



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



asap | Asociación Argentina de Presupuestos
y Administración Financiera Pública

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

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

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Gestión Presupuestaria en el Ámbito Científico del
Estado: Servicio Geológico Minero Argentino.

AUTOR: LIC. JORGELINA GIULIANO
DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA A. ROLANDI

DICIEMBRE 2021



Resumen

De acuerdo a las características del Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR), Organismo Científico-Técnico descentralizado de la Administración Pública Nacional, los Profesionales de disciplinas Científicas no vinculadas a la Administración Financiera se encuentran al frente del cumplimiento de los objetivos del mismo, es por ello que todos los procedimientos se vinculan a la Proyección y gestión presupuestaria, donde se observan vestigios del modelo de gestión Burocrático en contraposición a la Administración Pública Gerencial.

Es objetivo del presente trabajo generar un circuito de apoyo integral a la ciencia a través de la Administración Presupuestaria, dimensionando la importancia del presupuesto y del involucramiento de las áreas científicas con un enfoque sistémico, a fin de cuantificar su aporte para el cumplimiento de sus metas.

La recolección de datos surge del ámbito laboral de SEGEMAR, analizando el desarrollo de la ejecución presupuestaria respecto de su programación inicial. Asimismo, se han realizado encuestas y entrevistas a los profesionales responsables de las áreas científicas.

Es así que se ha identificado la falta de interacción entre las áreas científicas y administrativa, poniendo de manifiesto la escasa información disponible para los responsables científicos en materia de gestión presupuestaria, lo que genera acciones reactivas, apelando a procedimientos de excepción al momento de satisfacer las necesidades de las áreas.

Por lo expuesto, se propone la creación de una oficina dedicada al seguimiento y apoyo integral presupuestario de las áreas Científicas y Tecnológicas de SEGEMAR. Esta acción será acompañada de la creación de un cronograma anual de capacitación, conforme a las etapas presupuestarias.



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



En función del proceso de aprendizaje recorrido en la carrera de especialización en administración financiera del sector público, se han analizado para el desarrollo del presente trabajo diversos autores estudiados durante la misma.

Palabras clave: Administración Pública, Finanzas Públicas, Presupuesto Nacional, Científico.



Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1 Fundamentación y Planteamiento del Problema..... | 2 |
| 1.1.1 Fundamentación | 2 |
| 1.1.2 Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 1.2 Objetivos | 4 |
| 1.2.1 Objetivo General | 4 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 5 |
| 1.3 Aspectos Metodológicos..... | 5 |
| 2. Marco Teórico | 7 |
| 2.2 La Programación Presupuestaria | 12 |
| 2.3 Normativa | 15 |
| 3. Diagnóstico..... | 17 |
| 3.1 Ciclo Presupuestario | 19 |
| 3.1.1 Proyección Presupuestaria..... | 20 |
| 3.1.2 Programación y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria | 21 |
| 3.2 Plan anual de Contrataciones - PAC..... | 24 |
| 4. Propuesta de Intervención | 28 |
| 4.1 Síntesis del Problema a Resolver..... | 28 |
| 4.2 Objetivos de la Propuesta..... | 29 |
| 4.3 Estrategia a Implementar | 30 |
| 4.4 Procedimiento y Actividades a Desarrollar | 30 |
| 4.4.1. Implementación de Oficina de Gestión Integral Presupuestaria | 30 |
| 4.4.2. Cronograma de Capacitación Continua..... | 31 |
| 4.5 Acciones para la Evaluación de la Intervención | 36 |
| 5. Conclusiones..... | 37 |
| 6. Referencias Bibliográficas..... | 41 |



1. Introducción

En el devenir de la aplicación de la Ley de Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional N°24.156 sancionada en el año 1992 y sus modificatorias, la Administración Pública ha comenzado un proceso de transición, en el que se presentan cambios de Paradigmas que llevan a la gestión de la Administración Pública desde un Modelo Burocrático hacia un incipiente Modelo de Administración Pública Gerencial con enfoque sistémico y una gestión orientada a resultados entre otros.

Dado este proceso de transición se puede observar que actualmente conviven ambos Modelos de gestión en la Administración Pública y que se pueden establecer algunas pautas entre ambos Modelos, mientras que el Modelo Burocrático mantiene estructuras de funcionamiento y procedimiento muy rígidos, el Modelo Gerencial básicamente se identifica con los roles que debe prestar un Estado Moderno con mayor flexibilidad y orientación hacia los resultados (Cermelo, 2021).

En este sentido de acuerdo a la teoría de los nuevos paradigmas de la Administración Pública es posible vislumbrar la gestación de una incipiente orientación hacia un Modelo de gestión Gerencial, en detrimento del Modelo de gestión burocrática aun presente en la Administración Pública Nacional en lo referente a la Programación Presupuestaria.

Aun, a casi 30 años del comienzo de esta transición el Presupuesto de los organismos del Estado se sigue gestionando de manera automatizada, se podría mencionar que existe para ser gastado y que no es considerado como una herramienta de gestión para dar cumplimiento a las misiones y funciones que tiene la Administración Pública.

Es así que La formulación del Presupuesto se determina en base al Presupuesto otorgado para el ejercicio inmediato anterior aplicándole algunas modificaciones específicas en cuanto a nuevos Proyectos Programados, como menciona Shick (2002) “Cuando un ciclo llega a su término, el siguiente empieza sin plazos y según un esquema idéntico al del año



anterior. La rutina de la presupuestación atenúa los conflictos, pero también alimenta la frustración” (p. 5).

Si bien aún se observan vestigios del Modelo Burocrático en el tratamiento de la gestión presupuestaria, es visible un esfuerzo por parte de los actores responsables, de llevar adelante una gestión orientada a los resultados al momento de programar sus presupuestos anuales, en concordancia, hay afirmaciones que describen “Año tras año, en cada formulación presupuestaria, se va incorporando mayor información y existe un esfuerzo por mejorar la descripción y definición de las metas a alcanzar de cada programa.” (Cowes, 2012, p. 5)

1.1 Fundamentación y Planteamiento del Problema

1.1.1 Fundamentación

De acuerdo a este contexto, el presente estudio se desarrolla en el ámbito del Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR), Organismo Científico-Tecnológico descentralizado de la Administración Pública Nacional que opera en la órbita de la Secretaría de Minería de la Nación, cuya estructura organizativa fue aprobada mediante el Decreto 1663 del año 1996 por el Poder ejecutivo Nacional.

El mismo se compone por El Instituto de Geología y Recursos Minerales (IGRM) y por El Instituto Nacional de Tecnología Minera (INTEMIN) y es el responsable de la producción de conocimiento e información geológica, tecnológica, minera y geológica ambiental del territorio de la República Argentina y la plataforma continental, siendo su Misión promover el desarrollo sostenible y el aprovechamiento racional de los recursos naturales no renovables, y contribuir al resguardo de la vida y propiedades de sus habitantes frente a los riesgos emergentes de los procesos geodinámicas. Servicio Geológico Minero Argentino. (s.f). Misión y función. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/segemar/mision-y-funcion>



Dado que el SEGEMAR es uno de los 16 Organismos Descentralizados Nacionales de Ciencia y Técnica, tiene la responsabilidad de acompañar el cumplimiento de las Políticas

Públicas del Estado Nacional con su aporte Científico-Tecnológico para el Desarrollo Territorial.

Es así que todos los procedimientos se encuentran vinculados a la Proyección presupuestaria en pos de la labor científica del mismo como una herramienta fundamental que hace al buen funcionamiento del organismo en cuanto al cumplimiento de las metas Científicas, siendo las mismas el medio por el cual se mide la efectividad del SEGEMAR y su aporte a las políticas públicas del Estado nacional.

De esta manera se pone de manifiesto uno de los paradigmas de la nueva gestión pública Löffler (1996) donde la tendencia hacia la medición del rendimiento se observa como una de las características de la nueva Gestión Pública que la identifican con el modelo de modernización administrativa que llevan adelante diferentes países destacando la importancia de obtener Resultados medibles y entendiendo a la gestión del presupuesto como medio para el logro de las mismas (pp. 11-12).

Dadas las características del Organismo los Profesionales de disciplinas Científicas y Técnicas no vinculadas a la Administración Financiera, son quienes se encuentran al frente de las Metas Físicas, de los Proyectos de Inversión Científica y de su cumplimiento a fin de medir la efectividad del Organismo.

1.1.2 Planteamiento del Problema

El SEGEMAR realiza el proceso de formulación anual Presupuestaria para el ejercicio inmediato posterior conforme a los lineamientos del órgano rector responsable, Oficina Nacional de Presupuesto (O.N.P.), el mismo debe reflejar el financiamiento necesario a fin de sostener su funcionamiento y de dar cumplimiento a las Metas y Proyectos científicos.



De esta manera el desarrollo de la tarea de Formulación Presupuestaria del SEGEMAR incluye el involucramiento de los Institutos Científicos y Técnicos que lo componen, tanto de IGRM como de INTEMIN.

En este proceso se observa que al plantear las necesidades económicas de las áreas vinculadas no se evalúa una gestión integral de lo proyectado para cada ejercicio donde se percibe la falta de integración de las distintas etapas presupuestarias por las que atraviesa el organismo, en las que se hace necesaria la administración de escasos recursos, en algunos casos, a fin de priorizar las necesidades de las áreas científicas de acuerdo a cada etapa.

Asimismo, respecto de la gestión de la ejecución presupuestaria las áreas Científicas realizan el Plan Anual de contrataciones de acuerdo al presupuesto otorgado para cada ejercicio vigente. Esta herramienta al momento de adquirir los bienes y servicios no es utilizada a fin de obtener control de la ejecución. Lo que impide la correcta toma de decisiones ante variaciones de distinta naturaleza o situaciones no programadas.

El problema radica en que en el quehacer al funcionamiento del SEGEMAR no se observa una concientización respecto de los cambios de Paradigmas de la Nueva Gestión Pública en cuanto al tratamiento del Presupuesto ni se ha internalizado el hecho de que el mismo es el resultado de las necesidades que resulten para el cumplimiento de las acciones que tiene que llevar a cabo el organismo en pos del cumplimiento de su misión y función a través de sus Metas y no a la inversa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

El objetivo General del presente trabajo es la implementación de un sistema integral de información y gestión presupuestaria orientada a la Ciencia y a la Tecnología que permita



enfrentar el cambio de paradigma que desafía a la administración pública. En concordancia con la tesis de Cowes (2012) que titula “Los sistemas de información deben pensarse desde la producción física, y la información financiera debe surgir como consecuencia de la primera”.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fin de lograr el mencionado objetivo será importante plantear otros objetivos específicos, a saber:

- 1- Creación de una “oficina de Gestión Integral Presupuestaria” dependiente del área de Presupuesto dedicada exclusivamente al seguimiento y apoyo integral de la proyección y ejecución presupuestaria de las áreas Científicas y Tecnológicas de SEGEMAR. Generando interés y un circuito de apoyo sistémico a la ciencia a través de la Administración Presupuestaria.
- 2- Creación de un cronograma anual, conforme a las etapas presupuestarias, a fin de llevar a cabo capacitaciones de manera continua y asesoramiento en la materia a los funcionarios y profesionales involucrados de áreas científicas.

1.3 Aspectos Metodológicos

La fuente de datos primaria surge del ámbito laboral de SEGEMAR, observando in situ el desarrollo de las etapas presupuestarias del mismo e interactuando con los actores principales del presente trabajo. Asimismo, se ha estudiado y analizado bibliografía y trabajos publicados de diversos autores referente a La Nueva Gestión Pública y sus Paradigmas como fuente de datos secundaria.

Se toma como unidad de análisis, la ejecución presupuestaria de años anteriores en el SEGEMAR, destacándose procedimientos llevados a cabo que arrojan como resultado un



alto porcentaje de ejecución, dado el incipiente enfoque productivo, pero con un perfil reactivo y no de gestión. La ejecución del Plan Anual de Contrataciones respecto de su programación inicial es también unidad de análisis del presente trabajo.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son, el seguimiento de la ejecución presupuestaria del SEGEMAR y la realización de encuestas y entrevistas a los profesionales responsables de las tareas científicas que demandan en su obrar el cambio de Paradigma de la Administración pública.

Asimismo, el presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, descriptivo del procedimiento de la proyección y la ejecución presupuestaria del SEGEMAR.



2. Marco Teórico

2.1 Paradigmas de la Nueva Gestión Pública

El presente trabajo se contextualiza en el marco del dictado del Módulo de Administración Pública a cargo del Dr. Cermelo, Carlos durante la Carrera de Especialización de Posgrado de Administración Financiera Pública- ASAP- UBA 2021.

En este contexto se expone el análisis de los cambios de Paradigmas que sustentan el camino hacia la Nueva Gestión Pública, donde se realiza una descripción de la transición de los antiguos paradigmas y su equivalente en la NGP de cada uno de ellos, destacándose en relación al presente trabajo alguno de ellos que hacen a una eficiente Proyección y Gestión Presupuestaria en el Estado Nacional.

Es así que el cambio del antiguo Paradigma de una Administración Pública de tipo erogativa hacia una Administración Pública productora representa para el tratamiento del presupuesto una mirada hacia el cumplimiento de objetivos a la hora de Proyectar las demandas de las áreas, contemplando la producción de bienes y servicios y abandonando así la idea de gastar el presupuesto otorgado para cada ejercicio. A tal fin resulta preponderante el cambio de paradigma que concibe a las instituciones como un conjunto de partes dispersos, hacia un enfoque sistémico de la organización promoviendo la interrelación entre las partes que lo componen de manera de generar sinergia alcanzando la efectividad en la Gestión Pública. Es así que la medición en eficiencia de los resultados como nuevo paradigma de NGP

representa un avance fundamental para el lograr la eficacia en la Gestión Pública Presupuestaria, en detrimento del antiguo paradigma, donde los resultados de la misma eran poco medibles.

En este análisis se expone la existencia de dos Modelos de Administración Pública, el llamado Modelo Burocrático y el Modelo Gerencial y los elementos en común que caracterizan a cada uno:



En el caso de la *Misión* como elemento de ambos modelos, pasa de ser aplicación de legislación para el Modelo Burocrático a ser la Prestación de Servicios y satisfacción de demandas para el modelo Gerencial.

El *Sujeto* pasa de ser el Administrado para el primero de los modelos a ser el Ciudadano para el segundo.

La *Forma Organizativa* de ser una Estructura jerárquica a una Estructura con desdoblamiento en unidades de control y unidades de servicio.

Los *métodos de trabajo* de basarse en Procedimientos administrativos se transforman en una Gestión por procesos finalistas, en busca del cumplimiento de los objetivos planteados.

La *cultura organizacional* de basarse en el Control y autoridad y División de tareas, comienza a basarse en la Autonomía y la responsabilidad finalizando en la rendición de cuentas.

De esta manera se establece la diferenciación entre ambos modelos de Administración, mientras que el Modelo Burocrático se basa en antiguos paradigmas con estructuras, metodologías y procedimientos rígidos conforme a las características de la teoría de la burocracia Weberiana. El Modelo Gerencial de la NGP recibe diferentes acepciones de acuerdo diversos autores (Cermelo, 2021).

Löffler (1996) enuncia una serie de características del modelo de modernización administrativa que se lleva a cabo en distintos países. Algunos de ellas son:

- Tendencia hacia la medición del rendimiento
- Tendencia hacia una mayor flexibilidad en la gestión financiera
- Mayor responsabilidad de los gestores por la obtención de resultados



- Mayor receptividad ante los clientes o usuarios de la administración pública
- Descentralización de la autoridad y la responsabilidad del centro a los niveles inferiores de la Administración
- Mayor uso de los mecanismos de mercado, incluyendo la creación de mercados internos.

A su vez, estas características descritas por el autor señalan que los elementos principales de la NGP mantienen un enfoque más económico en la Administración Pública, en contraste con su antiguo paradigma asentado en un pensamiento y cultura normativa.

En este sentido Cermelo (2021) menciona que, en Argentina, a partir de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público N° 24156 del año 1992, se introducen los principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos en concordancia con las características de la NGP.

Asimismo, Cermelo (2021) destaca la creación de una serie de premios que demuestran el camino orientado hacia la NGP en la búsqueda de la excelencia de la Administración Pública por parte del Estado Nacional, estos son: el Premio Nacional a la Calidad creado por el artículo N°3 de la Ley 24127, sancionada en el año 1992, y el Programa de Evaluación de Calidad del Gasto generado mediante la promulgación de la Ley 25152, sancionada en el

año 1999, el primero busca mejorar el nivel de vida de los ciudadanos aumentando la productividad y la competitividad de los productos y servicios que genera el Estado. El segundo busca incrementar la calidad de los servicios a cargo del Estado mediante la evaluación sistemática de costos y resultados mejorando así el desempeño de funcionarios y aumentando la eficiencia del Estado.



Para Hood (1991) el paradigma de la NGP tiene sus raíces en dos corrientes distintas; una basada en la idea de la economía institucional que generó principios administrativos enfocados en el usuario, la transparencia y la estructura de incentivos, y otra basada en la idea de Gestión Empresarial que promulga aplicar principios del Sector privado al Público. (p.5)

Es así que Löffler & Ormond (1999) plantean que:

Lo que han hecho estas presiones ha sido poner en tela de juicio no sólo las estructuras administrativas y de toma de decisiones políticas establecidas, sino también la forma de pensar acerca de la administración pública y del servicio civil, y de cómo hacer posible el cambio.

Una ola de reformas de la gerencia pública ha tenido lugar en todos los países miembros de la OCDE, a menudo inspiradas y alimentadas por el denominado paradigma de la Nueva Gerencia Pública. (p.1).

En este contexto Le Pera (2007) al definir el concepto de Hacienda Pública, lo hace desde un enfoque productivo manifestando las características de la NGP:

Concepto de Hacienda Pública

La hacienda pública:

a) es perdurable; coactiva o necesaria; productora de bienes y servicios satisfacer necesidades públicas, dependiente y divisa;

b) debe producir bienes y servicios públicos (en adelante bienes) con los que se dará satisfacción a las necesidades públicas.



Las definiciones de las necesidades son circunstanciales, fruto de decisiones políticas. Hace a la esencia, que quienes tienen el poder de efectuarlas, traten de captar las señales que la población emite al respecto, frecuentemente, en forma confusa y contradictoria.

Una buena definición de las necesidades es fundamental para lograr el bien común que es el compendio de las finalidades de la gestión de la hacienda.

La producción pública, normalmente, no se transa en el mercado. Sin embargo, para lograrla, se deben utilizar factores productivos y obtener, como resultado, bienes y servicios considerados aptos para satisfacer las necesidades.

La hacienda debe ser, por lo tanto, productiva.

La siguiente clasificación de la hacienda no se considera apropiada:

- a) erogativa;
- b) de producción.

Si bien puede aceptarse el uso de vocablos con un significado técnico propio, según el diccionario de la Real Academia Española 21ª edición (1992), erogar es “gastar el dinero” y “producir” es una consecuencia útil o provechosa del empleo de factores productivos tales como el trabajo, el capital y la tecnología.

La hacienda debe ser siempre productiva, gastando para ello en remuneraciones al trabajo de personas o en adquisiciones de otros factores de la producción, usando también los previamente adquiridos y acumulados a la espera de su utilización y redistribuyendo riqueza en casos determinados.



La producción puede ser de bienes intangibles e indivisibles o tangibles, divisibles o no en unidades físicas; pero todos deben ser bienes, es decir, tener la aptitud de satisfacer necesidades de manera directa o indirecta.

Por ello se recomienda utilizar un único calificativo para la hacienda: productiva.

La producción es el eje fundamental de la gestión de la hacienda. (p.49-50)

Respecto La cultura organizacional mencionada precedentemente como elemento común de ambos modelos de Gestión, Le pera (2007) hace referencia a la Autonomía y la responsabilidad de las funciones administrativas.

Por su carácter de dependiente involucra la responsabilidad de los administradores o ejecutores de los mandatos del órgano volitivo. Por ello la función ejecutiva puede y debe determinarse a los efectos de que pueda ajustarse a procedimientos y límites preestablecidos. (p. 51)

2.2 La Programación Presupuestaria

Es necesario el entendimiento del Presupuesto como una herramienta que hace al buen funcionamiento de la Administración Pública en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos de manera eficiente, satisfaciendo las necesidades de los habitantes mediante la producción de bienes y servicios y las políticas de Gobierno.

En este sentido Lepera (2007) señala una serie de características que debe contener el Presupuesto en la Nueva Gestión Pública:



Este Sistema es básico para el desarrollo de las ideas que se pretenden adoptar en AF. Se considera como una herramienta básica de gestión que habilita, según los ingresos disponibles, a expresar y canalizar las metas de las autoridades políticas, en cada ejercicio fiscal.

Los cambios planteados son sustantivos. Se aplican técnicas de previsión de gastos en forma de programas, de planificación de la ejecución presupuestaria y de evaluación y análisis de los resultados obtenidos.

El Presupuesto debe expresar:

a) tipo y cantidad de bienes y servicios a producir para satisfacer las demandas de la comunidad.

b) fuentes de financiamiento requeridas para realizar la producción determinada.

La programación presupuestaria puede acrecentar la productividad con el fin de lograr los objetivos de política, porque para las asignaciones de los recursos públicos se deben considerar:

a) los insumos.

b) las tecnologías de producción y los niveles de bienes y servicios a producir.

La programación de la ejecución, en términos físicos y financieros, por sub períodos, dentro del ejercicio anual, permite regular la gestión acorde con la disponibilidad de los recursos. Se podría lograr el resultado financiero deseado. La evaluación presupuestaria consiste en:

a) comprobar la eficiencia de la gestión y detectar desvíos entre lo programado y lo realizado y sus causas.



b) proponer las acciones correctivas. (p. 31)

Es así que la planificación presupuestaria representa la materialización del inicio de la gestión. Para ello debe llevarse a cabo una planificación de manera que los objetivos sean satisfechos eficientemente y en cumplimiento de los lineamientos que la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) dispone para ello.

En tanto Cowes, (2012) respecto de la importancia de la buena planificación presupuestaria destaca en su tesis:

Pero es necesario detenerse y analizar el camino que se debe recorrer antes de determinar esos créditos, cuanto mejor se programe, mejor presupuesto se tendrá, mejor se podrá ejecutar el mismo y como consecuencia de ello, mejor se podrán evaluar los resultados.

Este proceso se define como el de “Formulación o Programación Presupuestaria” y finaliza con la elevación al Congreso o ámbito legislativo del Proyecto de Presupuesto. (p. 24)

En un análisis de los rasgos claves de las reformas para la NGP, Löffler y Ormond (1999) describen a la introducción de la *flexibilidad* en el caso de la elaboración del presupuesto:

En el caso de la elaboración del presupuesto, la flexibilidad puede ser introducida en distintas etapas del ciclo presupuestario. El proceso de formulación del presupuesto depende en gran medida de cómo está estructurada la ley presupuestaria y con qué nivel de detalle la legislatura ejerce el control de los gastos. Existen dos tendencias principales con miras a otorgar mayor flexibilidad que pueden ser identificadas en esta fase: en primer lugar, (...) el Consejo de Ministros establece techos fijos para el



total de los gastos gubernamentales, y qué debería ser asignado a cada ministerio. Este nuevo proceso promueve el control del gobierno sobre gastos agregados y facilita la reasignación de recursos. En segundo lugar, (...) los Parlamentos no discuten ya las asignaciones individuales, sino la dirección y las tendencias generales de los gastos del gobierno. Por ejemplo, en Suecia, el Parlamento debe aprobar primero la división del gasto agregado en 27 Áreas de Gastos antes de aprobar las asignaciones individuales dentro del mismo. (p. 5)

2.3 Normativa

El SEGEMAR fue creado mediante el Decreto N° 660 de fecha 24 de junio de 1996, producto de la fusión de diversos organismos estatales, en donde asumió las competencias, facultades, derechos y obligaciones de las entidades que se fusionan por este acto, conforme indica el segundo párrafo del Art. 37:

El citado Servicio funcionará como Organismo descentralizado en el ámbito de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, asumiendo las competencias, facultades, derechos y obligaciones de las entidades que se fusionan por este acto.

A su vez, mediante el Decreto N° 1663 de fecha 27 de diciembre de 1996 se aprobó la estructura organizativa del SEGEMAR.

En este sentido, el art. 9 del Decreto N° 1663, indica cómo se integran los recursos del SEGEMAR, mencionando diversas fuentes de financiamiento que componen su presupuesto.

Asimismo, el SEGEMAR en cumplimiento tanto de sus metas y objetivos como de su misión y su visión, actúa conforme lo encomendado por el capítulo primero de la Ley 24.224, de



Reordenamiento Minero. Cartas Geológicas de la República Argentina. Institucionalización del Consejo Federal de Minería. Canon Minero. Disposiciones complementarias, sancionada en junio del año 1993.

Por otra parte, mediante la creación de la Ley 24.156 Ley Administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional de 1992 se regulan los sistemas: presupuestario, de crédito público, de tesorería, de contabilidad gubernamental y de control interno.

En este sentido Cermelo (2021) menciona que, en Argentina, a partir de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público N° 24.156 del año 1992, se introducen los principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos en concordancia con las características de la NGP.

En este contexto el SEGEMAR se encuentra transitando este camino hacia la Nueva Gestión Pública.



3. Diagnóstico

El SEGEMAR es un Organismo Científico-Técnico descentralizado de la Administración Pública Nacional que opera en la órbita de la Secretaría de Minería de la Nación, el cual define sus responsabilidades respecto a la Geología y la Minería a nivel Nacional mediante su Misión y Función de la siguiente manera:

Misión y Función

El Servicio Geológico Minero Argentino es el organismo nacional científico-tecnológico responsable de la producción de conocimiento e información geológica, tecnológica, minera y geológica ambiental del territorio de la República Argentina y la plataforma continental.

Su misión es examinar la estructura geológica y los recursos minerales del territorio nacional y asegurar la disponibilidad de información geocientífica requerida para promover el desarrollo sostenible y el aprovechamiento racional de los recursos naturales no renovables, y contribuir al resguardo de la vida y propiedades de sus habitantes frente a los riesgos emergentes de los procesos geodinámicos.

En este contexto el Servicio Geológico Minero Argentino:

- Evalúa y produce información geológica de base para el desarrollo territorial, generando, actualizando y difundiendo el conocimiento geocientífico integral del territorio y el inventario de recursos minerales y geotermales del país



- Contribuye a la reducción de riesgos geológicos a través de su identificación y las eventuales consecuencias sobre vidas humanas, localidades, obras de
- infraestructura y emprendimientos económicos, estableciendo criterios para la generación de alertas tempranas.
- Asegura el acceso abierto a la información geológica y geoambiental disponible.
- Asiste al sector minero, en particular al sector Pyme, organismos y áreas de gobierno nacionales y provinciales, mediante el mantenimiento de capacidades de servicios analíticos, ensayos y estudio de procesos sobre materias primas y/o materiales de ellas derivadas. *Servicio Geológico Minero Argentino. (s.f.). Misión y función.* Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/segemar/mision-y-funcion>

En consecuencia y retomando lo planteado en la Introducción del presente trabajo entendemos que el SEGEMAR tiene la responsabilidad de acompañar el cumplimiento de las Políticas Públicas del Estado Nacional con su aporte Científico-Tecnológico para el Desarrollo Territorial.

Es así que el cumplimiento de las metas y objetivos científicos es la razón de ser del organismo y que para que el mismo sea eficiente en su accionar requiere del involucramiento de los Responsables de los Institutos Científicos que lo componen en todos los procedimientos que se encuentran vinculados a la Proyección presupuestaria, desde la Formulación hasta la ejecución y control del presupuesto.



En la búsqueda de comprender y ponderar el grado de compromiso que los actores del presente trabajo puedan tener con la gestión presupuestaria se obtienen resultados que permitirán determinar las acciones a tomar en pos del potencial interés de los mismos en la materia, a fin de encontrar la excelencia en la Gestión de SEGEMAR.

Mediante entrevistas llevadas a cabo con los directores Responsables se ha detectado que se desconoce la importancia que reside en la gestión Presupuestaria, y que esta es una herramienta aliada a la hora de aumentar la eficiencia del organismo, entendiéndolo como un todo y buscando la sinergia como premisa para su Gestión ya que la proyección presupuestaria es el punto de partida para el cumplimiento de los objetivos de la ciencia, y que las mismas son el medio por el cual se mide la efectividad del SEGEMAR.

Se ha evidenciado que en el Organismo no ha habido en años anteriores integración entre las áreas de administración y las áreas científicas, lo que ha instalado la creencia de que operar a demanda espontánea sin programación al momento de satisfacer las necesidades anuales es la manera correcta de hacerlo.

3.1 Ciclo Presupuestario

El ciclo Presupuestario de la Administración Pública abarca desde la etapa de proyección presupuestaria hasta la etapa de ejecución del mismo y su control.

La presentación del presupuesto inicia formalmente durante el mes de mayo del ejercicio inmediato anterior al proyectado, a fin de cumplir con esta etapa inicial de presentación, las áreas requirentes del SEGEMAR deben iniciar el proceso con anterioridad a fin de determinar las demandas a incluir en el mismo.



Luego del proceso de aprobación del presupuesto durante el último trimestre del año, las áreas requirentes deberán programar su ejecución utilizando como herramienta la presentación del Plan Anual de Contrataciones (PAC), el que será elevado a la oficina nacional de contrataciones (ONC) de acuerdo a los plazos determinados por esa oficina, el mismo debe cumplir con sus etapas de ejecución y control a fin de ser utilizado como una herramienta de apoyo a la gestión de los objetivos científicos del organismo.

3.1.1 Proyección Presupuestaria

En SEGEMAR la proyección anual Presupuestaria se ajusta a los requerimientos y lineamientos de la Oficina Nacional de Presupuesto O.N.P. y es articulada a través de la Secretaria de Minería de La Nación de la cual depende.

Dicha formulación es enviada desde el SEGEMAR para su aprobación, luego del análisis de la misma, se determinan los límites financieros y se comunican los Techos Presupuestarios a los respectivos Servicios Administrativos Financieros (SAF), para que en esta instancia se realice el ajuste de las necesidades y se solicite los sobretechos presupuestarios necesarios a fin de posibilitar su funcionamiento y el cumplimiento de las Metas y Proyectos programados para el siguiente ejercicio.

En este sentido Alfredo Le Pera (2007) describe al sistema presupuestario:

Este Sistema es básico para el desarrollo de las ideas que se pretenden adoptar en AF, Se considera como una herramienta básica de gestión que habilita, según los ingresos disponibles, a expresar y canalizar las metas de las autoridades políticas, en cada ejercicio fiscal. Los cambios-planteados son sustantivos. Se aplican técnicas de previsión de gastos en forma de programas, de planificación de la ejecución presupuestaria y de evaluación y análisis de los resultados obtenidos.



El Presupuesto debe expresar:

- a) tipo y cantidad de bienes y servicios a producir para satisfacer las demandas de la comunidad.
- b) fuentes de financiamiento requeridas para realizar la producción determinada.

La programación presupuestaria puede acrecentar la productividad con el fin de lograr los objetivos de política, porque para las asignaciones de los recursos públicos se deben considerar:

- a) los insumos.
- b) las tecnologías de producción y los niveles de bienes y servicios a producir.

(Alfredo Le Pera, 2007, p.31)

A partir de la observación dentro del ámbito laboral de SEGEMAR, como fuente primaria de datos obtenidos en el presente trabajo y dada la importancia del proceso presupuestario surge que al plantear las necesidades económicas de las áreas vinculadas no se evalúa una gestión integral de lo proyectado para cada ejercicio. Si bien los responsables a cargo de este proceso se han interesado en comprender el alcance del mismo, en gestiones anteriores no se ha puesto el énfasis necesario en este concepto a fin de obtener una gestión integral del presupuesto dado el nulo acompañamiento que han tenido las áreas científicas del organismo en cuestiones de gestión presupuestaria.

3.1.2 Programación y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria



A los fines de programar la ejecución del presupuesto otorgado conforme a las necesidades planteadas en la etapa de proyección del mismo, el SEGEMAR utiliza el Plan anual de contrataciones (PAC) como herramienta, allí se vuelca información ordenada sobre la

manera en que se gestionaran las adquisiciones programadas de acuerdo al momento adecuado durante el ejercicio para gestionar la misma, indicando así el trimestre correspondiente a la ejecución de cada contratación.

Al cierre de ejercicio, una vez finalizada la etapa de programación y de ejecución los resultados de la misma convergen en una fuente de información principal que permite que el organismo a través de su ejecución pueda realizar la evaluación con el fin de detectar

desvíos generados en la gestión y comenzando así un nuevo ciclo corrigiendo los mismos en busca de la mejora continua.

En este sentido Le Pera (2007) al realizar la descripción de Presupuesto incluye en la misma los aspectos mencionados en esta sección,

La programación de la ejecución, en términos físicos y financieros, por sub períodos, dentro del ejercicio anual, permite regular la gestión acorde con la disponibilidad de los recursos. Se podría lograr el resultado financiero deseado. La evaluación presupuestaria consiste en:

a) comprobar la eficiencia de la gestión y detectar desvíos entre lo programado y lo realizado y sus causas.

b) proponer las acciones correctivas. (Alfredo Le Pera, 2007, p.31)

En virtud de lo expuesto precedentemente y dado que las etapas presupuestarias de proyección de gastos para el año siguiente y de programación de la ejecución del año en curso coinciden durante determinados momentos del año, se genera para las áreas requirentes



científicas en esas instancias problemas al momento de identificar qué etapa del ciclo presupuestario se está atravesando.

A modo de ejemplo y a partir de la observación in situ de la gestión de SEGEMAR en materia presupuestaria se ha detectado que, en el proceder de los responsables de áreas científicas,

al momento de identificar las demandas para el ejercicio siguiente, durante el primer trimestre del año, e incluirlas en el proyecto de presupuesto a fin de elevarlo a la Oficina Nacional de Presupuesto, existe desconcierto entre las etapas de proyección presupuestaria y de ejecución del PAC del ejercicio en curso. Se entiende que esto se debe a que las etapas anteriormente mencionadas coinciden a nivel temporal durante el primer trimestre del año.

De esta manera, es posible visualizar que en SEGEMAR no ha existido para los científicos ni la capacitación previa a la proyección anual, ni el acompañamiento y soporte necesario

durante el ejercicio a nivel presupuestario, dado que su actividad principal es cumplir objetivos en materia científica, no especializarse en materia de Gestión Presupuestaria.

A modo ilustrativo se expone a continuación el cuadro que refleja de qué manera coinciden en determinados trimestres del año las distintas etapas del ciclo presupuestario para distintos ejercicios durante el ejercicio en curso.



Tareas correspondientes a las distintas etapas del ciclo presupuestario

| | TAREAS DE EJECUCION 2021 (Año en curso) | TAREAS DE PROYECCION 2022 |
|---------------|--|--|
| TRIMESTRE I | Presentación Plan anual de Contrataciones para 2021 | Identificación de demandas para 2022 |
| TRIMESTRE II | Ejecución de la planificación 2021 (PAC) | Elevación del Presupuesto Preliminar para 2022 |
| TRIMESTRE III | Identificación de desvíos y modificación del PAC en curso (2021) | Priorización y análisis de sobretechos para 2022 |
| TRIMESTRE IV | Cierre de ejecución PAC 2021 | Programación de la ejecución para 2022 |

Se observa de esta manera que en materia presupuestaria coinciden distintas tareas para el mismo trimestre, en donde por ejemplo al solicitar el gasto para atender una necesidad se confunde si se está haciendo para incluir en el PAC o bien para la proyección del año siguiente.

3.2 Plan Anual de Contrataciones - PAC

Los responsables de las áreas científicas de SEGEMAR realizan la planificación de sus gastos a través de la confección del Plan anual de Contrataciones (PAC), esto se da como resultado del requerimiento que la Administración del organismo realiza a las áreas con carácter obligatorio.



De esta manera la planificación de gastos y presentación del PAC resulta ser un mero trámite administrativo que las áreas cumplen sin considerarlo como herramienta para la gestión y sin advertir que la organización de sus gastos generara resultados de mayor eficiencia al momento de medir sus objetivos y metas físicas de índole científicas y no una demanda de tiempo o suma de tareas administrativas.

Al ser esta herramienta percibida por los responsables científicos como un trámite de carácter administrativo, el Plan no es cumplido como fue planteado ni se realiza seguimiento de sus propias ejecuciones y necesidades. Esta situación genera acciones de carácter reactivas apelando a procedimientos de excepción al momento de satisfacer las necesidades de las áreas, desconociendo que el seguimiento del PAC es la manera de satisfacer sus demandas de manera planificada y organizada, obteniendo así resultados para la evaluación de la gestión, lo que permite la correcta administración del presupuesto.

Esta situación responde nuevamente al concepto instalado de operar y gestionar sin planificación y sin seguimiento de la misma, evidenciando que no ha existido capacitación en el organismo respecto de la necesidad de incumbencia de las áreas requirentes en la programación y gestión del PAC y del presupuesto en general.

Como ejemplo de lo expuesto anteriormente y a partir de la observación en el ámbito de SEGEMAR durante el ejercicio 2020, como fuente de información primaria, se ha presentado una situación en la que hacia finales del ejercicio se ha ejecutado en mayor

porcentaje el presupuesto asignado a la adquisición de bienes de uso (inciso 4), esto surge como consecuencia de la adquisición de bienes no programados ni solicitados como

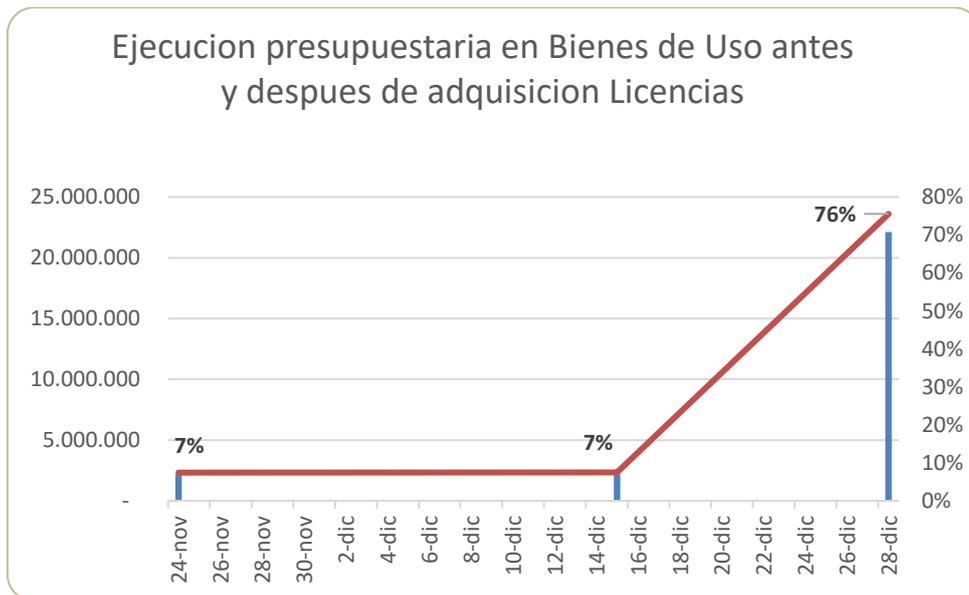
demanda, sino que fue el resultado de una acción reactiva ante la preocupante subejecucion presupuestaria de acuerdo a la fecha en que se dio la misma (último trimestre del ejercicio).



Si bien la necesidad de obtener el bien adquirido existía previamente dado que se trata de licencias informáticas y que se encontraban próximas a su vencimiento, la misma no fue programada para ser adquiridas en el ejercicio a fin de ser satisfecha en oportunidad de la etapa de proyección presupuestaria ni de generación del Plan Anual de Contrataciones. Esta situación pone de manifiesto la falta de integración y comunicación entre las áreas y la inexistencia del trabajo en equipo en el organismo.

A modo ilustrativo se exponen a continuación un cuadro descriptivo y un gráfico representativo de la variación en la ejecución acumulada para el inciso 4 (Bienes de Uso) de SEGEMAR en 2020 antes y después de la mencionada adquisición.

| EJERCICIO 2020 | Crédito Otorgado Inc. 4 | Fecha | Devengado Consumido | % Ejecución |
|----------------|-------------------------|--------|---------------------|-------------|
| | 29.269.656 | 24-nov | 2.176.685 | 7% |
| | | 15-dic | 2.184.380 | 7% |
| | | 28-dic | 22.118.784 | 76% |



El planteamiento de este caso vislumbra la inexistencia de proyección y gestión presupuestaria por parte de las áreas científicas con una administración de tipo erogativa de acuerdo a los lineamientos del Modelo Antiguo de Administración Publica.



4. Propuesta de Intervención

4.1 Síntesis del Problema a Resolver

Conforme a las situaciones planteadas a lo largo del presente trabajo y considerando la importancia que tiene aprehender e internalizar los paradigmas de la Nueva Gestión Pública a fin de ponerlos en práctica en la administración del Presupuesto Nacional en el SEGEMAR como Organismo Científico Técnico, se han diagnosticado una serie de problemáticas en el quehacer de la gestión del mismo.

Algunos de los problemas detectados son:

- Desconocimiento de la importancia que reside en la gestión Presupuestaria como herramienta para la ciencia.
- Escaso involucramiento de los Responsables de los Institutos Científicos.
- Las áreas vinculadas no evalúan una gestión integral de lo presupuesto para cada ejercicio.
- Falta de integración entre las áreas de administración y las áreas científicas
- Desconcierto entre las etapas de proyección y de ejecución presupuestaria en cada ejercicio.
- Desvíos en los gastos programados como resultado del escaso seguimiento de la ejecución.
- Acciones reactivas apelando a procedimientos de excepción.



Los principales problemas son atribuibles a la nula capacitación otorgada a los responsables de las áreas científicas en relación a la gestión Presupuestaria, así como la falta de acompañamiento a los mismos en el proceso de proyección, ejecución y control de la ejecución.

4.2 Objetivos de la Propuesta

Es objetivo de la presente propuesta de intervención la generación de un nuevo espacio en el ámbito de SEGEMAR destinado al mejoramiento y optimización de la Gestión Presupuestaria por parte de las áreas científicas, conformando un Sistema integral de capacitación y acompañamiento continuo a las mismas.

Es importante que las distintas áreas e institutos que conforman el SEGEMAR perciban la importancia de la proyección y la gestión presupuestaria cambiando rotundamente la cultura organizacional y comprendiendo los beneficios que este cambio brindara a la gestión integral del organismo.

Es así que se busca cuantificar el aporte de una proyección y gestión presupuestaria con enfoque sistémico al cumplimiento de los objetivos y Metas de la ciencia, a fin de incorporar el mismo como herramienta de apoyo fundamental de acuerdo a los Paradigmas de la Nueva Gestión Pública.

En este sentido Forastieri (2021) señala en su tesis:

El principal objetivo de la planificación operativa es la generación de metas y compromisos internos, que serán parte de la programación para lograr el cumplimiento de los objetivos de gobierno. Luego de esta determinación, es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. (pág.15)



Asimismo, se articularán los medios para que los científicos tengan a disposición la información necesaria y los soluciones a los potenciales problemas y desvíos que surjan en el quehacer de la gestión Presupuestaria, a fin de garantizarles un espacio de apoyo continuo para el cumplimiento de los objetivos científicos de cada uno de los Institutos que componen el organismo.

4.3 Estrategia a Implementar

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados precedentemente se trabajará con un Plan de mejora de la calidad de gestión con acción participativa por parte de los actores principales en materia de gestión presupuestaria de las áreas científicas, de esta manera se integrarán los esfuerzos de los responsables científicos con los responsables del área administrativa de SEGEMAR, ayudando a priorizar las acciones fundamentales, permitiendo cuantificar los resultados y dando así un sentido de dirección al Plan.

4.4 Procedimiento y Actividades a Desarrollar

4.4.1. Implementación de Oficina de Gestión Integral Presupuestaria

A fin de dar respuesta al problema planteado se llevara a cabo la instalación de una oficina de Gestión Integral Presupuestaria, la misma será dependiente del área de Presupuesto del organismo y tendrá como función principal el seguimiento y apoyo integral de la gestión presupuestaria de las áreas Científicas y Tecnológicas de SEGEMAR, la misma comprenderá desde la etapa de proyección hasta las etapas de ejecución presupuestaria y de su control, realizando el seguimiento de la gestión de los proyectos y programas específicos del organismo en materia presupuestaria.

De esta manera, esta oficina constituirá una fuente de información ordenada de acuerdo a los resultados arrojados a partir del control de la ejecución presupuestaria de cada una de las áreas Científicas, la que se encontrará a disposición de las autoridades de las mismas de manera de asesorarlas de forma continua en la correcta toma de decisiones a fin de



determinar las acciones a tomar ante eventuales desvíos, generando así una mejora continua de la gestión para el cumplimiento de los objetivos de cada una de ellas.

Asimismo, la oficina de Gestión Integral Presupuestaria tendrá a su cargo la implementación de un manual de procedimientos que rija la correcta elaboración de la proyección presupuestaria, su gestión y su control.

Esta oficina se encontrará a cargo de profesionales especializados en materia de gestión presupuestaria, quienes coordinaran la misma tanto con la ejecución de los objetivos de los programas específicos y sus metas físicas como con los proyectos de inversión vigentes de las áreas científicas de SEGEMAR.

En ese sentido, deberá trabajar de manera interrelacionada con el área de compras y contrataciones a fin de obtener la información actualizada del estado de los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios requeridos a tal fin. Asimismo, ambas áreas deberán participar del cronograma de capacitación continua que forma parte de los procedimientos y actividades a desarrollar en la presente propuesta de intervención y que se describe a continuación.

4.4.2. Cronograma de Capacitación Continua

Entendemos que la implementación de un cronograma de capacitación continua para las áreas científicas redundaría en una mejora significativa en el tratamiento del presupuesto como herramienta para el cumplimiento de las metas y proyectos científicos del SEGEMAR.

Es por eso que se llevara a cabo la implementación del mismo brindando las capacitaciones necesarias que den respuesta a los problemas planteados en el presente trabajo.

Las capacitaciones estarán destinadas a los Directores de Institutos INTEMIN e IGRM incluyendo con carácter obligatorio a los directores que dependen de cada uno, dado que es a través de ellos que finalmente se materializa la ejecución presupuestaria de sus áreas.



Asimismo, se encontrará abierta la inscripción a las áreas transversales del organismo que lo demanden.

Se busca generar un ámbito participativo, de escucha activa entre los participantes de distintas áreas donde se compartan problemáticas experimentadas en materia presupuestaria, siendo también un espacio propicio para llevar a cabo el planteo de las necesidades y consultas necesarias, generando así un circuito de apoyo sistémico y asesoramiento para las áreas involucradas.

Serán invitados a participar de las capacitaciones los profesionales responsables de distintas áreas de la administración de SEGEMAR que tengan alguna injerencia en la gestión presupuestaria a fin de prestar colaboración como capacitadores de acuerdo a la etapa presupuestaria atinente o relacionada a sus áreas. Asimismo, se utilizarán distintas herramientas administrativas disponibles como apoyo a la gestión de los responsables científicos en materia presupuestaria, como ser un Manual de Procedimientos y el Plan Anual de Contrataciones (P.A.C.).

La implementación del mencionado cronograma tendrá una relación sincrónica con las distintas etapas presupuestarias de la Administración Financiera Publica y será distribuido en diferentes Módulos de acuerdo a su cronología y acompañando las etapas presupuestarias en relación a la proyección, programación de la ejecución, control y evaluación de gestión.

Los módulos a dictarse serán:

- **Módulo “Programación de la ejecución”**
- **Módulo “Proyección presupuestaria”**
- **Módulo “Control y Reprogramación de la ejecución”**
- **Módulo “Evaluación de la Ejecución”**

Se hará especial hincapié en la diferenciación entre las distintas etapas, destacando en que ejercicio presupuestario impactaran las tareas a desarrollar dictadas en cada módulo.



Modulo “Programación de la ejecución”

En esta etapa se hará foco en capacitar a los destinatarios en relación a la programación de la ejecución correspondiente al ejercicio vigente en tratamiento de la proyección presupuestaria elaborada durante el año inmediato anterior, aprobado en el congreso de la Nación en septiembre de ese año y habilitado por la Decisión Administrativa emitida durante el mes de enero del año vigente.

La capacitación estará orientada a programar la ejecución de sus gastos a través de cada trimestre del año de acuerdo a la necesidad temporal de la demanda de cada unidad requirente.

Se usará como herramienta principal el Plan Anual de Contrataciones (PAC), se darán instrucciones y pautas para su confección, se generará un espacio de consultas y debate a fin de lograr la mejora en esta etapa presupuestaria.

Asimismo, serán planteados posibles escenarios y desvíos a presentarse durante el ejercicio a fin de analizar las opciones para optimizar la toma de decisiones de los responsables de áreas.

En este módulo estará invitada a participar en calidad de capacitadora la responsable del área de Compras y Contrataciones de la Administración de SEGEMAR.

Modulo “Proyección presupuestaria”

El presente Modulo de capacitación está orientada a la optimización de la expresión de las demandas de las áreas científicas del SEGEMAR para el ejercicio siguiente, en cumplimiento de sus metas y objetivos.

En este sentido se realizará en primera instancia el análisis de las necesidades de las áreas para cumplir sus objetivos y deberán considerarse las capacidades disponibles de cada una



de ellas para tal fin. A continuación, se atenderá la presentación de las mencionadas demandas para ser elevadas a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP), seguidamente se capacitará sobre posibles escenarios a fin de prever una Priorización de demandas en virtud de los techos presupuestarios que asigne la ONP de acuerdo a los límites financieros previstos para el próximo ejercicio.

Se utilizará como herramienta principal el Manual de Procedimientos creado por la Oficina de Gestión Integral Presupuestaria para esta propuesta de Intervención.

Se contará para el dictado de este Módulo con la participación del responsable de la Oficina de Gestión Integral Presupuestaria y de la responsable del área de Presupuesto de la Administración de SEGEMAR.

Módulo “Control y Reprogramación de la ejecución”

En oportunidad de la presentación de la reprogramación del PAC del ejercicio vigente ante la oficina Nacional de Contrataciones (ONC), se dictará una capacitación que tendrá como fin acompañar a los responsables de las áreas científicas en esta tarea, controlando y analizando los desvíos presentados en la ejecución ya sea por factores externos al SEGEMAR o bien debido a modificación intrínsecas de las demandas planteadas.

Se utilizará el PAC inicial como herramienta de gestión, analizando este como punto de partida de esta capacitación.

Participará la responsable de compras en calidad de capacitadora, la cual facilitará un espacio de consultas y planteos de discernimientos para esta etapa.

El dictado de este módulo constituirá una introducción para dar paso a la etapa siguiente del Cronograma de capacitación Continua, que forma parte integrante de la presente propuesta de Intervención.



Modulo “Evaluación de la Ejecución”

Se analizarán en este módulo los desvíos detectados durante la ejecución presupuestaria en concordancia con la implementación de los programas específicos en virtud del cumplimiento de las Metas físicas y objetivos de las áreas científicas del SEGEMAR en el presente ejercicio.

En este sentido se capacitará acerca de las propuestas sobre acciones correctivas y la forma de prever desvíos sin que se vea afectado el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Participaran las responsables de las Áreas de Compras y de Presupuesto de SEGEMAR a fin de despejar las dudas y analizar las propuestas que pudieran tener los Científicos para el mejor desarrollo de sus tareas en materia presupuestaria.

Serán, el análisis del cumplimiento del Plan Anual De Contrataciones y de la ejecución Presupuestaria las herramientas utilizadas para la etapa de Evaluación de la ejecución, como así también el cumplimiento de las metas físicas propuestas para el presente ejercicio.

Para mayor ilustración, se expone a continuación el diagrama correspondiente al dictado de las capacitaciones durante el año calendario.



Cronograma Anual de Capacitación continua

| Modulo | Mes del Año | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Programación de la ejecución | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Proyección presupuestaria | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Control y Reprogramación de la ejecución | | | | | | ■ | | | | | | |
| Evaluación de la Ejecución | | | | | | | | | | | ■ | |

Estas acciones generarán en SEGEMAR un circuito de apoyo sistémico a la ciencia a través de la Administración Presupuestaria.

4.5 Acciones para la Evaluación de la Intervención

A fin de evaluar la eficacia de la presente propuesta de Intervención se llevarán a cabo encuestas y entrevistas personales a los directores de los Institutos que componen al SEGEMAR y a los directores de las áreas que de ellos dependen a fin de detectar tanto el grado de satisfacción de los científicos como el impacto en la optimización de su gestión en cuestiones presupuestarias para del cumplimiento de los objetivos científicos de sus áreas.

Asimismo, se evaluará la ejecución de cada programa presupuestario correspondiente a los Institutos INTEMIN e IGRM, no solo en porcentaje de ejecución sino también su comportamiento a través de los distintos trimestres del año en curso evaluando para ello las cuotas presupuestarias trimestrales.



5. Conclusiones

La realización del presente trabajo ha puesto de manifiesto que el SEGEMAR se encuentra apto para dar respuesta al interrogante planteado sobre el impacto que tiene el cambio de Paradigmas de la Nueva Gestión Pública en el quehacer del funcionamiento del organismo en cuanto al tratamiento del Presupuesto, tanto por los responsables científicos a cargo de los dos institutos que lo componen, el Instituto de Geología y Recursos Minerales (IGRM) y el Instituto de Tecnología Minera (INTEMIN) como por el resto de la comunidad científica que forma parte del Organismo.

Es posible llegar esta conclusión debido a que el presente trabajo ha sido desarrollado in situ, interviniendo con los actores principales a través de entrevistas realizadas a los mismos y de reuniones de trabajo en donde ha comenzado a transmitirse el cambio de Paradigma al cual el organismo debe alinearse a fin de formar parte del avance que representa para la Gestión Pública y que se está atravesando a nivel mundial obteniendo resultados que puedan medir la eficiencia del trabajo realizado y cuantificando el aporte a las políticas públicas del Estado.

En este contexto, ha sido notable durante esta transición el interés de las áreas científicas en la programación presupuestaria pudiendo concebir que la misma resulta ser una herramienta para el cumplimiento de sus Metas, lo que permite también evaluar los resultados y tomar las acciones necesarias para corregir los desvíos que pudieran presentarse.

Asimismo, se ha observado que la actual gestión política del SEGEMAR con perfil científico tiene como objetivo la mejora en la gestión presupuestaria del mismo, esto representa una oportunidad que vislumbra el éxito de la presente propuesta.

A modo de ejemplo se expone a continuación un gráfico comparativo respecto de la modalidad de tramitación de los gastos desde el año 2019 hasta el año 2021 donde se demuestra la evolución que ha tenido el organismo respecto de la disminución de la ejecución de gastos mediante reconocimiento de servicios respondiendo a reacciones proactivas, en contraposición de la ejecución de gastos por medio de licitaciones para la cual



se ha utilizado como herramienta el Plan Anual de Contrataciones (PAC) ordenando así las necesidades de adquisiciones de bienes y servicios de cada área del SEGEMAR, las mismas se dan bajo los lineamientos requeridos por la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) requiriendo la programación de gastos para cada ejercicio y que a su vez se encuentran bajo la observancia de la Sindicatura General de La Nación (SIGEN).

En este sentido, durante el ejercicio 2019 fueron gestionadas 22 contrataciones en el marco de la normativa de Compras y Contrataciones vigente, de las cuales se adjudicaron 11 (50%) por un total de \$ 10 millones, representando un 9 % del presupuesto asignado. Asimismo, las contrataciones realizadas por reconocimiento de gastos alcanzaron los \$34,6 millones, representando el 32% del presupuesto otorgado para 2019.

Durante este periodo es notable la presencia del antiguo modelo Burocrático a la hora de gestionar el presupuesto en contraposición a un incipiente cambio de paradigma en la Administración Pública gerencial.

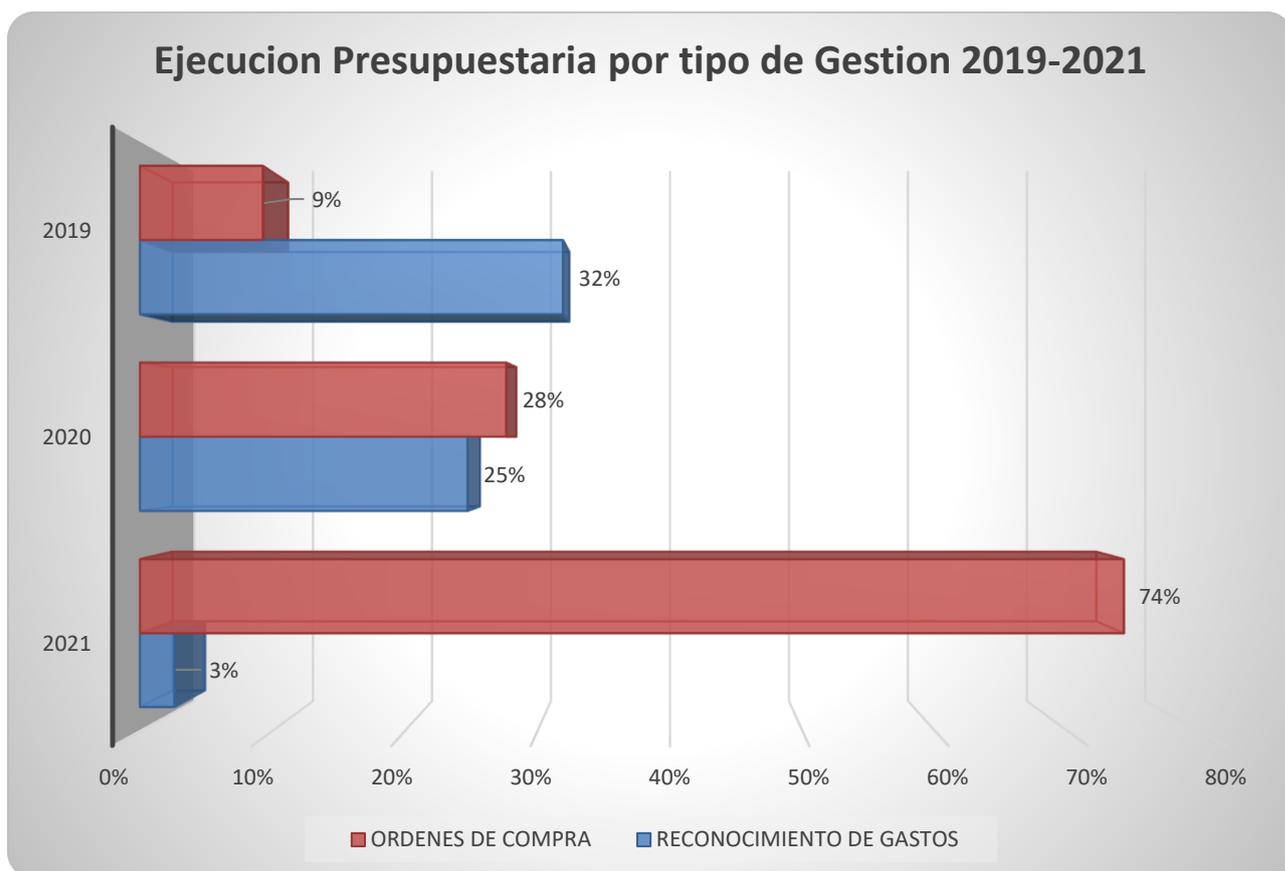
En el transcurso del ejercicio 2020 el SEGEMAR ha gestionado 34 contrataciones en el marco de la normativa de Compras y Contrataciones, de las cuales 21 han sido adjudicadas (62%), por un total de \$ 30 millones lo que representa el 28% del presupuesto vigente para el ejercicio. Respecto de las contrataciones por reconocimiento de gastos, las mismas alcanzan los \$ 26,8 millones 25% del crédito asignado. Vislumbrando un proceso de cambio de paradigma en la gestión presupuestaria del organismo.

En este contexto, y dado el énfasis puesto en el objetivo de optimizar la gestión presupuestaria del SEGEMAR, podemos hablar de gestión de la etapa de programación de la ejecución dado que durante 2021 se han gestionado 64 contrataciones en el marco de la normativa de Compras y Contrataciones, de las cuales 62 han sido adjudicadas (97%), por un monto de \$ 253,6 millones, lo que representa el 74% del presupuesto vigente para 2021. De esta manera las adquisiciones por reconocimiento de gasto alcanzan un total de \$ 8,9 millones **3%** del presupuesto asignado.



Estos resultados demuestran que el 74% del presupuesto ha sido administrado de manera eficiente, revirtiendo la modalidad de adquisición de Bienes y Servicios y alineándose con los principios generales de compras y contrataciones del Estado Nacional, debido a la utilización de las herramientas de gestión apropiadas, interrelacionándose entre las áreas intervinientes, obteniendo resultados medibles que permitan evaluar desvíos y posible toma de decisiones, entendiendo el cambio de paradigma que plantea la NGP con el fin de obtener una mejora continua al gestionar las políticas públicas del estado nacional a las que el SEGEMAR aporta con su quehacer diario.

Compras y Contrataciones – Evolución 2019-2021



(*el cálculo del crédito vigente para cada ejercicio incluye los incisos 2 a 4)

La exposición precedente demuestra el compromiso que han tenido las áreas Científicas del organismo en el proceso de mejora continua de la gestión.



Si bien aún se esperan mejoras en distintas temáticas, ha quedado demostrado que la implementación de un sistema integral de apoyo y de capacitación es necesario para el SEGEMAR y es esperado por los responsables científicos generando una gestión sistémica entre las áreas vinculadas y no vinculadas a la gestión administrativas.

En este sentido, se puede concluir que incorporar las herramientas de control de gestión, las capacitaciones continuas y el acompañamiento presupuestario a las áreas científicas del SEGEMAR como así también al resto del personal del organismo que tenga algún tipo de intervención en las etapas de programación, ejecución o control de la gestión presupuestaria puede tener un alcance que perdure a través del tiempo y de las diferentes gestiones políticas, siendo incorporado a la idiosincrasia de trabajo del organismo, generando una sinergia continua como parte de la misma.

Pueden existir riesgos para la implementación del mismo, como ser cambios de gestión política, que impliquen modificación de los actores responsables científicos y políticos, dejando al SEGEMAR sin la posibilidad de transmitir las capacidades adquiridas en virtud de la gestión presupuestaria de la Nueva Gestión Pública y los cambios de paradigmas que la misma representa.



6. Referencias Bibliográficas

- Cermelo, Carlos. (2021). Paradigmas de la Administración Pública [Material del aula]. Administración Pública, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Cowes, Luis Alberto. (2012). *Enfatizando la necesidad de registrar la producción pública: los sistemas de información deben pensarse desde la producción física, y la información financiera debe surgir como consecuencia de la primera*. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0855_CowesLA.pdf
- Decreto N° 660 de 1996 [Poder ejecutivo Nacional]. Reforma del Estado. 24 de junio de 1996.
- Decreto N° 1663 de 1996 [Poder ejecutivo Nacional]. Por el cual se aprueba la estructura organizativa del Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR). 27 de diciembre de 1996.
- Forastieri, María Agustina. (2021). *El planeamiento presupuestario en CONICET en los ejercicios 2018 y 2019*. (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2024_ForastieriMA.pdf
- Hood, Christopher. (1991). *¿Una gestión pública para todas las temporadas? Administración pública*.
- Le Pera, Alfredo. (2007). *Estudio de la administración financiera pública*. Ediciones Cooperativas. Año 2007.



- Ley N°24.156 de Administración Financiera y los Sistemas de Control del Sector Público. (1992, 30 de septiembre) B.O. No. 27503, octubre 29,1992.
- Ley N° 24.127. Premio Nacional a la Calidad. (1992, 21 de septiembre) B.O. No. 27479, septiembre 24,1992.
- Ley 24.224. Reordenamiento Minero. Cartas Geológicas de la República Argentina. Institucionalización del Consejo Federal de Minería. Canon Minero. Disposiciones complementarias. (1993, 8 de julio) B.O. No. 27682, julio 19, 1993.
- Ley 25.152. Administración de los Recursos Públicos. (1999, 15 de septiembre) B.O. No. 29234, septiembre 21, 1999.
- Löffler, Elke. (1996). *La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE*. documentos INAP, (8), 1-108.
- Löffler, E., & Ormond, D. (1999). *Nueva gerencia pública: ¿qué tomar y qué dejar?* Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Servicio Geológico Minero Argentino. (s.f.). Misión y función. Recuperado el 25 de mayo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/segemar/mision-y-funcion>
- Shick, Allen. (2002). *¿La presupuestación tiene algún futuro?* Gestión Pública 21, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).