sobre todo eficientemente. A este factor se le suma el poco personal destinado y abocado a la confección de esa tarea, que, a su vez, debe continuar realizando las tareas cotidianas normales y habituales referente a la liquidación de haberes. Se destaca la falta de comunicación entre ambas Direcciones y el poco personal destinado y capacitado para la elaboración de la proyección presupuestaria.

En el año 2018 varios factores políticos influyeron e impactaron en la distorsión presupuestaria respecto del año 2019. Uno de ellos fue el cambio de jerarquía pasando de Ministerio a Secretaría de Gobierno, con dependencia de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación y convirtiéndose en la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, jurisdicción 20.

Los cambios de estructura deben ser modificados automáticamente en el “Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARHA). Este sistema fue desarrollado por la AFIP, siendo un sistema integral de gestión y administración del personal utilizado en el sector de Administración de Personal y Liquidación de Haberes. Para la confección de las liquidaciones de sueldos se retroalimenta de la carga de novedades y de las parametrizaciones realizadas por la Dirección de Recursos Humanos. Es un sistema que se encuentra anexo exclusivamente al de Recursos Humanos. Asimismo, luego de la confección de las liquidaciones de haberes mensuales, o complementarias, cualquiera sea el tipo, se expide automáticamente un reporte, entre otros, llamado interfase presupuestaria. Para que la interfase presupuestaria esté correctamente imputada, el sistema debe estar bien parametrizado en ambas áreas. En cuanto al cambio de jerarquía, se produce como consecuencia el cambio de aperturas programáticas, y una falta de actualización en el sistema de gestión de Recursos Humanos con respecto de la nueva estructura, todo esto trae aparejado diferencias entre la ejecución real en cuanto a la imputación y la informada a través de la interfase de presupuesto, enviada desde la oficina de liquidación de haberes.

Para la parametrización presupuestaria, es decir asociar todos los conceptos utilizados con su correspondiente imputación presupuestaria se deben basar en los lineamientos e información brindada desde la Dirección de Presupuesto como ser las aperturas programáticas, subprogramas y actividades. La problemática planteada en este punto refiere



nuevamente a la falta de comunicación entre las Direcciones de Presupuesto y Recursos Humanos y la falta de capacitación del personal de Recursos Humanos en cuanto a la parametrización del SARHA. La situación respecto de la terciarización de las tareas de la gestión y realización de las parametrizaciones en el Sistema de administración y liquidación el SARHA, como poseen en otros Organismos que lo utilizan, tanto en la órbita de Administración de Personal como en la de liquidación de haberes, para adaptar el sistema a las necesidades requeridas por el organismo a medida que la reglamentación u el organismo lo requiera, afectan a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos en la complejidad de abocarse a tarea que requiere capacidades y funciones específicas con conocimientos de programador.

Si bien para la época de evaluación se dispuso por el Decreto 888/2016 que todas las entidades y jurisdicciones comprendidas en el inciso a) del Artículo 8 de la Ley 24156 debían obligatoriamente utilizar el sistema SARHA, con el objetivo de unificar y homogeneizar toda la información respecto del inciso 1, entre otros aspectos de relevancia, es de pleno conocimiento que esta implementación nunca se concretó globalmente, quedando sin efecto tal obligatoriedad según el Decreto 661/2020. Desalentándose las propuestas de capacitación masiva para todo el personal involucrado.

El punto de partida para la confección del anteproyecto es la foto de la dotación y políticas salariales a mayo-junio 2018. Luego se debe evaluar los posibles acontecimientos que impacten a posteriori de la fecha mencionada y consecutivamente en el año siguiente y a su vez los hechos que impacten directamente en el año 2019. Es de vital importancia que la recopilación de la información concerniente sea lo más acertada posible para minimizar los posibles futuros desvíos en su ejecución. El armando de la dotación parte del detalle de la última liquidación de haberes cerrada de junio y a la misma se le adicionan, los posibles cambios cuantitativos para el 2018 que se trasladaran al 2019, siendo las mismas, las estimación de altas, bajas, recategorizaciones, promociones tanto de la planta permanente como contratada. Todo este detalle en vez de ser informado desde el sector de Recursos Humanos es elaborado y recopilado desde el sector de liquidación de haberes en base a la totalidad de los expedientes recibidos desde la dirección de RRHH para su valorización. La determinación de la dotación y las posibles contrataciones y bajas deben ser enviadas desde RRHH y la oficina de Haberes validarla con el registro de los expedientes valorizados.



Luego se debe evaluar y considerar los posibles factores que tendrán un impacto presupuestario para el año 2019, como ser las prórrogas con cambio de grado del personal contratado, cantidad de horas cátedras destinadas a capacitación, evaluaciones de desempeño del personal permanente, estimación de servicios extraordinarios, determinados aspectos están relacionados con cuestiones netamente políticas, como ser las paritarias y cantidad de contrataciones posibles.

La gran mayoría de los informes en cuanto a dotación se resuelven desde la oficina de liquidación de haberes sin ser validadas por agentes del área de RRHH, específicamente del sector de contrataciones, muchas veces por falta de conocimiento del sistema SARHA de gestión.

Para culminar y sintetizar se detallan otros aspectos a considerar:

- La falta de comunicación y coordinación entre los distintos sistemas intervinientes en el proceso limitan considerablemente la elaboración del anteproyecto.
- El poco adiestramiento y capacitación contribuyen a la ineficiencia operativa.
- La carencia de trabajo en equipo, con directivas claras, pautas y objetivos contribuyen dilatando los tiempos de ejecución.
- Dificultades en la recopilación de la información requerida para la confección de la dotación óptima para el periodo a presupuestar.
- La escasa fluidez de información oportuna para el análisis de posibles situaciones que traen emparejada un impacto significativo presupuestario.
- La falta de comunicación en cuanto a las decisiones políticas que influyen en la proyección del anteproyecto presupuestario.
- Carencia de coordinación en la instrumentación de los lineamientos a seguir para comenzar la confección de la proyección presupuestaria.
- La falta de capacitación en cuanto al personal designado a la confección del anteproyecto, respecto de los sistemas a utilizar para la recopilación de la información y luego para volcarla en el e-PROA.
- La carencia de información fluida por parte de la Dirección de Presupuesto, en cuanto, al detalle de la ejecución mensual presupuestaria respecto del crédito vigente disponible impiden una correcta planificación por parte de la Dirección de Recursos Humanos respecto de la priorización de determinados expedientes.



2. Objetivos

. Ajustar los importes proyectados en gastos de personal, inciso 1, del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación para minimizar los desvíos y acotar la brecha entre lo realmente liquidado, gastado y devengado, con lo estimado y proyectado.

. Reducir y analizar los desvíos entre el crédito vigente y la ejecución del gasto del inciso 1, para reducir las diferencias entre lo proyectado y lo efectivamente gastado.

. Proponer la creación de un manual de procedimiento para automatizar la elaboración del anteproyecto de Ley del Presupuesto respecto del gastos en personal.

Si se logra la coordinación, organización, programación y automatización de los procedimientos para la confección del Anteproyecto de Ley del Presupuesto respecto del inciso 1, gasto en personal, entre las áreas involucradas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Presupuesto del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, se minimizarán en gran medida los desvíos que producen las diferencias existentes entre lo proyectado desde el área de Recursos Humanos y lo realmente ejecutado.

3. Metodología

- Revisar y analizar los archivos resultantes de la confección de los anteproyectos del presupuesto confeccionados en el e-PROA periodo 2019.
- Se cotejarán en detalle el total de las liquidaciones confeccionadas desde enero a diciembre del periodo 2019, con lo devengado y ejecutado por el sector de presupuesto.
- Consultar bibliografía y referencias normativas sobre el tema planteado.
- Observar si los agentes que realizan esta tarea están capacitados sobre el tema y evaluar quienes están más capacitados y proponerlo para la confección.
- Evaluar y analizar si en el área de presupuesto se imputa la interfase presupuestaria tal y cual como se envía desde el sector de liquidación de haberes, al cierre de cada liquidación confeccionada.
- Analizar los distintos factores que influyen en la confección de la proyección presupuestaria y que tienen un impacto económico. Cambio del valor de la unidad retributiva, asignación de horas extras, cambios de estructura organizativa, entre otros.



- Verificar las herramientas multimedia (informática, telefonía, mails, etc.) que se utilizan para realizar estas proyecciones, muchas veces se cierran estas proyecciones de manera verbal sin tener un respaldo fundamentado.
- Consultar, entrevistar a funcionarios de presupuesto del organismo y a liquidadores de otros organismos para comparar los métodos utilizados para realizar la proyección y seguimiento del impacto presupuestario.
- Confeccionar un muestreo trimestral entre la cuota devengada vigente, con la cuota devengada ejecutada, de manera de monitorear si la estimación realizada para la programación de la cuota trimestral estuvo acertada.
- Evaluar el detalle analítico de lo establecido en el Art.6° de la DA 338/2018 sobre el envío cuatrimestral de información de la nómina activa (o con licencias sin goce de haberes previstas), “cargos ocupados y financiados” en toda la modalidad de contratación que contemple partida presupuestaria periodo 2019. BIEP (Base Integrada de Empleo Público)
- Organizar al personal participante de RRHH respecto de la confección de la dotación optima a la fecha de corte de información proponiendo un relevamiento exhaustivo de las Altas, recategorizaciones, promociones de grado, bonificaciones desempeño destacado, bajas, precisando la correcta valorización de los mismos, ajustando al máximo posible las capitas a liquidar y su impacto económico. Detalle de capacitaciones /cursos, para proyectar la cantidad de horas cátedras.
- Consultar en otros organismos si poseen manuales de procedimientos.
- Analizar la discrepancia entre lo cargado en el sistema - e-PROA y la previsión numérica confeccionada por otros medios.



2. Marco Teórico

A efectos de focalizarnos y comprender el tema a estudiar se enumeran las siguientes referencias y conceptos.

1. La formación de Estado Argentino – Lineamientos Conceptuales e históricos.

Oszlak plantea que la constitución de un Estado es un proceso de construcción social e histórico, donde se busca conformar la instancia política que articula la dominación. Para dicho proceso, menciona la necesidad de cuatro elementos, los cuales al poseerse de manera sucesiva permitirían la conformación de un Estado. Así, la "estaticidad", esta "condición de ser estado", requiere una externalización del poder, un monopolio de los medios de coerción, un reconocimiento legítimo de los mismos y una internalización de la identidad colectiva. De este modo, un Estado Nacional se conformaría por dos bases fundamentales, una material, siendo el mercado, y una abstracta, la identidad colectiva.

En América Latina la conformación de los Estados ocurrió de manera tardía, pues había una inexistencia de los mercados comerciales, relacionados con el aislamiento económico, muchos localismos, y poblaciones escasas, pero al ocurrir la segunda revolución industrial comienzan a surgir a lo largo de todo el globo nuevas oportunidades y una diversificación de las actividades productivas. Esta circunstancia, según el autor, impactó de lleno en América Latina, siendo la economía capitalista un gran hilo conductor de las naciones, fomentando la conformación de diversos Estados.

De este modo, Oszlak esboza un análisis histórico y bajo una mirada dialéctica, de la conformación del Estado Argentino. Así, los elementos de la "estaticidad" fueron recién alcanzados todos a fines del siglo XIX: en 1810 se logró delimitar el territorio, en 1827 institucionalizar la autoridad y el poder, en 1853 con la Constitución Nacional, se pudo diferenciar el control de ese poder y establecer un aparato burocrático, y por último, en 1880 se alcanzó la identidad colectiva. Las bases materiales de la nación, dirá Oszlak, comenzaron a formarse con el surgimiento de oportunidades para la incorporación de las economías locales dentro del sistema capitalista mundial.

Entonces, su tesis se enfoca en explicar que la unificación argentina no ocurrió en 1861, no se dio tras el debate de unitarios versus federales, es decir, no fue un problema ideológico, porque según él, los debates económicos, derivados de la economía capitalista reinante de la



época, explican las cuestiones ideológicas. Hasta no verse resueltas las bases económicas, tampoco podrían resolverse las pujas ideológicas reinantes desde 1829 a 1861. Explicando que la estatidad Argentina llevó setenta años, pues recién en 1880 se pudo concluir con la aparición de un Estado que logró resolver las cuestiones económicas.

2. Sector Público Nacional

El desarrollo del trabajo se centra en un organismo del Sector Publico Nacional, no financiero, de la Administración Central denominado Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. Jurisdicción 81, Servicio Administrativo Financiero 317.

Entre muchos roles que posee el organismo rescatamos el asistir en temáticas ambientales al Presidente de la Nación Argentina y al Jefe de Gabinete, el promover el desarrollo sustentable para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Argentina y el mundo y el ejecutar planes, programas y proyectos para prevenir y controlar la contaminación. A lo largo del tiempo el actual Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación fue tomando un rol, en la República Argentina, cada vez más importante.

La importancia esta se expresa básicamente en el artículo 41 de la Constitución Nacional, donde se enuncia que: *“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo.”*

3. Cambios de Estructura Organizativa. Ministerio -Secretaría

Lo que hoy se conoce como este Ministerio fue creado en 1991 como Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, se podría decir que es contemporáneo con un nuevo modelo de gestión y la creación de la Ley 24.156.

En la historia del referido Ministerio varias veces ha cambiado de rango jerárquico. Es sumamente relevante y cabe señalar las siguientes consideraciones y observaciones.

En cuanto a las implicancias de los cambios Javier Drovetto (2018)² cita en su artículo a Luciano Andrenacci que expone lo siguiente: *“Cuando un ministerio pasa a ser secretaria*

² Drovetto J.(2018 sep). *Generador online* <https://www.redaccion.com.ar/que-pasa-cuando-un-ministerio-es-convertido-en-secretaria>



pierde rango jerárquico ...” “...habrá que ver qué ocurre políticamente, el secretario recibe instrucciones de su ministro. Es decir, pasó a estar en un plano inferior” y agrega:

- *A diferencia de los ministros, los secretarios no son invitados regulares a las reuniones del gabinete con el Presidente, salvo que sean reuniones ampliadas.*
- *Pierden autonomía. “Le va a costar tomar decisiones sin consultar con el ministro. Teóricamente no podría tomar decisiones por fuera de lo que se decida en el gabinete de su propio ministerio, al que asisten los secretarios”*
- *Relega independencia presupuestaria. “En caso de que hubiese una orden presidencial que le ponga topes presupuestarios a cada ministerio, ahora el secretario deberá moverse con mayor cautela para discutir el presupuesto para su secretaría, ya que debe entrar en una estructura piramidal de la que no era parte.*

Respecto a si implica un ahorro bajar de rango jerárquico Javier Drovetto (2018)³ cita a, Oscar Oszlak que explica lo siguiente: *“Un ministro tiene más asesores, más secretarios administrativos y hasta más de un chofer. Si esa súper estructura se redujera al pasar a ser secretaría, podría implicar un ahorro pero de carácter más simbólico”* y además agrega: *“Se supone que si son ministerios, el titular está más cerca del poder y por lo tanto, va a tener mayor prioridad dentro de la planificación del Gobierno. Pero eso es relativo. Lo más importante es saber qué presupuesto tendrán y la cantidad de puestos de trabajo que dispondrá para llevar a cabo su trabajo”*

De las afirmaciones que describe el autor se deja en evidencia que al confeccionarse el anteproyecto del presupuesto se elaboró en función de los puestos de trabajos requeridos por una estructura ministerial, en vez de tomarse como base los de una “Secretaría” y esto sin duda será un factor relevante y a considerar cuando debamos evaluar los desvíos entre lo ejecutado, como Jurisdicción 20 “Secretaría” y lo proyectado como Jurisdicción 81 “Ministerio”.

4. La Administración Financiera y de los Servicios de Control del Sector Público, Ley 24.156.

³ Drovetto J.(2018 sep). *Generador online* <https://www.redaccion.com.ar/que-pasa-cuando-un-ministerio-es-convertido-en-secretaria>



Es a partir de de la Ley 24.156, sancionada el 30 de septiembre de 1992, que se comienza a visualizar un nuevo modelo de gestión y se considera a la administración financiera pública como un macrosistema.

Tal como señala Makón (2000) “La concepción amplia de administración financiera implica definirla como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible” (p. 9).⁴

Uno de los elementos administrativos a los que se refiere son las unidades organizativas y son los responsables de programar, coordinar la ejecución y evaluar el presupuesto, administrar el sistema de recaudación tributaria y aduanera, gestionar las operaciones de crédito público, administrar el Tesoro y contabilizar todas las transacciones económicas y financieras que ejecutan las organizaciones públicas. Los recursos humanos, materiales y financieros que demanden el funcionamiento de estas unidades forman parte de la administración financiera.

La Administración Financiera del gobierno está integrada por los siguientes sistemas: Presupuesto, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad.

La administración financiera está integrada cuando los sistemas y unidades que la conforman actúan en forma absolutamente interrelacionada, bajo la dirección de un único órgano coordinador, que debe tener la suficiente competencia para reglamentar el funcionamiento de ésta, y cuando el conjunto de principios, normas y procedimientos que están vigentes en el sistema son coherentes entre sí y permiten interrelacionar automáticamente sus actividades. (Makón M.P., 2000, p.10).⁵

La administración financiera, en conjunto con la administración de recursos humanos, compras y contrataciones y administración de bienes, debe posibilitar el suministro en tiempo, forma y calidad adecuada, de los insumos necesarios para que las áreas productivas del sector público (Educación, Salud, Defensa, Seguridad, Relaciones

⁴ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf

⁵ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf



Exteriores y otras) puedan ofrecer a la Sociedad lo que ésta le demanda con eficacia y eficiencia. (Makón M.P., 2000, p. 11).⁶

Desde el punto de vista metodológico esta concepción de administración financiera implica la utilización de la teoría de sistemas, en los siguientes aspectos:

Interrelación de sistemas:

“Cada uno de los sistemas de la administración financiera tiene objetivos propios y específicos, así como elementos conceptuales y metodológicos particulares pero, a la vez, interactúa con los demás sistemas, por lo que es necesario definir, normativa y operacionalmente, los puntos comunes o de contactos entre los sistemas” (Makón M.P., 2000, p. 13).⁷

Se refiere a que la Administración Financiera está integrada por un conjunto de sistemas y subsistemas que están vinculados y relacionados entre sí.

Si bien ninguno de ellos es prioritario con respecto a los demás, pueden realizarse diferentes clasificaciones. Tal como lo describe Le Pera Alfredo (2007)⁸, los sistemas pueden ser considerados básicos: Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad Gubernamental, Control Interno y Control Externo” y los denominados periféricos son “Contrataciones, Administración de Bienes, Administración de Recursos Humanos; Administración Tributaria. (p.19)

La derivación de la teoría de sistemas implica que el desarrollo y funcionamiento eficaz y eficiente de cada sistema se halla directamente influido por los sistemas que se encuentran vinculados.

Cada sistema procesa y produce flujos de información los cuales pasan a ser horizontales, ayudando así a la toma de decisiones de niveles gerenciales.

Centralización Normativa y Descentralización operativa:

Los sistemas que forman parte de la administración financiera tienen la característica de que operan en toda la administración pública, es decir que cruzan horizontalmente

⁶ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf

⁷ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf

⁸ Le Pera, A. (2007). *Estudio de la Administración Pública Financiera*. (1ª ed). Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.



todas las instituciones gubernamentales. Para que cada uno de dichos sistemas pueda operar estructuradamente, es necesaria la existencia de un órgano que lo conduzca, norme y controle, a fin de darle coherencia a su funcionamiento y a las unidades administrativas que lo operen, a fin de que su gestión se lleve a cabo descentralizadamente en forma eficiente. La descentralización operativa significa descentralizar la operación, lo que no implica que el respectivo órgano central carezca de información centralizada de toda la gestión pública, en el nivel que se considere conveniente y útil. (Makón M.P., 2000, p. 14)⁹

De estos conceptos surge que en cada sistema exista un órgano central o rector que impone las normas, pautas y controla y órganos ejecutores encargado de la operatoria, en este caso sería la Jurisdicción 81, SAF 371.

5. Sistemas de Administración de Recursos Humanos y Presupuestario

En el siguiente apartado haremos referencia de los sistemas integrantes de la administración financiera a abordar durante el desarrollo del trabajo.

En este punto se presentan los elementos conceptuales y metodológicos básicos específicos, tanto de los sistemas que forman parte de la administración financiera, como de los sistemas conexos y/o periféricos que, sin ser parte directa de dicha administración, interactúan estrechamente con ella. Los sistemas a estudiar y desarrollar son el de Recursos Humanos y el de Presupuesto y la importancia de su interrelación y como se nutren de información entre ambos.

Sistema de Administración de Recursos Humanos:

Si bien es considerado como un sistema conexo resultan necesarios para el funcionamiento de la administración financiera en el marco del nuevo modelo de gestión en lo que se refiere a la gestión financiera de los recursos humanos.

El sistema de recursos humanos es el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que permiten la administración del personal con que cuentan los organismos públicos para llevar a cabo su gestión. Comprende las normas

⁹ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf



y disposiciones sobre remuneraciones y condiciones de trabajo, la estructura organizativa y cargos del sector público, la política salarial, los legajos individuales de los agentes y el liquidador de haberes. (Makón M.P., 2000, p. 28)¹⁰

Para vincular la gestión al registro en este sistema, se requiere desarrollar las siguientes actividades. Es el encargado de la registración de todas las incorporaciones, bajas, y promociones para tener los datos actualizados sobre la cantidad, calidad y ubicación geográfica tanto de la planta permanente como de la contratada, nivel y composición de la masa salarial, antigüedad y capacitación, ausencias, licencias y demás datos relevantes. La sistematización a través del sistema SARHA de los datos físicos permite, confeccionar las liquidaciones de sueldos y asociar cada unidad física liquidada a la partida correspondiente donde se encuentra financiada.

Sistema de Presupuesto:

Desde un punto de vista sistémico, se puede definir al presupuesto como un sistema integrado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos utilizados en las diversas etapas del proceso presupuestario por los organismos públicos, sin desmedro de las particularidades de cada uno de ellos; requiere para su funcionamiento de niveles organizativos de decisión política, unidades téciconormativas centrales y unidades periféricas responsables de su operatividad. (Makón M.P., 2000, p. 14)¹¹

El presupuesto es un instrumento de programación tanto social como económica, de gobierno, de administración y un acto legislativo. El presupuesto se define por Ley y se distribuye con un acto administrativo. El mismo debe brindar una estimación razonable de los programas que se desarrollaran para cumplir con las metas, objetivos del Estado.

La relación entre ambos sistemas se puede reflejar en base al siguiente esquema según lo expone Makon (2000):

¹⁰ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf

¹¹ Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf



Al inicio del ejercicio, la información sobre la estructura de cargos, con la planta ocupada y valorizada de personal, genera automáticamente el compromiso, utilizando las clasificaciones presupuestarias que correspondan. Durante el ejercicio, las unidades ejecutoras de programas registran en el sistema contable las altas y bajas de personal. Periódicamente, en el momento de efectuarse la liquidación de la nómina de personal se registra automáticamente la orden de pago, el gasto devengado y los correspondientes asientos de partida doble.

En el momento de efectuarse el pago de dichas órdenes, se registra la ejecución del presupuesto en la etapa del pago, generándose los asientos de partida doble correspondientes. Estos procedimientos permiten, a su vez, el desarrollo de estadísticas salariales y ocupacionales y establecer la relación de los recursos humanos con las unidades físicas y la ejecución de los gastos en personal; con las primeras se podrá prever salidas de información, relevantes para la definición de políticas. (p. 28)¹²

Es importante destacar el principio presupuestario de flexibilidad ya que está relacionado con la posibilidad de adaptabilidad antes circunstancias cambiantes y tiende al cumplimiento de los objetivos aunque deba cambiarse la programación.

¹² Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. CEPAL ILPES. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf



3. Diagnóstico

Luego del análisis de los datos relevados respecto de la situación problemática planteada en cuanto a la confección del anteproyecto del presupuesto correspondiente al inciso 1, “gastos en personal” referente al año 2019, del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, concretamente enfocada en su elaboración y posterior análisis en la ejecución y los desvíos detectados entre lo proyectado y lo ejecutado, se procede a exponer los datos relevados y las observaciones abordadas.

El abordaje del trabajo comienza con el análisis de los datos y la información que ha sido utilizada para la formulación del presupuesto preliminar mediante el uso de la herramienta informática e-PROA, brindada por el Ministerio de Economía y que es utilizado para gastos en personal.

1. La Brecha Temporaria

La confección comienza en junio del año anterior para el cual se está formulando el presupuesto preliminar. La gran brecha temporaria, de aproximadamente 6 meses, entre la confección del presupuesto preliminar y el envío del Anteproyecto ajustado a techos, según los límites financieros establecidos por la Oficina Nacional de Presupuesto, respecto del comienzo del ejercicio financiero, donde se inicia su ejecución, es uno de los principales factores influyentes en los futuros posibles desvíos.

Durante ese lapso de tiempo suelen suceder diversos acontecimientos que impactaran significativamente en la programación presupuestaria y es por ello que se deberían tener en cuenta. Por ejemplo los requerimientos de modificaciones de la dotación de las distintas áreas componentes del Ministerio, tanto la incorporación de nuevo personal, recategorizaciones de personal ya existente, posibles renuncias, prorrogas de contrataciones, y todo posible cambio relacionado con los recursos humanos del organismo.

Esta información debe ser recepcionada por la Dirección de Recursos Humanos. No se hallaron registros de la recepción de esta documentación mediante comunicación oficial/formal a través del GDE, como tampoco la solicitud de la misma a través del medio mencionado. Se sugiere que se envíe desde la Dirección de Recursos Humanos mediante comunicación oficial, la solicitud y comunicación a todas las áreas del organismo sobre los



posibles cambios en el personal. Información que deberá ser suministrada mediante los mismos términos y dentro de un plazo determinado. Es indispensable que la información sea oportuna para poder ser contemplada en la confección del presupuesto preliminar, previo a ser relevada y evaluada por el personal de Recursos Humanos. Todo posible cambio deberá ser justificado y detallado (por ejemplo, en el caso de las altas identificar las tareas y funciones que desempeñará el nuevo agente y el nivel de responsabilidad) para facilitarle al personal de recursos humanos el encasillamiento respecto al nivel escalafonario en cual revestirá el posible futuro agente.

Concluyendo entonces que el análisis y la confección de la previsión de los posibles acontecimientos que tengan impacto económico, debería estar sustentada desde cada unidad requirente, de esta manera se debería circular a cada unidad programática componente del SAF, para que, a través de las necesidades en cuanto al personal demandado, informen a la Dirección de Recursos Humanos el detalle de las posibles modificaciones de su personal con la fundamentación correspondiente.

A esta información, según datos suministrados por los agentes entrevistados, se le adicionan todos los expedientes que se encuentran en trámite y que aún no han sido objeto de erogación.

Toda esta recopilación de datos e información es unificada y enviada a la oficina de liquidaciones de haberes, que es la designada por la Dirección de Recursos Humanos para la tarea de carga de los datos en el sistema e-PROA.

Respecto del relevamiento de la documentación e información suministrada por la Dirección de Recursos Humanos a la oficina de Liquidación de Haberes para el armando y la carga del e-PROA, la misma no contaba con una estructura adecuada de datos y carecía de información relevante, ya que faltaba el detalle de la dotación actual. Se debería confeccionar una planilla unificada desde la Dirección de Recursos Humanos, que contenga una estructura adecuada de datos, con la recopilación de la dotación actual, los expedientes en trámites y las novedades recibidas desde las áreas requirentes y que contenga los datos requeridos por el sistema e-PROA en cuanto a la carga de los mismos y codificada según los códigos utilizados por ese sistema. Debiéndose unificar y homogeneizar los archivos con el suministro de esta información además de ser actualizada mensualmente.

Asimismo, se debería realizar un control cruzado entre ambas áreas respecto a esta información, antes de proceder a la carga en el sistema e-PROA.



El sector de Liquidaciones de Haberes es el encargado de la valorización de todos los expedientes relacionados con el inciso 1, como ser cambios de estructura, altas, bajas, prorrogas, esta área lleva un registro detallado de todos estos expedientes, el cual contiene el siguiente nivel de detalle.

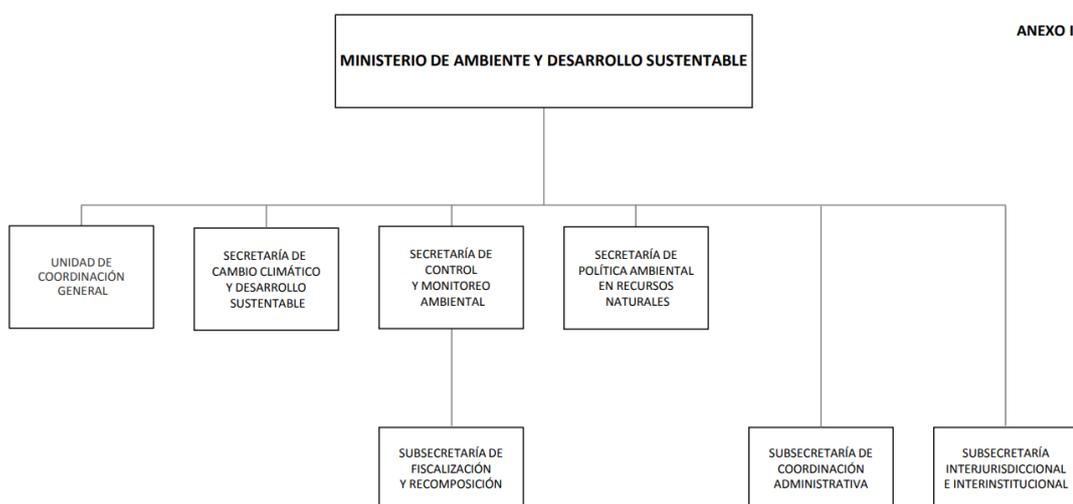
Nº EXPED.	AGENTE	CUIL y/o DNI	MOTIVO	NIVEL - GRADO - TRAMO	FECHA VAL.	FECHA DESDE	VALORIZACION DETALLADA MES A MES	TOTAL	FECHA DE LIQUIDACION

Este archivo debe ser controlado y cruzado con la información enviada desde recursos humanos. A este archivo se le debería agregar otra columna con el área donde impactará presupuestariamente este dato.

2. Los Cambios de Estructura

Otro factor analizado responde a los cambios de estructura. Al formularse el anteproyecto del presupuesto 2019, la estructura organizativa de primer nivel operativo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Jurisdicción 81, a junio de 2018 estaba conformada de la siguiente manera:

Fuente: Decisión Administrativa 311/2018, Anexo I





Correspondiendo cada unidad organizativa de primer nivel a un determinado programa, y subdividiéndose el programa 60 en 4 subprogramas. Conformándose la apertura programática como se detalla a continuación:

PROGRAMA	DESCRIPCION PROGRAMA	SUBPROGRAMA
1	1-MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	
60	60-SECRETARIA DE POLITICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	
60 SP 2	60-SECRETARIA DE POLITICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	DIRECCION NAC DE PLAN Y ORDENAM AMB DEL TERR (DNPOAT)
60 SP 3	60-SECRETARIA DE POLITICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	DIRECCION NAC DE GEST AMB DEL AGUA Y ECO ACU (DNGAAEA)
60 SP 4	60-SECRETARIA DE POLITICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	DIRECCION NAC DE BIODIVERSIDAD (DNFCB)
60 SP 5	60-SECRETARIA DE POLITICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	DIRECCION NACIONAL DE BOSQUES (DNB)
61	61-SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUSTENTABLE	
61 ACT 51	61-SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUSTENTABLE	COORD DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL (CARA)
62	62-SECRETARIA INTERJURIDICCIONAL E INTERINSTITUCIONAL	
63	63-SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	
65 ACT 43	65-UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	

En función de esta apertura programática fue confeccionado el anteproyecto. Pero para mediados de septiembre del 2018, el Ministerio cambia de rango jerárquico y se convierte en Secretaría dependiente de Presidencia, Jurisdicción 20-03 según el Decreto 802/2018. Se comprobó que este acontecimiento no trajo aparejado un cambio significativo en las aperturas programáticas para el periodo 2019, quedando la misma conformada de la siguiente manera.

Datos para la confección de la grilla, obtenidos de la Decisión Administrativa 12/2019. Distribución del Presupuesto de la Administración Nacional para el Ejercicio 2019 aprobado por la Ley N°27.467.

PROGRAMA	DESCRIPCION PROGRAMA	SUBPROGRAMA	UNIDAD EJECUTORA	ASIGNACION DE CREDITO
1	ACTIVIDADES CENTRALES		SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 262.963.804,00
60	POLÍTICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES		SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 23.129.853,00
60 SP 2	POLÍTICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	ORDENAMIENTO AMBIENTAL DEL TERRITORIO	SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 31.362.464,00
60 SP 3	POLÍTICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	GESTIÓN AMB. DEL AGUA Y LOS ECOSIST. ACUÁTICOS	SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 27.408.168,00
60 SP 4	POLÍTICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD	SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 41.602.727,00
60 SP 5	POLÍTICA AMBIENTAL EN RECURSOS NATURALES	PROTECCIÓN AMBIENTAL DE LOS BOSQUES NATIVOS	SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 40.632.005,00
61	MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO		SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 72.437.700,00
62	COORD. INTERJURISDICCIONAL E INTERINSTITUCIONAL		SUBSECRETARIA INTERJURISDICCIONAL E INTERINSTITUCIONAL	\$ 68.691.138,00
63	CONTROL AMBIENTAL		SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 155.385.819,00
65 ACT 43	SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL		SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	\$ 14.896.320,00
				\$ 738.509.998,00

En la misma también se expone el crédito inicial asignado a cada programa, subprograma.

3. Modificaciones Presupuestarias



El crédito inicial sufrió tres modificaciones presupuestarias, las cuales se detallan a continuación:

MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	DA 12/2019 - Crédito Inicial 2019	\$ 738.509.998
1	Compensaciones entre SAF 317 y SAF107	-\$ 1.329.114
2	Cesión de Créditos del SAF 317 al SAF 330	-\$ 20.000.000
3	Compensaciones entre SAF 317 y SAF107	-\$ 11.658.908
	Crédito al 31/12/2019	\$ 705.521.976

Modificación presupuestaria 1 (primera) y 2 (segunda), ocurrieron ambas en el mes de julio 2019, las medidas tuvieron impacto en el Programa 60, la primera en el subprograma 2, en la partida 1.8.1 y la segunda en el subprograma 2 y 5 ambas en la partida 1.8.1 y la 3 (tercera) medida es de septiembre 2019 y también impacto sobre el programa 60 pero en los subprogramas 2, 3, 4 y 5 en las partidas 1.8.1 y 1.8.5.

4. Análisis e-PROA y Dotación

Respecto del análisis de la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del 2019, en el mes de julio del 2018, bajo la denominación “A19” para el ejercicio financiero 2019, correspondiente al Servicio Administrativo Financiero 317- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable Jurisdicción 81. Elaborado mediante el sistema e-PROA, y ajustado a los límites financieros establecidos por la Oficina Nacional de Presupuesto para el Inciso 1, Gastos en Personal, el techo establecido asciende a la suma de \$ 612.062.000, y con el cual se ha procedido a contemplar el financiamiento de:

Un total de 707 cargos, correspondientes a las distintas plantas de personal permanente (Autoridades Superiores, personal del SINEP planta permanente y no permanente) Escalafón 303 y Contratos Artículo 9° del Anexo a la Ley 25.164 (Res.S.G.P N°48/02).

Unidades Retributivas (36000000), Adicionales y suplementos habituales y permanentes, Asistencia social al personal, complementos habituales, Servicios extraordinarios, modificaciones de estructura, horas cátedras, aseguradora de riesgo de trabajo.

Los reportes están compuestos por los formularios F.4, F.9, F 4-b y F.9-b, los cuales nos han sido de utilidad para el análisis en cuanto a la composición de las unidades físicas que han sido financiadas. Se detalla brevemente la composición de los mismos:



F.4-CUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR JURISDICCION, detalla la base de datos de recursos humanos de la jurisdicción y brinda información de los recursos humanos programados para el próximo año por concepto de cargos y horas de cátedra de acuerdo al carácter de su designación y escalafón o régimen.

F.9-CUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR CATEGORIA PROGRAMATICA, detalla la información de los recursos humanos en unidades de cargo u horas cátedras, programados para el próximo ejercicio, de acuerdo al carácter de su designación, escalafón o régimen, por programa o categoría equivalente y subprograma.

F.4-b-CUADRO DE RECURSOS HUMANOS PERSONAL CONTRATADO POR JURISDICCION O ENTIDAD, información de los recursos humanos contratados bajo la modalidad establecida en el artículo 9 del anexo a la Ley N° 25.164 – Marco de Regulación del Empleo Público Nacional y que, por tanto, esté equiparado en los niveles y grados de la planta permanente). La información se desagregará por categorías y cantidad de contratos que explican el gasto anual en pesos imputable a las partidas parciales del clasificador por objeto del gasto en que se desagrega la partida principal 18. Personal Contratado.

F.9-b-CUADRO DE RECURSOS HUMANOS PERSONAL CONTRATADO POR CATEGORIA PROGRAMATICA, detalla la información por programa o categoría equivalente y subprograma, de los recursos humanos contratados bajo la modalidad establecida en el artículo 9 del anexo a la Ley N° 25.164 – Marco de Regulación del Empleo Público Nacional y que, por tanto, esté equiparado en los niveles y grados de la planta permanente, como así también de aquellos contratos que por su modalidad sean incluidos en la partida 187.

Según la Decisión Administrativa 12/2019 - Distributiva de la Ley de Presupuesto la asignación de crédito para afrontar los gastos del inciso 1, ascendía a \$ 738.509.998.-.

A continuación, se expone la comparación entre las unidades físicas financiadas en el presupuesto para el año 2019 y las realmente liquidada en enero 2019 por la jurisdicción, la misma se muestra segregada por escalafón, modalidad contractual y nivel.



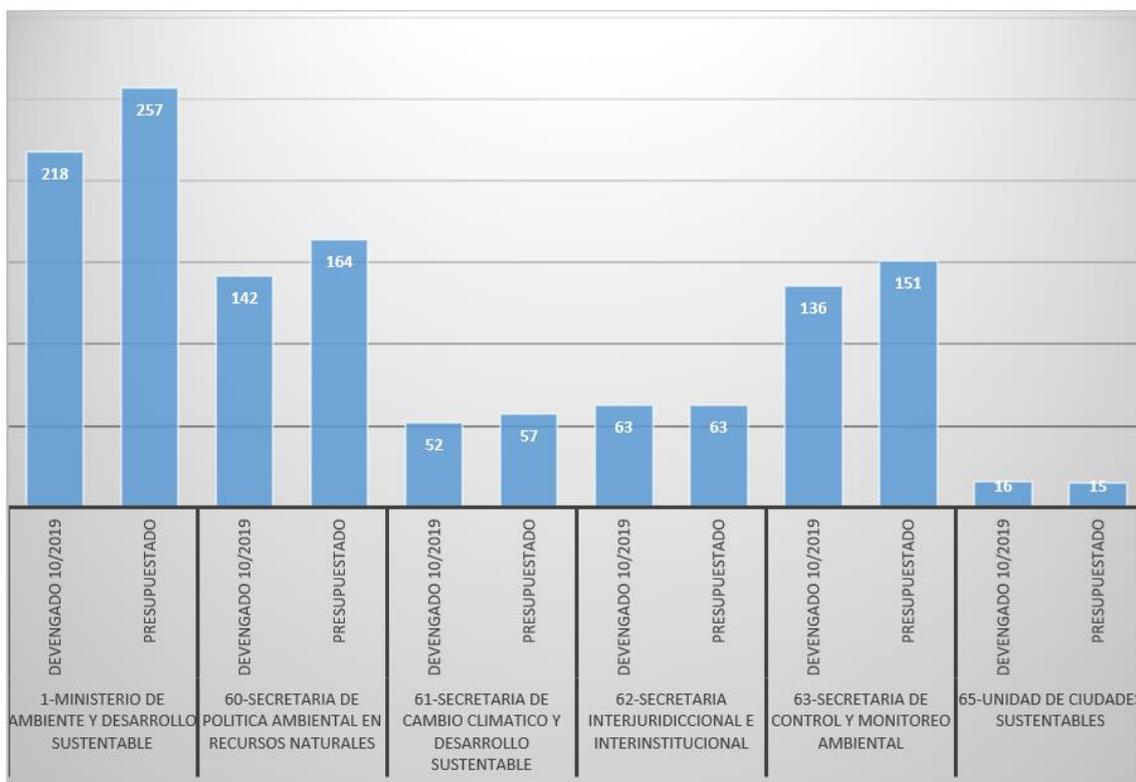
e-PROA

ESCALAFON	MOD. CONTRACTUAL/NIVEL	AGENTES
100	AUTORIDADES SUPERIORES	8
	MIN	1
	SEC	4
	SUBS	3
303	CONTRATOS DEC. 1421/02	520
	A	172
	B	159
	C	114
	D	56
	E	18
	F	1
101	EXTRAESCALAFONARIOS	1
	A	1
303	PLANTA PERMANENTE	178
	A	31
	B	26
	C	65
	D	31
	E	23
F	2	
	Total general	707

Liquidación de Haberes Enero -2019

ESCALAFON	MOD. CONTRACTUAL/NIVEL	AGENTES
	ASESORES	3
100	AUTORIDADES SUPERIORES	8
	MIN	1
	SEC	4
	SUBS	3
303	CONTRATOS DEC. 1421/02	492
	A	161
	B	152
	C	106
	D	55
	E	17
	F	1
101	EXTRAESCALAFONARIOS	1
	A	1
303	PLANTA PERMANENTE	152
	A	28
	B	24
	C	48
	D	28
	E	22
F	2	
	Total general	656

Comprobándose que se ha estimado una dotación mayor respecto a 51 cargos, y en consecuencia el importe estimado para el mes de enero es mayor al efectivamente ejecutado. También se analizó la dotación presupuestada con la dotación efectiva del periodo octubre-2019.



En este grafico se expone la comparación entre la dotación devengada en el mes de octubre 2019 y la financiada en el Anteproyecto, segregada por categoría programática, evidenciándose que la cantidad de unidades físicas devengadas son inferiores a las financiadas en todos los programas excepto en los programas 62 y en el 65.

Ambas comparaciones fueron confeccionadas con datos obtenidos de los formularios expedidos por el sistema e-PROA y que han suministrados por la Dirección de Recursos Humanos del Organismo.

5. La Falta de Comunicación

En cuanto a la carencia de información fluida por parte de la Dirección de Presupuesto sobre el detalle de la ejecución mensual presupuestaria respecto del crédito vigente disponible impiden una correcta planificación por parte de la Dirección de Recursos Humanos respecto de la priorización de determinados expedientes. De esta manera se ve afectada la programación de la cuota de compromiso y de devengado. La falta de comunicación y el envío de información oportuna para la organización de las futuras erogaciones del sector de Recursos Humanos, en cuanto a la demanda de las áreas requirentes sobre determinadas



variaciones en cuanto a la composición de su personal, contribuyen con la errónea programación de posibles futuras erogaciones. A través de las entrevistas realizadas a agentes de la Dirección de Presupuesto nos han suministrado una planilla consolidada confeccionada en esa área que debería ser compartida a medida que se actualiza, mes a mes. De esta manera todas las aéreas involucradas en este procedimiento estarían alineadas. Del análisis de esa planilla suministrada por la Dirección de Presupuesto y al cotejarla con todas las liquidaciones mensuales, complementarias de bajas, sueldos anual complementario, unidades retributivas, realizadas durante el ejercicio financiero 2019, se observa que el total del crédito devengado en el año asciende a la suma de \$652.003.739.- y que partiendo del crédito inicial asignado de \$738.509.998, éste ha sido impactado por distintas medidas de modificaciones presupuestarias acaecidas durante el tercer y cuarto trimestre que fueron modificaron el crédito inicial, tal como se muestra a continuación en la columna “Créd.Vig”. Como ANEXO I, se adjunta el análisis-monitoreo mensual del total de las liquidaciones devengado por la Dirección de Recursos Humanos.

Periodo	SAF	OGasto	Inst	FFin	Créd.Vig	Créd.Compr.	Créd.Dev.
Trimestre 1/2019	317	1.0.0.0	20.3.0	1.1	\$ 738.509.998	\$ 586.966.688	\$ 139.945.299
Trimestre 2/2019	317	1.0.0.0	20.3.0	1.1	\$ 738.509.998	\$ 581.566.688	\$ 301.996.730
Trimestre 3/2019	317	1.0.0.0	20.3.0	1.1	\$ 717.180.884	\$ 641.566.687	\$ 465.033.590
Trimestre 4/2019	317	1.0.0.0	20.3.0	1.1	\$ 705.521.976	\$ 680.663.458	\$ 652.003.739

La falta de comunicación y coordinación entre los distintos sistemas intervinientes en el proceso, presupuesto, Recursos Humanos y liquidación de sueldos limitan considerablemente la elaboración del anteproyecto. El poco adiestramiento y capacitación contribuyen a la ineficiencia operativa que se ve reflejada en los papeles de trabajo revisados para la confección de las cargas del E-proa. La carencia de trabajo en equipo, con directivas claras, pautas y objetivos contribuyen dilatando los tiempos de ejecución, esto se debió en gran medida a los cambios de autoridades del Área de RRHH en el transcurso de la confección del anteproyecto y de su ejecución al año siguiente, esta problemática solo podría solucionarse con la propuesta de la elaboración de un manual de procediendo en el cual se fijen la totalidad de las actividades y procesos a llevarse a cabo desde el comienzo de la elaboración del presupuesto preliminar hasta el seguimiento de su ejecución en el año siguiente.



6. El Personal - Capacitación

La falta de capacitación en cuanto al personal designado a la confección del anteproyecto, respecto de los sistemas a utilizar para la recopilación de la información y luego para volcarla en el e-PROA, que, si bien es un sistema de fácil accesibilidad, es necesario que antes de comenzar con su carga, el archivo unificado con todas las novedades se encuentre adaptada al nomenclador específico utilizado en el e-PROA, lo primordial sería que el personal que prepare la información previa se encuentre capacitado y tenga conocimientos de los mismos y sería recomendable la asistencia del personal de presupuesto. De esta manera se agilizaría el procedimiento.

7. Aseguradora de Riesgo de Trabajo

Se observó en el mes de septiembre de 2019, que el concepto de la ART, “1.5.1. Seguros de Riesgo del Trabajo” según la clasificación presupuestaria, sufrió modificaciones en la alícuota, cambiando de 0.8830% a 0.5% para el cálculo del costo variable por empleado. Esta reducción de la alícuota se traduce como un impacto positivo en cuanto el consumo del crédito de esta partida y por ende una disminución de la erogación en el concepto de ART variable.

8. La Unidad Retributiva

El cambio del valor de la unidad retributiva, unidad utilizada para asignarle el valor a cada unidad física financiada, es otro factor que hemos observado y analizado para justificar los desvíos. Durante el año 2019, se homologó el Acta Acuerdo del 23/05/2019 por el Decreto 445/2019, asignándose los siguientes valores a la unidad retributiva:

ANEXO I

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO GENERAL (CCTG) PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL (APN)
HOMOLOGADO POR DECRETO N° 214/06**

ORDEN	ESCALAFONES CON SECTORIAL ABIERTO	1°/6/19	1°/7/19	1°/8/19	1°/1/20	1°/2/20
7	SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PUBLICO (SINEP) Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial homologado por Decreto N° 2.098/08.	43,89	46,84	49,80	51,91	54,02



También se modificaron los valores de otros conceptos contemplados en el Anteproyecto. En el periodo de confección del anteproyecto el valor asignado a la unidad retributiva fue de \$ 32,97, que era el vigente para el segundo semestre del año 2019.

9. La Proyección Paralela

Otro factor observado es el poco personal de Recursos Humanos y Liquidación de Haberes abocados a la confección del Anteproyecto del presupuesto, si bien el procedimiento se realiza una vez al año, también existen otras actividades relacionadas y que deben estar sincronizadas con la Dirección de Presupuesto. El seguimiento mensual de su ejecución, la programación trimestral de la cuota de compromiso y de devengado del inciso 1 debería estar sustentado en la información detallada suministrada a la Dirección de Presupuesto desde la Dirección de Recursos Humanos en función de las estimaciones de las erogaciones a devengarse por trimestre.

Para el seguimiento mensual se debería confeccionar un análisis no solo de las unidades físicas que conforman la dotación sino también de su impacto económico, de tal manera debería ir comparándose lo devengado mensualmente e informado a través de la interfase presupuestaria enviada al área de Presupuesto desde Liquidación de haberes con el devengamiento de la cuota realizado desde presupuesto y ambas actividades deberían ser trabajadas conjuntamente.

Siendo fundamental contar con una proyección paralela que demuestre los cambios tanto cualitativos como cuantitativos de manera de poder visualizar los desvíos presupuestarios y programar el compromiso de las cuotas lo más preciso posible, para estar alertas ante la posibilidad de tener que contar con la solicitud de modificaciones presupuestarias. A continuación, se expone el detalle del primer trimestre-2019, la fila del devengado vigente expone lo que se comprometió mensualmente de la cuota, el devengado ejecutado lo que realmente se gastó y el devengado disponible, se refiere a la diferencia entre el devengado vigente y el devengado ejecutado y que se va acumulando hasta el último mes del periodo analizado, sin poder ser trasladado al trimestre siguiente.



CUOTA DE DEVENGADO DEL PRIMER TRIMESTRE-2019

CREDITO VIGENTE - 2019 \$ 738.509.998

DESCRIPCION	ene-19	feb-19	mar-19	TOTAL
DEVENGADO VIGENTE	\$ 47.190.789	\$ 55.055.921	\$ 55.055.920	\$ 157.302.630
DEVENGADO EJECUTADO	\$ 42.624.537	\$ 52.750.783	\$ 44.569.979	\$ 139.945.299
DEVENGADO DISPONIBLE	\$ 4.566.252	\$ 6.871.390	\$ 17.357.331	\$ 17.357.331

10. Los Pases de Área de los Agentes

Los cambios de estructura organizativa y los pases de áreas de los agentes son otros factores analizados. La falta de registración y de actualización de las bases de datos del sistema de administración de los recursos humanos y del sistema liquidador de haberes SARHA generan desvíos en cuanto a la correcta imputación presupuestaria y en consecuencia en su ejecución presupuestaria, generándose el consumo del crédito comprometido en las partidas de determinados programas en vez de consumirse el crédito de la partida del programa en donde realmente se encuentra prestando el servicio el agente.

11. La Interfase Presupuestaria

Al confeccionarse cada liquidación de sueldos, las mensuales o algunas complementarias, en cada recibo de sueldo se encuentra plasmado el detalle de cada concepto liquidado, conceptos que deberían estar asociado a una imputación presupuestaria, siendo que todos ellos generan una erogación respecto del inciso 1, y corresponden a la manera en que se informa a la Dirección de Presupuesto mediante la confección de la interfase presupuestaria generada por el sistema liquidador de haberes SARHA. La interfase presupuestaria informa la totalidad del gasto del inciso 1, por objeto del gasto, por programas y por partidas.

Asimismo, los conceptos asociados con la seguridad social, como ser los aportes, las contribuciones, la ART y el seguro de vida obligatorio, salvo los aportes, el resto no se encuentran detallados en el recibo de sueldo, pero sí son expuestos junto con los aportes en la confección del F.931 de las Cargas Sociales que se envían a AFIP, y que en la interfase presupuestaria responden al total de la Orden de Pago 2 – AFIP. Respecto del resto de las retenciones, impuesto a las ganancias, embargos, prestamos, también, se trasladan a la interfase presupuestaria, y se exponen en el renglón correspondiente a “Deducciones no



AFIP”, y que junto con el importe total del sueldo a pagar conforman el total de la Orden de Pago 1-Banco.

Esta interfase es nutrida de la información suministrada de la base de datos estructurales, entre otros, parametrizados desde RRHH y actualizado por Liquidación de Haberes.

A modo de conclusión la interfase presupuestaria distribuye a los conceptos en tres grupos, Orden de pago Bancaria, Orden de pago AFIP y Orden de Pago contribuciones solidaras, siendo este último concepto, otro costo asumido por el estado empleador.

Se expone la copia del modelo de la interfase presupuestaria suministrada por el sistema liquidador como ANEXO II.

Se procede a exponer la descripción de las partidas utilizadas para la imputación presupuestaria del inciso 1 en la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, en la interfase presupuestaria analizada y que corresponde al periodo de enero-2019.

Descripción según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional Sexta Edición Actualizada 2016. Clasificación por objeto del gasto.

1. Gastos en personal Retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia o por medio de vinculación contractual y a los miembros de directorios y comisiones fiscalizadoras de empresas públicas, y las correspondientes contribuciones patronales. Incluye además los gastos en concepto de asignaciones familiares, servicios extraordinarios y prestaciones sociales recibidas por los agentes del Estado

11. Personal permanente Retribuciones y contribuciones patronales del personal que se desempeña en cargos u horas de cátedra en las dotaciones permanentes de las distintas jurisdicciones y entidades del Sector Público.

PARTIDAS RELACIONADAS CON LAS ORDENES DE PAGO 1 Y 2 BANCO Y AFIP, RESPECTIVAMENTE

111. Retribución del cargo Asignación básica de la categoría o nivel y conceptos que con carácter general corresponden al cargo u horas de cátedra con prescindencia de las características individuales del agente o circunstanciales del cargo o función, como sueldo básico, haber mensual, dedicación funcional y responsabilidad jerárquica, entre otros.

113. Retribuciones que no hacen al cargo Corresponde a aquellas asignaciones remunerativas periódicas, que de acuerdo con la legislación vigente y las que se implementen, se corresponden con las características individuales del agente o



circunstanciales del cargo o función que desempeña, como por ejemplo: antigüedad, título, zona, riesgo, permanencia en la categoría, grado, jefatura, movilidad, complemento por responsabilidad en el cargo que cobran determinados funcionarios, entre otros. Incluye el pago por desempeño destacado cuando fuera remunerativo.

117. Complementos Corresponde a las sumas abonadas al personal permanente en concepto de servicios personales en relación de dependencia que revisten el carácter de no remunerativas y no bonificables, como por ejemplo, pagos por desempeño destacado, por desarraigo según Decreto N° 1.840/86, a ex combatientes de Malvinas según Decreto N° 1.244/98, entre otros.

13. Servicios extraordinarios Asignaciones que retribuyen la prestación de servicios al margen de los horarios normales de labor y los importes adicionales correspondientes a este tipo de prestaciones.

131. Retribuciones extraordinarias Erogaciones que retribuyen la prestación de servicios al margen de los horarios normales de labor. Incluye los reintegros por gastos de comida por horas extras abonadas al personal.

132. Sueldo anual complementario Comprende el importe adicional a las horas extras realizadas correspondiente al cincuenta por ciento (50%) del mayor monto devengado mensual del semestre, liquidado conforme a las normas vigentes.

133. Contribuciones patronales Contribuciones del Estado en su carácter de empleador, que de acuerdo con normas legales se deban imputar a esta partida.

159. Otras asistencias sociales al personal Gastos destinados a atender indemnizaciones por accidentes de trabajo u otras causales legales, reintegro de gastos de sepelios y subsidios por fallecimiento. Incluye el pago de las contribuciones complementarias jubilatorias, las asignaciones por refrigerio, la locación de vivienda, las compensaciones al personal que muda su domicilio en función de los servicios que presta al Estado o por traslados al domicilio familiar que de acuerdo a la normativa vigente corresponde otorgar y los reintegros de gastos al personal por servicios médicos cuando corresponda según la normativa vigente. Asimismo, incluye las asignaciones familiares que por convenios colectivos de trabajo fueran otorgadas fuera de la Ley N° 24.714 en forma convencional entre partes y que por lo tanto no son percibidas en forma directa a través de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).



16. Beneficios y compensaciones Gastos por una sola vez originados en la atención de indemnizaciones por retiro voluntario, despido y otros beneficios y compensaciones que revistan el carácter de extraordinarias, y no tienen la característica de habitualidad.

17. Gabinete de autoridades superiores del Poder Ejecutivo Nacional Gastos originados por la asignación de las unidades retributivas que administra el Gabinete constituido por el Jefe de Gabinete de Ministros, Ministros, Secretario General de la Presidencia de la Nación, Secretarios, Subsecretarios y Jefe de la Casa Militar, de acuerdo al régimen establecido por el Decreto N° 477/98 y sus modificatorios. Incluye los pagos realizados en concepto de contribuciones patronales, sueldo anual complementario, asignaciones familiares, así como todo otro complemento, asistencia social, beneficio o compensación que se otorgue.

18. Personal Contratado Corresponde a los gastos por contrataciones a título personal y de carácter individual de acuerdo con normas vigentes que tengan por objeto la realización de actividades de carácter transitorio o estacional y la prestación de servicios, asesoramiento técnico especializado, coordinación y desarrollo integral de programas de trabajo y/o proyectos especiales o para atender un incremento no permanente de tareas. No incluye los contratos de locación de obra intelectual prestados a título personal que no obligan a pagos con periodicidad mensual

181. Retribuciones por contratos Retribuciones del nivel o categoría que resulte de la equiparación que corresponda según los requisitos mínimos establecidos para cada nivel o posición escalafonaria de acuerdo con la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164, reglamentada por el Decreto N° 1.421/2002 y otros regímenes similares, con prescindencia de las características individuales del agente o circunstanciales del cargo asimilado de la planta de personal permanente.

182. Adicionales al contrato Compensaciones que corresponda abonar por adicionales como consecuencia de la equiparación para cada nivel o posición escalafonaria de acuerdo a la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164 reglamentada por el Decreto N° 1.421/2002 u otros regímenes similares.

183. Sueldo anual complementario Comprende el importe adicional correspondiente al cincuenta por ciento (50%) de la mayor remuneración mensual devengada del semestre y que según la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164 reglamentada por el Decreto N° 1.421/2002 y otros regímenes similares, corresponda abonar al personal contratado en los casos de equiparación con la planta de personal permanente.



PARTIDAS RELACIONADAS A LA ORDEN DE PAGO 2-AFIP

116. Contribuciones patronales Contribuciones del Estado en su carácter de empleador, que de acuerdo con normas legales se deban imputar a esta partida, como por ejemplo, las contribuciones al sistema de seguridad social, a las obras sociales y al INSSJyP (Ley N° 19.032)

15. Asistencia social al personal

151. Seguros de riesgo de trabajo Contribuciones del Estado a las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo. Incluye las contribuciones que de acuerdo a la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164 reglamentada por el Decreto N° 1.421/2002 (artículo 16 inciso l) corresponda abonar por el personal de gabinete de las autoridades superiores y el personal contratado equiparado a la planta permanente, como así también los seguros de riesgo de trabajo que corresponda abonar en cumplimiento de regímenes de contrato de trabajo similares.

185. Contribuciones patronales Contribuciones del Estado en su carácter de empleador y que, según la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164 reglamentada por el Decreto N° 1.421/2002 y otros regímenes similares, corresponda abonar en los casos de equiparación del personal contratado con la planta de personal permanente, como por ejemplo las contribuciones al sistema de seguridad social y a las obras sociales.

Se observa que la totalidad de las partidas imputadas desde el sector de liquidaciones desprende un alto nivel de coherencia y congruencia con los conceptos originarios de las erogaciones del inciso 1.



4. Propuesta de intervención

Se plantea la confección de un procedimiento, basado en un conjunto de actividades y procesos que se encuentren sustentados en la eficiencia, eficiencia y economicidad de las tareas y o actividades a desarrollarse con la finalidad de acotar los riesgos y que permitan cumplir el objetivo principal de llegar a minimizar los desvíos entre lo proyectado y lo ejecutado.

- **Síntesis del problema a resolver**

Encontrar la forma adecuada de minimizar los desvíos entre lo presupuestado en el anteproyecto y lo efectivamente gastado en el inciso 1, gastos en personal durante el año presupuestado.

- **Objetivos de la propuesta**

Los objetivos planteados para la propuesta de intervención serán los siguientes y enfocados a concretar una resolución al problema planteado.

. Ajustar los importes proyectados en gastos de personal, inciso 1, del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación para minimizar los desvíos y acotar la brecha entre lo realmente liquidado, gastado y devengado, con lo estimado y proyectado. Tomando como base la dotación proyectada en gastos de personal, inciso 1, proponiendo partir de la recopilación, el análisis y la evaluación de la dotación y las apreciaciones respecto de los hechos y acontecimientos que tengan impactos cualitativos y cuantitativos en la dotación existente respecto de la cantidad de agentes, evaluando las posibles altas, prorrogas y bajas, y respeto a los posibles cambios en la composición del salario, analizando recategorizaciones, promociones de grado, desempeño, tramos y suplementos.

. Analizar los importes proyectados en gastos de personal, inciso 1, del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación para minimizar los desvíos y acotar la brecha entre lo realmente liquidado, gastado y devengado, con lo estimado y proyectado.

. Reducir y analizar los desvíos entre el crédito vigente y la ejecución del gasto del inciso 1, para disminuir las diferencias entre lo proyectado y lo efectivamente gastado.

. Proponer la creación de un manual de procedimiento para automatizar la elaboración del anteproyecto de Ley del Presupuesto respecto del gastos en personal.



- **Estrategia**

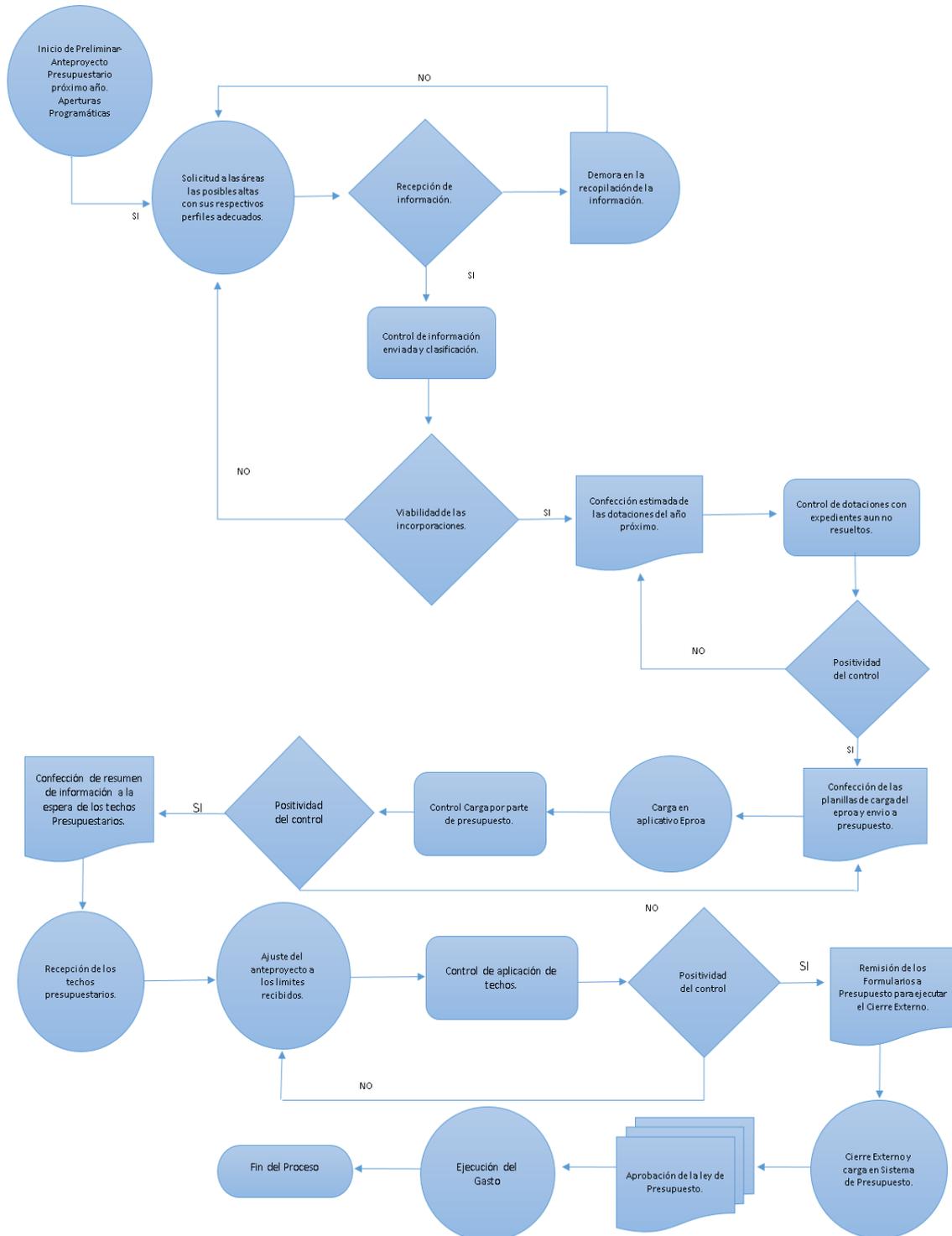
Para tratar de lograr los objetivos detallados en el párrafo anterior y resolver el problema planteado se propondrá la elaboración de un procedimiento basado en la confección de un manual de procedimiento, que deberá estar focalizado fundamentalmente en la comunicación fluida, segregación de las distintas tareas a desarrollar, el control cruzado y la capacitación de los agentes para la confección de las tareas asignadas. Con el fin de lograr que el procediendo se desarrolle de manera eficiente, con eficacia y economicidad.

- **Descripción del procedimiento**

El procedimiento contará con las siguientes actividades que se detallan a continuación:

El Plan de trabajo para la confección del Presupuesto Preliminar / Anteproyecto del Presupuesto del Inciso 1, ante todo requerirá de la fluida comunicación entre todos los actores intervinientes.

A continuación, se expone en forma de gráfico, el circuito de tareas y actividades a desarrollarse y que deberán servir de base y guía para para la futura creación del manual de procediendo propuesto.



El proceso debe comenzar a mediados de mayo, cuando la Dirección de Presupuesto del Organismo solicita a la Dirección de Recursos Humanos la confección del preliminar del presupuesto para el año próximo, en la solicitud también se deberá adjuntar las aperturas



Programáticas. La Dirección de Recursos Humanos deberá comenzar con la recopilación de la información de las novedades que tendrán impacto, o no, en la dotación del personal del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. Se deberá solicitar mediante comunicación oficial a las áreas requirentes, a las Secretarías y Subsecretarías del Ministerio. Si se solicita la incorporación de nuevo personal por parte de las áreas sustantivas, se deberá detallar la cantidad de unidades físicas a contratar y a partir de cuándo deberán ser contratadas, además se deberá adjuntar el detalle de las recategorizaciones solicitadas, en ambos casos, con la debida justificación y el detalle de las funciones, tareas a desarrollar y responsabilidades que se asociaran a cada unidad a contemplar. Y por último las posibles bajas del personal.

En caso de no recibir la información solicitada de las áreas, se deberá intimar el envío.

Una vez que Recursos Humanos recibe la información, dentro de los plazos estipulados, deberán comenzar con la evaluación y el análisis de todos estos datos, debiendo ser valorados y encasillados según los niveles escalafonarios existentes en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) Decreto 2098/08, y que a continuación brevemente detallaremos, considerándose que son de importancia para poder comprender los pasos siguientes del desarrollo del procedimiento.

La nómina del personal asalariado del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, está compuesta por el personal de planta permanente, designados transitoriamente en cargo de plantas permanentes y el personal contratado en marco de lo establecido en el Art.9 del anexo de la Ley 25.164, contrataciones por tiempo determinado. Además, conforman la nómina las Autoridades Superiores (Ministro, Secretarios y Subsecretarios) y el Auditor Interno.

El personal comprendido bajo el régimen de estabilidad ingresa y progresa en los diferentes grados, tramos, niveles y agrupamientos así como por su acceso a las funciones ejecutivas y de jefatura, de conformidad con el régimen de carrera previsto en el Convenio, como resultado del nivel de idoneidad, formación académica y rendimiento laboral que alcance. La promoción vertical consiste en el acceso a niveles escalafonarios superiores mediante los procesos de selección diseñados para ocupar cargos o funciones de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía.



La promoción horizontal comprende el acceso a los diferentes tramos y grados superiores habilitados para el nivel escalafonario en el que revista el personal, lo que resultará de la capacitación y la acreditación de sus desempeños y competencias laborales respectivas.

Respecto del personal contratado en marco de lo establecido en el Art.9 del anexo de la Ley 25.164, también se encuadrará en un determinado nivel escalafonario y solo promueve horizontalmente a través de los grados.

La cuantificación de cada Nivel escalafonario, (asignación básica) adicionales (grados y tramos), suplementos (por agrupamiento, función ejecutiva, función de jefatura, función específica y capacitación terciara), bonificación (por desempeño destacado, por servicios a terceros), compensación por servicios cumplidos, se encuentran determinados por unidades retributivas.

Como sucede desde el año 2005, el valor de la unidad retributiva se fijará en el marco de un acuerdo paritario, entre el Estado empleador y las entidades sindicales, el cual se plasmará en un acta acuerdo. Para que esta última adquiera firmeza legal, deberá posteriormente ser homologada por un decreto presidencial a publicarse en el Boletín Oficial.

Actualmente, de acuerdo a lo establecido en materia de política salarial para el período junio 2021 – febrero 2022, la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo de Trabajo General (CCTG) para la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06) estableció una serie de aumentos porcentuales, como se refleja en el Decreto de homologación N° 414/21. Estos incrementos, aplicados a los distintos escalafones de los organismos comprendidos dentro del mencionado cuerpo normativo, modifican los valores de las unidades retributivas de acuerdo al siguiente detalle:

ORDEN	ESCALAFONES	01/6/21	01/8/21	01/9/21	01/12/21	01/01/22	01/02/22
7	SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PUBLICO (SINEP) Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial homologado por Decreto N° 2.098/08.	74,28	77,66	81,04	83,74	87,79	91,17

Fuente Infoleg: Decreto N° 414/2021-01/07/2021

Descripción de los conceptos mencionados en párrafos precedentes:

1-Asigancion Básica de Niveles Escalafonarios.

Los niveles escalafonarios se componen de la siguiente manera y como resultado del nivel de idoneidad, formación académica y en función de las funciones que se requieran es que se



le asignara un determinado nivel escalafonario que está comprendido entre el Nivel A, B, C, D, E y F, siendo el A el nivel más alto y el F el más bajo. Donde los requisitos mínimos para acceder al nivel A son los más exigentes.

Detalle de la composición de la Asignación Básica en Unidades Retributivas:

NIVEL	SUELDO	DEDICACION FUNCIONAL	TOTAL
A	452	752	1.204
B	316	524	840
C	216	360	576
D	188	312	500
E	152	252	404
F	146	243	389

(Escala sustituida a partir del 01/06/2021, por Cláusula Primera del ANEXO (IF-2021-47694609-APN-DALSP#MT) del Decreto N° 415/2021 B.O. 2/7/2021. Vigencia: a partir del día siguiente al de su publicación.

(Nota Infoleg: por Cláusula Primera del ANEXO (IF-2021-47694609-APN-DALSP#MT) del Decreto N° 415/2021 B.O. 2/7/2021 se establece que la Asignación Básica de nivel escalafonario se compondrá en un 38 % de la cantidad establecida en concepto de sueldo y el 62 % restante por dedicación funcional. Vigencia: a partir del día siguiente al de su publicación.)

2- Adicionales - Grados

NIVEL	ADICIONAL DE GRADO (UNIDADES RETRIBUTIVAS)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	85	167	239	314	394	478	567	661	761	867
B	58	120	185	239	295	355	418	484	554	628
C	27	61	109	134	170	209	250	293	338	386
D	18	40	63	87	115	144	175	207	241	277
E	11	25	43	62	82	103	127	152	179	207
F	9	18	27	41	55	70	85	106	127	149

Adicionales – Tramos

Los tramos son intermedio y avanzado, correspondiendo al 15% o 30%, respectivamente y se calcula sobre la Asignación Básica del Nivel Escalafonario del empleado



3- Suplementos

Por Agrupamiento: Profesional 35%, sobre la Asignación Básica del Nivel Escalafonario del empleado y Científico-Técnico 40% sobre la Asignación Básica del Nivel Escalafonario del empleado.

Por Función Ejecutiva:

NIVEL Y UNIDADES RETRIBUTIVAS

I	1895
II	1684
III	1474
IV	1263

Por Función Específica y Por Capacitación Terciaria.

En función de la descripción de los párrafos anteriores, la Dirección de Recursos Humanos deberá, y basándose en el detalle enviado por las áreas requirentes en las solicitudes de las altas de personal encuadrarlas dentro de un nivel escalafonario y además analizar la viabilidad de sus contrataciones.

Deberán ir confeccionando una planilla unificada en la cual se irán acumulando la recopilación de toda la información, de manera de optimizar el número de la dotación a tener en cuenta para el año próximo y que deberá ser contemplada en cuanto a su financiamiento. La planilla unificada para optimizar el proceso de carga deberá contener como mínimo el nivel de detalle suministrado por el sistema e-PROA y además deberá estar codificada según el sistema mencionado. En este aplicativo, se cargan los cargos clasificados por fuente de financiamiento, Programa, Sub Programa, Actividad, Moneda, Jurisdicción, partidas (tanto principales como secundarias), Inciso y Ubicación Geográfica entre otros.

Una vez validadas las posibles futuras altas, éstas deberán ser previsionadas, y volcadas en la planilla unificada, al igual que con las bajas, las recategorizaciones, horas cátedras, promociones de grado, desempeño, tramos, suplementos y todo posible acontecimiento que tenga impacto económico, a partir de julio del año anterior para el cual se está confeccionando el anteproyecto presupuestario.

Luego se incorporarán en la planilla unificada los expedientes pendientes de resolución por los cuales se tramitan altas, recategorizaciones, prorrogas de designaciones, promociones de grado, designaciones, modificaciones de estructura, bonificaciones, etc..



Y por último se le debería incorporar la dotación actual vigente, y los cargos de planta permanente vacantes.

Esta planilla unificada también deberá ser trabajada por la oficina de liquidaciones de haberes luego de realizar el control cruzado entre la planilla unificada confeccionada por recursos humanos y la dotación liquidada a junio, siendo este último dato, adquirido desde el sistema liquidador de haberes SARHA. Respecto de la conciliación del detalle de los expedientes en trámite, deberá conciliarse con el archivo de los expedientes que enviaron oportunamente a la oficina de liquidación de haberes para su valorización, lo único que no podría conciliarse serían las posibles futuras altas, bajas, recategorizaciones y cualquier otro tipo de concepto solicitado y que aún no tienen un expediente iniciado.

Una vez controlada la dotación, se deberá readecuar la planilla unificada según los lineamientos y codificación utilizada en el e-PROA de manera de homogenizar los datos a cargar.

También se deberá incorporar en la planilla unificada todo concepto que deba ser financiado presupuestariamente y que no se desprenda de los niveles escalafonarios como ser las erogaciones relacionadas con horas extras, premio estímulo, suplemento unidades retributivas.

De esta manera quedaría confeccionada la planilla unificada, con la dotación optima a considerarse en la realización del preliminar del presupuesto y además teniéndose en cuenta los suplementos y complementos.

Se propone tomar la planilla unificada como base para llevar a cabo el seguimiento mensual durante el periodo de la ejecución del presupuesto. La misma deberá ser actualizada con las novedades mensuales desde el sector de Recursos Humanos. Asimismo, se sugiere la realización de la conciliación mensual del detalle de la nómina presupuestada más menos las novedades, y analizarse las diferencias en cuanto a las capitas. Esta actualización y control deberá realizarse a mediados del mes en curso, fecha coincidente con la de carga de las novedades en el sistema Administrador de Recursos Humanos SARHA, y que será la base de datos que tomará el sistema liquidador para la confección de los haberes. El sector de liquidación de haberes, una vez confeccionadas la totalidad de las liquidaciones del mes (liquidación mensual y complementarias) deberá ser el encargado de la actualización, seguimiento, análisis y control respecto de la cantidad de capitas componentes de la nómina liquidada y la asignación de un valor a cada unidad física componente de la dotación



liquidada. De esta manera se podrá llevar a cabo el seguimiento mensual de la dotación total liquidada y el gasto devengado mensual, siendo este último dato coincidente con los suministrados por la interfase presupuestaria detallada y enviada desde el sector de liquidación de haberes a presupuesto. La interfase presupuestaria es la herramienta que suministra la totalidad y segregada del gasto del inciso 1 y de la cual se abastecerá la Dirección de Presupuesto para imputar el consumo del crédito vigente y la posterior confección de las Ordenes de Pago por parte del sector de Contabilidad del Ministerio.

Una vez finalizada y controlada la planilla unificada-proyección dotación, se estaría en condiciones de dar comienzo con la carga en el e-PROA, la misma se sugiere que se realice desde el sector de liquidación de haberes bajo la supervisión y cooperación de la dirección de presupuesto. Una vez finalizada la carga ya estaría formulado el presupuesto preliminar y es la Dirección de Presupuesto quien deberá controlar la totalidad de la carga del presupuesto preliminar, la cual se confecciona sin contemplar ningún tipo de restricciones.

Para mediados de julio aproximadamente el Ministerio de Economía informa los límites financieros para el periodo que se está presupuestando. Es a partir de esta medida que la Dirección de Presupuesto informará a la Dirección de Recursos Humanos el importe del techo asignado por la Oficina Nacional de Presupuesto.

La Oficina de Liquidación de Haberes bajo las indicaciones y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos procederá a recalcular y adecuar el presupuesto preliminar ajustándolo estrictamente a los límites financieros establecidos por la ONP y de esta manera quedará conformado el anteproyecto del presupuesto del inciso 1.

La Dirección de Recursos Humanos deberá informar formalmente a la Dirección de Presupuesto que ha concluido la tarea y adjuntará los formularios que respaldan la confección del anteproyecto del inciso 1, y que a continuación se detallan:

F.4 Cuadro de Recursos Humanos por Jurisdicción o Entidad.

F.4B Cuadro de Recursos Humanos Personal Contratado por Jurisdicción o Entidad.

F.9 Cuadro de Recursos Humanos por Categoría Programática.

F.9B Cuadro de Recursos Humanos Personal Contratado por Categoría Programática.

Una vez que el control es satisfactorio desde el sector de Presupuesto, deben proseguir con la finalización del proceso de carga dándole el Cierre Externo al presupuesto ajustado a los límites financieros trabajado por el sector de Recursos Humanos.



Si bien el procedo de carga en el e-PROA no se relaciona con la carga de importes, sino con la carga de unidades físicas, segregadas por escalafones, niveles y grados, es la herramienta informática la que se encarga de asignarle el valor que le corresponde en función del costo asociado a la masa salarial y que se deberá financiar. Estos importes recién se pueden observar cuando se realiza el cierre de la carga. De esta manera el costo total que se deberá tener en cuenta y que será pasible de financiando solo se podrá obtener al finalizar el procedimiento de la carga en el e-PROA. Es por esta razón que se sugiere que para optimizar el procediendo se lo debería comparar con la planilla unificada e informativa utilizada para la confección del anteproyecto.

Y para culminar se propone la elaboración de un monitoreo trimestral detallado, y que contenga la siguiente información: a) las valorizaciones confeccionadas en el sector de liquidación de haberes respecto de todos los expedientes de altas, bajas, recategorizaciones, bonificaciones, prorrogas, pagos de adicionales, etc. y que han sido enviados a presupuesto para cotejar si hay crédito disponible para afrontar los gastos. Esto mismo debería ir conciliándose y actualizándose a medida que sean resueltos y devengado el gasto, de manera de ir filtrando lo que quede pendiente de liquidación de lo que sí ya se liquidó y de esta manera llevar a cabo un monitoreo que permita optimizar la solicitud del pedido de cuota de compromiso y devengado para el siguiente trimestre.



5. Conclusiones

La necesidad de organizar y plantear una metodología de trabajo ordenada y eficiente respecto de la confección del anteproyecto presupuestario del inciso 1, gastos en personal, referente al año 2019, del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, motivaron la iniciativa de proponer la incorporación de mecanismos de evaluación que posibiliten un seguimiento cercano en la ejecución presupuestaria, tanto para abordar las correcciones necesarias en el momento oportuno, como para retroalimentar la programación de ejercicios futuros. Buscando, de este modo, una metodología que contribuya significativamente a minimizar los desvíos detectados entre la programación presupuestaria y el devengamiento de los gastos en personal en el periodo de su ejecución.

Para abordar la problemática plantea nos hemos sustentado en el marco teórico desarrollado en el apartado 2 del presente trabajo y basándonos en los conceptos básicos desarrollados y consultados de distintos autores y en el marco normativo relacionada con la temática planteada.

Para la elaboración del diagnóstico se han realizado distintas actividades y procedimientos que ayudaron a plantear el diseño de la propuesta de intervención y su mejora, algunas de las cuales consistieron en la revisión y análisis de los archivos resultantes de la elaboración del anteproyecto del presupuesto confeccionado mediante la herramienta informática e-PROA periodo 2019. Arribar a un diagnóstico acertado implica analizar diversas actividades: a) la conciliación entre el total de las liquidaciones confeccionadas desde enero a diciembre del periodo 2019, con lo devengado y ejecutado por el sector de presupuesto y la verificación de la imputación de los conceptos liquidados; b) la evaluación respecto de la imputación de la interfase presupuestaria enviada desde el sector de liquidación de haberes hacia el sector de presupuesto, al cierre de cada liquidación confeccionada; c) y analizar los distintos factores que poseen impacto presupuestario y que deberían ser previsionados durante la confección de la proyección presupuestaria, ya que tienen un impacto económico y deberán ser financiados; por mencionar los fundamentales.

Todos los factores que pueden llegar a tener impacto presupuestario deben ser estudiados, por ejemplo, los cambios en las políticas salariales, la asignación de horas extras, los cambios de estructura organizativa, las modificaciones en la dotación, respecto de las altas y bajas y las actualizaciones en la composición de la masa salarial de la planta existente, entre otros.



Es de utilidad la confección de un muestreo trimestral entre la cuota devengada vigente, con la cuota devengada ejecutada, para comprobar si la estimación realizada para la programación de la cuota trimestral estuvo acertada. También se hace necesario el análisis de la confección de la dotación óptima realizada por la Dirección de Recursos Humanos y liquidación de haberes y el relevamiento de los acontecimientos previstos y que han sido susceptibles de financiamiento. Todo lo mencionado es comparado con lo cargado en el sistema e-PROA y de esta manera se puede evaluar e identificar las discrepancias acaecidas. Se recomienda una fluida comunicación entre las áreas intervinientes: La Dirección de Presupuesto, la Dirección de Recursos Humanos y la Oficina de Liquidación de Haberes.

Si las áreas involucradas en todo el proceso mantuvieran una buena comunicación, un plan de trabajo en equipo, organizado y metódico, con un control meticuloso que implique la actualización constante de la dotación, en lo referente al conocimiento exacto de la cantidad y composición del plantel, realizando un seguimiento mensual y analizando los factores determinantes de las diferencias; se lograría programar la proyección del gasto físico y financiero de manera más eficiente. Es de considerar que mediante la coordinación, organización, programación y automatización de los procedimientos para la confección del Anteproyecto de Ley del Presupuesto respecto del inciso 1, gasto en personal, entre las áreas involucradas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Presupuesto del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, se acotarían significativamente los desvíos entre la programación presupuestaria y el devengamiento de los gastos en personal en el periodo de su ejecución; y que de producirse, podrán ser detectados oportunamente, lo que permitirá anticiparse y reprogramar la proyección.

Habría que contemplar que independientemente del análisis y la evaluación que se lleve a cabo respecto del personal con que debe contar el organismo para poder desarrollar y llevar a cabo su gestión, la ejecución de los gastos que implica sostener ese personal, si bien es descentralizada, está sujeta a los límites impuestos por los techos presupuestarios al momento de la confección del Anteproyecto de la Ley de Presupuesto y durante el ejercicio financiero (cuotas de compromiso, de devengado y de caja) que están determinados de arriba hacia abajo.

Durante la elaboración del diagnóstico mediante la evaluación, estudio y verificación de las diferentes actividades planteadas, se concluyó que cada uno de los factores considerados como detonantes de los desvíos que producen las brechas entre lo proyectado y lo ejecutado,



todos y cada uno de ellos, deben ser evaluados y considerados importantes a la hora de trabajar en la confección del armando del presupuesto preliminar, de manera tal que si son tomados en cuenta y evaluados minuciosamente se conseguirían minimizar significativamente los desvíos producidos por las diferencias existentes entre lo proyectado desde el área de Recursos Humanos y lo realmente ejecutado.

Se plantea así la elaboración de un procedimiento, basado en un conjunto de actividades y procesos que estén sustentados en la eficiencia, eficacia y economicidad de las tareas y/o actividades a desarrollarse, con la finalidad de acotar los riesgos y cumplir con el objetivo principal de minimizar los desvíos mencionados.

Es de vital importancia que la recopilación de la información sea lo más acertada posible para evitar futuros desvíos en su ejecución, siendo fundamental el armando de la dotación optima a ser pasible de financiamiento y la previsibilidad de todos los acontecimientos que sean susceptibles de contemplación durante la preparación de la proyección del total que se prevé gastar el año siguiente.

Respecto de los alcances y las limitaciones del presente trabajo se concluye que, independientemente de la propuesta de la creación de un manual de procedimiento que organice el trabajo de la proyección presupuestaria, del análisis exhaustivo de los factores que determinan los gastos en personal y la posibilidad de prever los acontecimientos que tendrán impacto en la ejecución, siempre surgirán desvíos entre lo presupuestado y lo realmente gastado, pero independientemente de ello, lo importante sería poder acortarlos lo máximo posible y, además, poder justificarlos.

Todos los factores analizados son material de evidencia para justificar porqué el presupuesto estuvo sub-ejecutado. Se comenzó el ejercicio financiero 2019 con un crédito inicial de \$738.509.998.- y al finalizar el mismo, se ejecutó un total de \$652.003.739.-, lo cual representa una subejecución del 12%. Asimismo, como se explicó en el desarrollo del trabajo (en el Apartado 3) el crédito inicial ha sido objeto de reducción en sus partidas mediante tres modificaciones presupuestarias aplicadas durante el período analizado.

A medida que transcurren los años se percibe que se está trabajando en la implementación de metodologías que tienden a acotar, justificar y prever los impactos financieros del inciso 1. El Ministerio de Economía a través de la Resolución 78/2021 implemento la solicitud de presentación de información trimestral del SIRHU (Sistema Integrado de Recursos Humanos) con la finalidad de remitir información a dicho Ministerio con el detalle de la



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



previsión de la dotación a abordar en el trimestre siguiente al cual se está remitiendo la información.

El SIRHU es el nexo entre la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio y el Ministerio de Economía y es el instrumento mediante el cual todos los meses el sector de liquidación de haberes envía la información salarial presupuestaria. Contiene, además, los movimientos generados por el sistema liquidador de haberes que originan la demanda de fondos. De esta manera, sí además de la información mensual suministrada se le adiciona la previsibilidad de los gastos a incurrir para el inciso 1 durante el siguiente trimestre, esta será la manera que tendrá Economía de poder cotejar la cuota de compromiso y devengado, solicitada desde el sector de presupuesto del Ministerio de Ambiente con los datos suministrados a través del SIRHU desde el sector de Recursos Humanos del mismo Ministerio.



6. Referencias bibliográficas

- Decisión Administrativa 12/2019 – Ejercicio 2019-Distribución.
- Decreto 1421/02 - Ley Marco de regulación de Empleo Público-Reglamentación.
- Decreto 2098/08- Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del SINEP.
- Decreto 438/92 -Texto Ordenado. Ley de Ministerios.
- Decreto 414/2021 – Homologación Acta Acuerdo de fecha 26/05/2021.
- Drovetto J.(2018 sep). *Generador online* <https://www.redaccion.com.ar/que-pasa-cuando-un-ministerio-es-convertido-en-secretaria>
- Le Pera, A. (2007). *Estudio de la Administración Pública Financiera*. (1ª ed). Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
- Ley 22520/92 – Ley de Ministerios.
- Ley 24156/92- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Publico Nacional. <http://www.infoleg.gob.ar/>
- Ley 25164/99 – Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional.
- Ley 27467 – Presupuesto Nacional 2019.
- López, A. (2007). *Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. La nueva gestión pública: Algunas Precisiones para su Abordaje conceptual*. INAP.
- Makon, M. P. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. [Versión Electrónica]. CEPAL ILPES http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7280/1/S9900506_es.pdf
- Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional Sexta Edición Actualizada 2016.
- Manual para la Formulación Presupuestaria de la Administración Pública Nacional 2017 – 2019. Secretaria de Hacienda. Secretaria de Presupuesto. Oficina Nacional de Presupuesto.
- Oszlak, O.(1997). *La Formación del Estado Argentino*. Editorial Planeta.



7. Anexos

ANEXO I

MONITOREO MENSUAL DETALLADO LIQUIDACIONES DE HABERES CONFECCIONADAS -2019. Dirección de Recursos Humanos

PERIODO DETALLE	ene-19		feb-19		mar-19	
	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO
LIQUIDACIONES MENSUALES	664	42.624.537	660	51.543.973	650	43.881.456
LIQUIDACIONES BAJAS	8	1.203.390	10	670.741	14	1.338.278
LIQUIDACIONES SAC						
LIQUIDACIONES COMPLEMENTARIAS ALTAS						
LIQUIDACION COMPLEMENTARIA SUP GAB EXT						
TOTALES	664	43.827.927	660	52.214.714	650	45.219.735

PERIODO DETALLE	abr-19		may-19		jun-19	
	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO
LIQUIDACIONES MENSUALES	646	44.381.720	641	43.953.117	636	48.411.543
LIQUIDACIONES BAJAS	12	993.746	3	174.720	37	1.382.665
LIQUIDACIONES SAC			3	262.922	625	22.248.451
LIQUIDACIONES COMPLEMENTARIAS ALTAS						
LIQUIDACION COMPLEMENTARIA SUP GAB EXT						
TOTALES	646	45.375.466	641	44.390.759	636	72.042.659

PERIODO DETALLE	jul-19		ago-19		sep-19	
	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO
LIQUIDACIONES MENSUALES	640	49.001.362	641	58.825.897	634	51.447.929
LIQUIDACIONES BAJAS	13	1.517.401	13	808.794	2	137.939
LIQUIDACIONES SAC						
LIQUIDACIONES COMPLEMENTARIAS ALTAS						
LIQUIDACION COMPLEMENTARIA SUP GAB EXT						
TOTALES	640	50.518.763	641	59.634.691	364	51.585.867

PERIODO DETALLE	oct-19		nov-19		dic-19		TOTAL DEVENGADO
	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	AGENTES LIQUIDADOS	GASTO DEVENGADO	
LIQUIDACIONES MENSUALES	627	55.934.945	625	52.126.861	610	46.024.516	588.157.857
LIQUIDACIONES BAJAS	3	97.475			23	6.679.986	15.005.135
LIQUIDACIONES SAC						23.873.548	46.384.922
LIQUIDACIONES COMPLEMENTARIAS ALTAS						1.138.886	1.138.886
LIQUIDACION COMPLEMENTARIA SUP GAB EXT						1.323.665	1.323.665
TOTALES	627	56.032.420	625	52.126.861	610	79.040.602	652.010.465

Los importes ingresados en las columnas "GASTO DEVENGADO" están expresados en Pesos Argentinos



ANEXO II

INTERFASE SARHA	OP	Imputacion	pp_pro grama	pp_acti vidad	pp_incls o	pp_par tprin	pp_par tsecu	DESCRIPCION ACTIVIDAD	DESCRIPCION PARTIDA	IMPORTE	SUBP	PROYECT O	pp_objeto	pp_ubig eo	pp_fuent e	pp_subpart ida	pp_mone da
6031	Banco	0100000101002111101	01	01	1	1	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 1.308.020	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000002010021118201	65	02	1	6	2	65-00 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 45.181	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	0100000101002111701	01	01	1	1	7	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	117-COMPLEMENTOS	\$ 6.531	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01000001010021113101	01	01	1	3	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 457.278	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01000001010021115901	01	01	1	5	9	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 13.487	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01000001010021116001	01	01	1	6	0	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	160-BENEFICIOS Y COMPENSACIONES	\$ 44.220	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01000001010021117001	01	01	1	7	0	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	170-GABINETE	\$ 143.553	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01000001010021118101	01	01	1	8	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	181-RETRIBUCION	\$ 4.219.381	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01000001010021118201	01	01	1	8	2	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 605.833	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	0101000101002111101	01	01	1	1	1	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 398.763	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	0101000101002111101	01	01	1	1	3	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 194.727	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01010001010021113101	01	01	1	3	1	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 90.865	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01010001010021115901	01	01	1	5	9	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 1.108	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01010001010021117001	01	01	1	7	0	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	170-GABINETE	\$ 317.911	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01010001010021118101	01	01	1	8	1	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	181-RETRIBUCION	\$ 1.061.993	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	01010001010021118201	01	01	1	8	2	01-01 UNIDAD GABINETE DE ASESORES (LUGA)	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 62.318	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6000000101002111101	60	01	1	1	1	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 973.038	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021111301	60	01	1	1	3	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 874.567	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6000000101002111701	60	01	1	1	7	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	117-COMPLEMENTOS	\$ 566	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021113101	60	01	1	3	1	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 113.682	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021115901	60	01	1	5	9	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 13.244	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021116001	60	01	1	6	0	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	160-BENEFICIOS Y COMPENSACIONES	\$ 60.710	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021117001	60	01	1	7	0	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	170-GABINETE	\$ 89.324	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021118101	60	01	1	8	1	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	181-RETRIBUCION	\$ 3.268.421	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60000001010021118201	60	01	1	8	2	60-00 SECRETARIA DE POL. AMBIENTAL EN RECNATURALES	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 547.996	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6001000001002111101	60	00	1	1	1	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 477.585	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021111301	60	00	1	1	3	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 382.564	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021113101	60	00	1	3	1	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 25.079	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021115901	60	00	1	5	9	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 168.658	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021116001	60	00	1	6	0	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	160-BENEFICIOS Y COMPENSACIONES	\$ 1.187.949	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021117001	60	00	1	7	0	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	170-GABINETE	\$ 146.643	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021118101	60	00	1	8	1	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	181-RETRIBUCION	\$ 606.841	01	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	60010000010021118201	60	00	1	8	2	60-01 SECRETARIA DE CAMBIO CLIMATICO Y DESARROLLO SUST	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 429.811	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6200000101002111101	62	01	1	1	1	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	111-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 63.439	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	62000001010021113101	62	01	1	3	1	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 859	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	62000001010021115901	62	01	1	5	9	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 54.122	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	62000001010021116001	62	01	1	6	0	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	160-BENEFICIOS Y COMPENSACIONES	\$ 16.417	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	62000001010021117001	62	01	1	7	0	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	170-GABINETE	\$ 1.460.683	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	62000001010021118101	62	01	1	8	1	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	181-RETRIBUCION	\$ 262.180	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	62000001010021118201	62	01	1	8	2	62-00 SUBSECRETARIA INTERAFIDUCIS E INTER INSTITUCIONAL	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 1.015.678	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6300000101002111101	63	01	1	1	1	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 837.279	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021111301	63	01	1	1	3	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 1.548	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6300000101002111701	63	01	1	1	7	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	117-COMPLEMENTOS	\$ 131.106	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021113101	63	01	1	3	1	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 8.417	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021115901	63	01	1	5	9	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 18.787	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021116001	63	01	1	6	0	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	160-BENEFICIOS Y COMPENSACIONES	\$ 254.085	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021117001	63	01	1	7	0	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	170-GABINETE	\$ 3.430.517	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021118101	63	01	1	8	1	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	181-RETRIBUCION	\$ 414.592	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	63000001010021118201	63	01	1	8	2	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	182-OTRAS RETRIBUCIONES	\$ 18.190	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6500000101002111101	65	01	1	1	1	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 10.767	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000001010021111301	65	01	1	1	3	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 338.624	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000001010021113101	65	01	1	3	1	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 155.250	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	6500000201002111101	65	02	1	1	1	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 54.571	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000002010021111301	65	02	1	1	3	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 52.363	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000002010021113101	65	02	1	1	3	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 10.165	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000002010021115901	65	02	1	5	9	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	159-OTRAS ASISTENCIAS SOCIALES AL PERSONAL	\$ 14.309	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000002010021116001	65	02	1	6	0	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	160-BENEFICIOS Y COMPENSACIONES	\$ 401.815	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	65000002010021117001	65	02	1	7	0	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	170-GABINETE	\$ 1.216.916	00	00	01	002	11	0	1
6031	Banco	0100000101002111301	01	01	1	1	3	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 28.480.522							
										ORDEN DE PAGO 1 BANCO	\$ 3.308.559						
										DEDUCCIONES NO AFIP	\$ 27.171.964						
										NETO BNA							

INTERFASE SARHA	OP	Imputacion	pp_pro grama	pp_acti vidad	pp_incls o	pp_par tprin	pp_par tsecu	DESCRIPCION ACTIVIDAD	DESCRIPCION PARTIDA	IMPORTE	SUBP	PROYECT O	pp_objeto	pp_ubig eo	pp_fuent e	pp_subpart ida	pp_mone da
6031	AFIP	0100000101002111101	01	01	1	1	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	111-RETRIBUCIONES DEL CARGO	\$ 218.777	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	0100000101002111301	01	01	1	1	3	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	113-RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	\$ 237.025	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	0100000101002111601	01	01	1	1	6	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	116-CONTRIBUCIONES PATRONALES	\$ 754.694	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	01000001010021113101	01	01	1	3	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	131-RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 93.660	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	01000001010021115101	01	01	1	5	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	151-SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO	\$ 84.118	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	01000001010021117001	01	01	1	7	0	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	170-GABINETE	\$ 29.325	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	01000001010021118101	01	01	1	8	1	01-01 MINISTERIO DE AMBIENTE	181-RETRIBUCION	\$ 862.163	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	01000001010021118201	01	01													



6031	AFIP	63000001010021118501	63	01	1	8	5	63-01 SECRETARIA DE CONTROL Y MONITOREO AMBIENTAL	185- CONTRIBUCIONES PATRONALES	1.149.958	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021111101	65	01	1	1	1	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	111- RETRIBUCIONES DEL CARGO	3.726	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021111301	65	01	1	1	3	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	113- RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	2.205	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021111601	65	01	1	1	6	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	116- CONTRIBUCIONES PATRONALES	8.384	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021115101	65	01	1	5	1	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	151- SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO	5.569	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021118101	65	01	1	8	1	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	181- RETRIBUCION	69.357	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021118201	65	01	1	8	2	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	182- OTRAS RETRIBUCIONES	31.798	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000001010021118501	65	01	1	8	5	65-01 COORDINACION DE ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL	185- CONTRIBUCIONES PATRONALES	142.931	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021111101	65	02	1	1	1	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	111- RETRIBUCIONES DEL CARGO	11.177	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021111301	65	02	1	1	3	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	113- RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO	10.725	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021111601	65	02	1	1	6	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	116- CONTRIBUCIONES PATRONALES	32.506	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021113101	65	02	1	3	1	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	131- RETRIBUCIONES EXTRAORDINARIAS	2.082	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021115101	65	02	1	5	1	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	151- SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO	6.010	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021118101	65	02	1	8	1	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	181- RETRIBUCION	82.300	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021118201	65	02	1	8	2	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	182- OTRAS RETRIBUCIONES	9.254	00	00	01	002	11	0	1
6031	AFIP	65000002010021118501	65	02	1	8	5	65-02 UNIDAD DE CIUDADES SUSTENTABLES	185- CONTRIBUCIONES PATRONALES	132.327	00	00	01	002	11	0	1
ORDEN DE PAGO 2 AFIP										13.924.235							

CONTRIBUCIONES	
FONDO CAP.MODERNIZACION	31.116
FONDO CAP.ATE	8.616
FONDO CAP.UPCN	22.500
CONTRIB.SOLIDARIA ATE	43.629
CONTRIB.SOLIDARIA UPCN	113.918
TOTAL CONTRIBUCIONES	219.779
TOTAL GASTO INC 1 ENERO 2021	42.624.537

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0