



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



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

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Formulación eficiente para una correcta ejecución presupuestaria en el
Instituto Nacional de Semillas

AUTOR: MARÍA VALERIA BECERRA

DOCENTE DEL TALLER: MG. CRISTINA ROLANDI

OCTUBRE - 2023

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, el Instituto Nacional de Semillas, carece de una formulación presupuestaria eficiente en virtud de una correcta ejecución del presupuesto otorgado,

debido a que los responsables de las direcciones y/o unidades se concentran más en captar recursos, por el simple hecho de cumplir con los requerimientos de bienes y servicios, que en considerar que la mayor parte de las decisiones del organismo no son ni más ni menos que acciones que se materializan con las estimaciones de ingresos y de gastos, razón por la cual se lo considera como el instrumento más importante para cumplir las políticas y misión del Organismo. De modo tal, que el presente proyecto ha sido elaborado con la finalidad de analizar cómo se confecciona el presupuesto anual, en el Instituto Nacional de Semillas, e identificar las falencias de esta forma de formulación presupuestaria.

Por ello, a través del desarrollo teórico de la Reforma del Estado se explica cómo los problemas económicos y fiscales obligaron a una administración pública eficiente y transparente en el uso de los recursos y a un sistema de información confiable y oportuna. En tanto que los nuevos paradigmas, así como también los organismos internacionales o las instituciones más modernas tienen como posición que la planificación y el sistema presupuestario, en el sector público, deben estar fuertemente relacionados para la obtención de resultados y el logro de objetivos. Así pues, resulta necesario trabajar sobre las causas que obstaculizan la vinculación entre plan y presupuesto para proporcionarles, a los niveles responsables de elaborar el presupuesto, las herramientas que permitan modificar esta forma de planificación mediante capacitaciones específicas, en materia presupuestaria, y un manual de procedimientos que ayude a formular de manera correcta y eficiente el presupuesto del organismo.

Palabras claves: formulación presupuestaria, ejecución presupuestaria, plan de capacitación, manual de procedimientos

INDICE

CAPÍTULO I.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4

I.1 Fundamentación	4
I.1.1 Historia del Instituto Nacional de Semillas.....	5
I.1.2 Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247/73.....	6
I.1.4 Misión, Visión, Valores	8
I.1.5 Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Ley 24.156	9
I.1.6 Ejecución del Presupuesto Nacional.	10
I.2 Planteamiento del Problema.....	12
I.3 Objetivos	13
I.4 Metodología y Técnicas a Utilizar	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
II.1 Programa de Reforma de la Administración Financiera.....	15
II.2 Los sistemas de la Administración Financiera.....	18
II.3 El Sistema Presupuestario.....	21
II.4 Paradigmas de la Administración Pública	23
CAPÍTULO III	28
DIAGNÓSTICO	28
III.1 Normativa, Técnicas y Procedimientos Presupuestarios.....	28
III.2 La Planificación Estratégica	30
III.3 Formulación Presupuestaria	31
III.4 Ejecución Presupuestaria	33
CAPÍTULO IV	34
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	34
IV.1 Plan de Capacitación	35
IV.2 Manual de Procedimientos	41
CAPÍTULO V	46
CONCLUSIÓN	46
CAPÍTULO VI.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
CAPITULO VII.....	51
ANEXOS	51
Anexo I.....	51

Anexo II.....	66
Anexo III	67
Anexo IV	68
Anexo V.....	70
Anexo VI.....	71
Anexo VII.....	72
Anexo VIII.....	77

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I.1 Fundamentación

El objeto de estudio del presente proyecto responde a la necesidad de poner en funcionamiento una metodología de elaboración del presupuesto y de relevamiento de la información, en el Instituto Nacional de Semillas (INASE), que incluya una planificación estratégica Departamento de Programación, Registro y Control Presupuestario, mediante

el diseño de un plan de capacitación en Administración Financiera del Sector Público Nacional, en materia presupuestaria y de la normativa vigente y, además, la implementación de un manual de procedimientos, a los fines de desarrollar las habilidades pretendidas para llevar una planificación presupuestaria eficiente y una correcta ejecución del presupuesto.

I.1.1 Historia del Instituto Nacional de Semillas

El Instituto Nacional de Semillas (INASE) fue creado por el Decreto 2.817/91 de fecha 30 de diciembre de 1991, el Decreto Reglamentario N° 2183/91 y la Decisión Administrativa N° 489/96 como organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional de la entonces SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS y como órgano de aplicación de la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas 20.247/73.

Desde el momento de su creación, dicho Instituto ha tenido sus altibajos, ya que, mediante el Decreto 1.104/2000 de fecha 24 de noviembre del 2000, fue disuelto como organismo descentralizado, debiendo finalizar las atribuciones del Directorio y transferir todos sus recursos humanos, materiales y financieros, a fin de que sus competencias y funciones sean ejercidas por la entonces SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION del MINISTERIO DE ECONOMIA.

No obstante, por Decreto N° 1.286/2000 de fecha 29 de diciembre del 2000, se dispuso que el Instituto continuara con sus funciones hasta tanto se determinaran las modificaciones estructurales y orgánico-funcionales que se originen como consecuencia de la disolución antes mencionada.

Después de 3 años, a través de la sanción de la Ley N° 25.845 de fecha 26 de noviembre de 2003, se derogó el Decreto N° 1.104/2000 y se ratificó la vigencia del Decreto 2.817/73, por lo cual el INASE retomó sus funciones, misiones y estructuras normadas, como organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional en el ámbito de la entonces SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS.

Adicionalmente, a toda su historia, el INASE se rige por la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247 de fecha 30 de marzo de 1973, la cual tiene por objeto: “promover una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas, asegurar al productor agrario la identidad y calidad de la simiente que adquieren y proteger la propiedad de las creaciones fitogenéticas”.

I.1.2 Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247/73

Establece un sistema de registro de variedades vegetales, el Registro Nacional de Cultivares (RNC), para que los obtentores, toda persona física o jurídica, que desarrollan nuevas variedades puedan registrar sus creaciones para poder ser difundidas por el país y el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual (RNPC) para adquirir los derechos exclusivos de propiedad por las variedades registradas durante un período determinado.

Permite el uso propio para que los agricultores puedan utilizar semillas de variedades protegidas para su consumo y dispone sanciones para la venta y reproducción de variedades protegidas en aquellos casos que no obtenga la debida autorización del obtentor.

Establece el Registro Nacional del Comercio y la Fiscalización de Semillas (RNCyF), que inscribe a todo aquel sujeto que produzca, identifique, analice y/o comercialice, ya sea por importación o exportación, las semillas.

Regula la producción, la certificación y la comercialización de semillas, estableciendo los estándares de calidad y pureza que deben cumplir las mismas, antes de salir al mercado, en virtud de garantizar a los agricultores la adquisición de una simiente confiable.

Determina la correcta rotulación de toda semilla que se encuentre expuesta al público o entregada a usuarios a cualquier título; el pago de aranceles para la adquisición de rótulos oficiales para la semilla "Fiscalizada" y la sanción mediante apercibimiento para los casos de falsedad en cuanto a las especificaciones del rótulo del envase y la falta de justificación del destino que se le dará a los rótulos oficiales adquiridos para semilla "Fiscalizada".

Concretamente la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247/73, garantiza la disponibilidad de semillas de calidad que se comercializan para los agricultores, regula la producción, certificación y comercialización de todas las semillas en Argentina, así como también la investigación y protección de las variedades vegetales del país.

I.1.3 Las Acciones del INASE

Para dar cumplimiento con todo lo mencionado en el punto anterior y de acuerdo con lo publicado en la página web oficial, el INASE tiene como principales objetivos:

- Entender en la aplicación de la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N°20.247.
- Ejercer el poder de policía derivado de la instrumentación de la citada ley.
- Expedir la certificación de la calidad, nacional e internacional, de todo órgano vegetal destinado para la siembra, plantación o propagación, observando los acuerdos firmados o a firmarse en la materia.
- Proteger y registrar la propiedad intelectual de las semillas y creaciones fitogenéticas y biotecnológicas.
- Proponer la normativa referida a la identidad y a la calidad de la semilla y conducir su aplicación.

Asimismo, para el cumplimiento de los objetivos del INASE y de acuerdo a lo publicado en intranet del organismo, las direcciones sustantivas que componen su estructura organizativa tienen las siguientes responsabilidades primarias:

- Elaborar y proponer las normas referidas a estándares de calidad de todo órgano de propagación vegetal e instrumentar su cumplimiento. Intervenir en la certificación de la calidad e implementar acciones para la protección de la propiedad intelectual de las nuevas variedades de plantas y creaciones fitogenéticas, en concordancia con las normas vigentes nacionales e internacionales a las que la REPÚBLICA ARGENTINA haya adherido.

- Dirigir el desarrollo e instrumentación integral de las políticas y objetivos del Instituto, en todo el territorio nacional haciendo cumplir la normativa vigente, así como desarrollar acciones para proteger las semillas que forman parte del acervo nacional promoviendo su Registración en el organismo.

I.1.4 Misión, Visión, Valores

En un nuevo intento por determinar la planificación estratégica del INASE se llevaron a cabo, durante los días 11 y 12 de mayo del año 2023, las jornadas de trabajo para desarrollar este proceso sistemático de implementación de planes y, como resultado de ello, se establecieron recientemente estos rasgos característicos que le dan una identidad y un propósito al organismo.

Misión

Promover e implementar políticas que aseguren eficazmente el desarrollo, la producción, protección, innovación, comercialización y el abastecimiento de semillas de alta calidad para el fortalecimiento de las cadenas productivas agropecuarias en beneficio de la sociedad toda, contribuyendo a la soberanía alimentaria y el cuidado del medioambiente.

Visión

Ser el organismo de referencia nacional e internacional en la fiscalización y el control de la calidad e identidad de la semilla, en la protección de la propiedad intelectual de las creaciones fitogenéticas y en la promoción de la producción y el comercio de semillas.

Valores

- **TRANSPARENCIA:** contar con procesos internos claros y trazables. Comunicar de manera accesible, con información veraz y confiable.
- **SINERGIA:** fomentar las relaciones interdisciplinarias en todas las áreas del Organismo. Trabajar de modo transversal, coordinado y cooperativo, para lograr

el incremento y la mejora en los resultados más allá de la suma de las individualidades.

- **PROFESIONALISMO:** desplegar en su totalidad la capacidad técnica, el conocimiento y las habilidades para el logro de los objetivos del Organismo.
- **EXCELENCIA:** desarrollar las tareas con altos estándares de calidad, buscando la mejora continua y la satisfacción de usuarios y clientes.
- **RESPONSABILIDAD:** cumplir y hacer cumplir las misiones, funciones y obligaciones del Organismo. Cuidar los recursos y el patrimonio. Potenciar los aciertos y corregir los desvíos.
- **COMPROMISO:** estar involucrado en la dinámica del Organismo y sus equipos de trabajo. Actuar con esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de objetivos y tareas.
- **RESPECTO:** sostener relaciones interpersonales basadas en la consideración, la igualdad, la inclusión y la aceptación de las diferencias.
- **CONFIABILIDAD:** velar por la efectividad de las políticas del Organismo. Garantizar la eficiencia en los procesos y la eficacia de los resultados.

I.1.5 Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Ley 24.156

Tal como se mencionó al inicio de este proyecto, el INASE es un organismo descentralizado y, por esta razón, es importante mencionar que la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, que regula la gestión financiera y los sistemas de control de los recursos públicos en el ámbito nacional, define a los organismos descentralizados como entidades estatales con personalidad jurídica, autonomía financiera y patrimonio propio para administrar sus recursos y gestionar sus finanzas, cuyo control queda supeditado al Estado nacional.

En lo que respecta al tema de competencia del presente trabajo, para la elaboración y ejecución del presupuesto en los organismos descentralizados del sector público nacional argentino, la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional establece un marco general. Por lo tanto, la planificación y elaboración del presupuesto anual tienen el compromiso de responder a los principios presupuestarios básicos de: anualidad, universalidad, unidad, especificidad

y equilibrio, así como también a los procedimientos establecidos en la ley, a fin de que la gestión financiera responda a los objetivos y políticas del Estado nacional.

En tal sentido, los organismos descentralizados, al momento de elaborar sus presupuestos anuales no solo deben presentar la proyección de ingresos y gastos de manera detallada a fin de cumplir con la transparencia en la gestión financiera, sino que además es un requisito sine qua non respetar el equilibrio entre ambos para el mediano y largo plazo, debido a que tienen la obligación de utilizar los recursos asignados para los fines establecidos por cada organismo. Es decir, que deben ejecutar sus presupuestos de manera eficiente y de acuerdo con las partidas presupuestarias aprobadas, realizando todas las modificaciones que sean necesarias en su presupuesto, en función de las facultades y competencias establecidas en el distributivo de gastos y recursos, que constan en la decisión administrativa de Jefatura de Gabinete de Ministros, publicada para cada ejercicio.

En relación a lo anterior, es que resulta fundamental destacar que los presupuestos de los organismos descentralizados, en primera instancia deben ser aprobados por la máxima autoridad o por las autoridades competentes, y a posteriori someterse a los mecanismos de control y supervisión, para garantizar la legalidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos, los cuales consisten en auditorías internas y externas, así como también la obligación de llevar registros contables y de rendir cuentas, según los principios y normas establecidos en la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, con el objeto de facilitar el seguimiento de todas las operaciones financieras y de detectar las posibles irregularidades de los recursos públicos, durante toda la gestión.

I.1.6 Ejecución del Presupuesto Nacional.

De acuerdo con la problemática que plantea este proyecto se hará referencia, concretamente, a la ejecución presupuestaria en sus dos planos: el físico del cumplimiento de metas o el de producción terminal e intermedia y el financiero de ingresos y gastos. Razón por la cual, esta etapa, obliga a la participación e intervención de los directivos y/o responsables de las distintas áreas que integran la institución.

A causa de lo anterior, según el Ministerio de Economía (MECON, 2008), el presupuesto es la planificación anticipada de gastos, recursos y la producción de bienes y servicios para un determinado período, con el fin de lograr los objetivos propuestos por los Organismos de la Administración Pública Nacional.

Conforme con el plano financiero, el presupuesto de gastos se fundamenta en la utilización de los créditos presupuestarios (autorizaciones disponibles para gastar) y el de recursos se apoya en la obtención de los medios de financiamiento (recaudación o ingresos) para atender los gastos previstos en la etapa de formulación. En cuanto a esto último, existen medidas durante la ejecución o al momento de las erogaciones, si se quiere, que permiten realizar los cambios que sean necesarios ante situaciones imprevistas o circunstanciales para el logro de los objetivos programados, las cuales consisten en la Programación de la Ejecución y las Modificaciones Presupuestarias.

La programación de la ejecución implica un proceso de programación de las cuotas de compromiso y devengado, para regular el gasto en los organismos, que serán otorgadas por la Secretaría de Hacienda de acuerdo a las posibilidades de financiamiento que posea cada entidad o jurisdicción. Estas cuotas se programan, trimestralmente para los compromisos y mensualmente para el devengado, en función de la adquisición de bienes y servicios que demande el organismo: los gastos normales y habituales, las licitaciones y contrataciones en proceso, así como también de las estimaciones de recursos.

Por su parte, las modificaciones presupuestarias, permiten incrementar y compensar créditos, se utilizan para corregir desvíos o atender demandas imprevistas y, tanto las autoridades facultadas para su aprobación como los tipos de modificaciones que pueden realizarse, se detallan en la Distribución Administrativa. Asimismo, dentro de cada ejercicio presupuestario, se puede presentar la necesidad de realizar reprogramaciones de las cuotas de compromiso y devengado, asignadas por la Secretaría de Hacienda, según las condiciones establecidas en la Distribución del Presupuesto de la Administración Nacional a fin de responder a las obligaciones y extinciones de pago.

Ambas medidas permiten un presupuesto flexible, que puede tomar acciones correctivas, responder a la estacionalidad de los gastos y a la optimización de los costos,

garantizando una ejecución fluida, eficiente y una correcta imputación de los gastos en post del logro de los objetivos con transparencia fiscal.

I.2 Planteamiento del Problema

El Departamento de Programación, Registro y Control Presupuestario, en la Dirección de Administración del Instituto Nacional de Semillas, es el responsable de elaborar el proyecto de presupuesto anual y plurianual, de acuerdo a las instrucciones impartidas por los superiores jerárquicos y confeccionar los proyectos de compensación de partidas y rediseño del presupuesto, así como también de ejercer el control de gestión a través de indicadores de eficacia y eficiencia del gasto.

Actualmente desde la conducción se hace difícil identificar objetivos anuales claros sobre los cuales formular un presupuesto y es por esta razón que resulta complejo lograr una planificación presupuestaria eficiente, ya que, desde la elaboración del presupuesto preliminar, se evidencia que cada una de las unidades y/o direcciones, trabaja para sí misma y no para el organismo en su conjunto.

Concretamente se evidencia la ausencia de una clara comprensión de la información, respecto de lo que se requiere en el momento de la elaboración del presupuesto preliminar, en cuanto a la verdadera necesidad de cada objeto de gasto para el ejercicio siguiente. Por tal razón se replican, con total exactitud, los mismos requerimientos año tras año sin tener real consciencia de que lo que están suministrando, al Departamento de Programación, Registro y Control Presupuestario, responde a las necesidades para la consecución de los objetivos y metas que le compete a cada unidad y/o dirección para que finalmente el organismo pueda dar cumplimiento a la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247/73.

Por otra parte, es fundamental destacar que, los encargados de elaborar los requerimientos para cada una de sus unidades y/o direcciones, no incluyen las siguientes variables que afectan los costos de los insumos y recursos a demandar: inflación; tipo de cambio e incrementos por paritarias, para el ejercicio siguiente, ni se contemplan los valores desde fuentes de información fehacientes, como así tampoco pueden responder a la entrega de la planificación presupuestaria ni en los tiempos, ni en el formato indicados

por el Departamento de Programación, Registro y Control Presupuestario. Lo mencionado deja en evidencia que los directivos y jefes de áreas, en su mayoría Ingenieros Agrónomos y Técnicos especializados en materia Agropecuaria, no tienen formación alguna en materia presupuestaria.

De igual forma, al momento de proceder con los ajustes presupuestarios a los techos otorgados y la posterior solicitud de sobretechos se produce un comportamiento muy similar al de la elaboración del presupuesto preliminar: en primer lugar, porque ninguna unidad y/o dirección quiere ceder y ajustarse a un presupuesto menor y en segundo lugar porque incurren en solicitudes presupuestarias aún mayores a la del presupuesto preliminar.

La consecuencia, de todo lo antes expuesto, es no permitirle obtener al Departamento de Programación, Registro y Control Presupuestario una proyección real al presupuesto asignado: objetos de gastos que no fueron previstos terminan resultando urgentes y se deben incluir en una planificación con un presupuesto que ya está asignado y no considera esa erogación generando desfases y limitando los insumos y recursos asignados a otras unidades y/o direcciones e impedir la actuación a tiempo y ordenada del sector para efectuar incrementos de créditos, compensaciones entre incisos, requerimientos e incrementos de cuotas.

Al fin de cuentas, estos retrasos y omisiones ocasionan una mayor cantidad de iteraciones y de horas hombre para el control de la valoración de los gastos y el cumplimiento de la entrega de los presupuestos, de acuerdo a los calendarios establecidos, debido a que el proceso presupuestario siempre se encuentra cronogramado, manifiesto y legalizado, a diferencia del proceso de planificación.

I.3 Objetivos

De acuerdo a la teoría y desde lo legal, según las normativas a nivel nacional, esta problemática debería actuarse implementando métodos e instrumentos para una planificación eficiente y correcta ejecución del presupuesto teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

Objetivos Generales

- Analizar cómo se hace actualmente el presupuesto anual en el Instituto Nacional de Semillas.
- Identificar las falencias de esta forma de formulación presupuestaria.

Objetivos Específicos

- Definir un plan de capacitación específica, en materia de la normativa presupuestaria, para brindar una clara comprensión respecto de la importancia de elaborar un presupuesto real y de su utilización presupuesto como una herramienta de gestión.
- Elaborar un manual de procedimientos para la correcta planificación del presupuesto y relevamiento de la información a nivel institucional.

I.4 Metodología y Técnicas a Utilizar

El tipo de estudio previsto en este trabajo responde a un enfoque cualitativo y cuantitativo, descriptivo y explicativo. Se trata de un tipo de diseño no experimental, de acuerdo a estas disciplinas, ya que no se introducirán variables. Es transversal porque se analizarán presupuestos de tres períodos consecutivos a los efectos de corroborar que la falta de articulación entre la planificación y el presupuesto es una problemática recurrente.

Tal como se anticipó en la justificación y en el planteamiento del problema, del presente trabajo, la unidad de análisis será el Instituto Nacional de Semillas, del cual se tomaron como muestras las planificaciones presupuestarias de los ejercicios 2021-2023.

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos se realizaron: entrevistas informales con los agentes involucrados en el proceso; revisión de presupuestos de ejercicios anteriores; análisis de los manuales de procedimientos existentes en otros organismos en relación con las formas modernas de elaborar el presupuesto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1 Programa de Reforma de la Administración Financiera

La Secretaría de Hacienda llevó a cabo el programa de la reforma de la Administración Financiera del Gobierno, el cual fue enviado al Congreso Nacional por parte del Poder Ejecutivo en el año 1991 como proyecto de ley, con el fin de modernizar; hacer eficiente y transparente el manejo de los recursos público, de acuerdo al rol del estado definido por el entonces presidente de la nación Carlos Saúl Menen para hacer frente a los problemas económicos y fiscales en ese momento.

La situación global de la Administración Financiera del Gobierno Nacional en junio de 1989, puede resumirse de la siguiente manera:

- El presupuesto público no era utilizado como un instrumento de fijación de políticas y asignación de recursos. No existía la administración presupuestaria.
- No existían normas que regularan el crédito público ni una organización que lo administrase.
- La Tesorería Nacional cumplía funciones de una administración de una caja pagadora sin vincularse con los aspectos monetarios y financieros del Sector Público Nacional.
- La actividad contable central no había integrado adecuadamente a las distintas ramas que la conforman y solo brindaba información para posibilitar el control legal del uso de los recursos y para la elaboración de la Cuenta General del Ejercicio. El sistema no generaba información oportuna y confiable sobre la gestión financiera pública, lo que generó el desarrollo de metodologías ad-hoc producto de los requerimientos de las autoridades responsables de administrar las finanzas públicas nacionales.
- Se desconocía el monto de los activos públicos y de los pasivos reales y contingentes.
- El sistema estaba regulado por una ley de contabilidad desactualizada en su concepción y que no respondía a la tecnología administrativa actual ni a la dinámica del proceso, por lo que en los hechos fue complementada con una profusión de normas especialmente las contenidas en la Ley Complementaria Permanente de Presupuesto, que hicieron absolutamente engorrosa e ineficiente la tarea de tratar de conocer la normativa vigente en el área.
- Se descuidó la capacitación permanente de los recursos humanos de este sector institucional.
- El equipo del área, sobre todo en equipos informáticos, era insuficiente y estaba desintegrado en lo que hace a sistemas y desactualizado en lo que respecta a equipos.
- El sistema legal vigente no dio lugar a una participación del Congreso Nacional en decisiones claves del sector, tal es el caso de la administración presupuestaria o la del crédito público. (Secretaría de Hacienda de la Nación, [SH], 1992, pp. 8-9)

Es por ello, que dicho programa, tuvo como principales objetivos lograr una administración pública eficiente y transparente en el uso de los recursos; un sistema de información confiable, oportuna y de toda la gestión del Sector Público Argentino; así como también la interrelación de los sistemas que integran la Administración Financiera de: Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad, Contrataciones y Administración de Bienes.

Lo expuesto anteriormente evidencia que, la reforma, se ha fundamentado en la teoría general de los sistemas, en el cual se pensó a la Administración Financiera como un macrosistema compuesto por este conjunto de sistemas interrelacionados y diferenciado por áreas centralizadas y descentralizadas o, si se quiere, por organismos centrales y periféricos.

En este sistema la centralización implica dar orientación e integrar, desde el punto de vista de políticas, normas y procedimientos, el funcionamiento de cada uno de los sistemas. La descentralización se basa, a su vez, en que la administración de los mismos, para que sea eficiente y eficaz, debe ejecutarse en cada una de las instituciones públicas. (SH, 1992, p. 12)

En cuanto al sistema presupuestario, según la SH (1992), por aquellos años, la formulación se realizaba teniendo en cuenta la tasa de inflación y no la programación de los organismos. La aprobación se daba con el presupuesto en proceso de ejecución y la evaluación no era ni más ni menos que un análisis del impacto de la inflación en el poder adquisitivo.

Por consiguiente, la reforma se basó en lo siguiente:

- Definición de una política presupuestaria que consideró las variables macroeconómicas.
- Aprobación del proyecto de ley de Presupuesto antes del inicio de ejercicio.
- Clasificación de ingresos (con todas las fuentes de financiamiento).
- Clasificación de gastos (con todas las transacciones económicas y financieras) de las instituciones públicas.

- Implementación de la técnica de programación presupuestaria para la toma de decisiones en cuanto a la priorización en la producción de bienes y servicios, así como también la asignación de los recursos reales y financieros necesarios.

Es, además, en este momento de transformación en el que se han puesto en práctica las etapas de formulación, ejecución y evaluación dentro del proceso presupuestario, en el cual se estableció que:

1. La formulación presupuestaria se llevaría a cabo en cada institución, mientras que su análisis y elaboración quedaría centralizado a la Secretaría de Hacienda con el objetivo de conocer, previo a la aprobación de la ley de presupuesto, la situación económica financiera del organismo.
2. La programación física y financiera de la ejecución, por períodos mensuales y trimestrales, graduarían el ritmo de los gastos y pagos de los organismos, de acuerdo con los ingresos.
3. La evaluación de la gestión presupuestaria se realizaría sobre los objetivos y resultados que se alcancen, en relación al cumplimiento de las directivas del poder ejecutivo y de las autoridades de cada institución (pp. 15-17)

II.2 Los sistemas de la Administración Financiera

En el marco de la reforma de la administración financiera del Estado Nacional, mediante la sanción de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional con fecha del 30 de septiembre de 1992, el Sistema Presupuestario Público cobra un rol fundamental en el proceso de transformación de las finanzas públicas debido a que comienza a ser considerado como un instrumento de gestión y de información de las políticas públicas previstas para el corto y mediano plazo.

Es de destacar que la Administración Financiera en Argentina es un sistema que abarca diferentes aspectos relacionados con la gestión de los recursos financieros del sector público, en ese sentido forma parte esencial la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (Ley N° 24.156), que establece

los principios y las normas para la administración de los recursos financieros en el ámbito nacional.

Por ende, la Administración Financiera comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado. Particularmente, de acuerdo con la SH (1992), se pueden identificar en los siguientes sistemas:

1. Presupuesto: Está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos utilizados en todas las etapas del proceso presupuestario por los organismos públicos.
2. Crédito Público: Se entiende como el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos administrativos que intervienen en las operaciones que realiza el Estado con el objeto de captar medios de financiamiento que implican endeudamiento para realizar inversiones reproductivas, atender casos de evidente necesidad nacional, reestructurar su organización o refinanciar sus pasivos.
3. Tesorería: Comprende el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que intervienen en el proceso de percepción, recaudación y depósito de los recursos públicos, así como su canalización hacia el pago de las obligaciones del Estado.
4. Contabilidad: Concebido como el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos técnicos utilizados para recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o que puedan llegar a afectar el patrimonio de las organizaciones. (pp. 15-32)

La teoría general de los sistemas reconoce que todo sistema administrativo, conforme con el MECON (2018), posee una estructura formada por cinco elementos básicos:

1. Objetivos del sistema mayor u objetivos de la Ley 24.156, los cuales consisten en “Garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos”.

2. Instrumentos del sistema mayor: son todas las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del Sector Público Nacional que permiten llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de este sistema.
3. Componentes del sistema, interrelacionados entre sí, que se encuentran definidos en la Ley 24.156 por el Art. 5° de la siguiente manera:
 - Sistema presupuestario;
 - Sistema de crédito público;
 - Sistema de tesorería;
 - Sistema de contabilidad.
4. Los ambientes del sistema: El ambiente interno que consiste en el conjunto de tareas, funciones y responsabilidades que posee cada sector de un organismo o de los subsistemas que integran el sistema de administración financiera. Es el ámbito de aplicación de la Ley, por lo que será de aplicación en todo el Sector Público Nacional, que está integrado por la Administración Nacional, conformada por la Administración Central y los Organismos Descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las Instituciones de Seguridad Social; las Empresas y Sociedades del Estado; Entes Públicos excluidos expresamente de la Administración Nacional y Fondos Fiduciarios. El ambiente externo que se encuentra compuesto por aquellos elementos que provienen del medio en que opera el sistema, y provienen de cuatro planos distintos: el normativo, el económico, el político y el social, en donde interactúan y alimentan la corriente de entrada de datos al sistema mayor
5. Administración del sistema, en el que se destacan como funciones básicas el planeamiento, la ejecución, el control y la rendición de cuentas.

Es conveniente destacar que, en el sistema de administración financiera, estas instancias no se presentan en forma independiente ni se realizan en un momento determinado del período financiero, sino que son parte de un proceso continuo que retroalimenta al sistema con la intención de ajustar el comportamiento de la gerencia financiera para alcanzar los objetivos.

Haciendo extensivo este último punto, es elemental señalar que, la centralización normativa consiste en la vinculación de todos los subsistemas en cuanto a las políticas, normas y procedimientos de las Secretarías de Hacienda y de Finanzas del Ministerio de

Economía y Producción, ya que, como se ha hecho mención anteriormente, son parte de un sistema mayor denominado Sistema de Administración Financiera.

Mientras que, la descentralización operativa tiene que ver con la gestión que realiza cada sistema desde las propias instituciones públicas. En los sistemas de administración financiera puede darse un mayor o menor nivel de descentralización dependiendo del marco político, jurídico y administrativo del país o por las diferentes capacidades administrativas de gestión de los organismos públicos y a las características propias de cada uno de los sistemas. Es decir, que dentro del gobierno nacional el grado de descentralización de un ministerio es distinto al de un organismo descentralizado, al de una universidad o al de una empresa pública (pp. 7-9).

II.3 El Sistema Presupuestario

En correspondencia con el MECON (2018) el sistema presupuestario está integrado a los procesos de la Administración Financiera del Sector Público Nacional, por lo tanto, constituye un subsistema dentro del Sistema de Administración Financiera.

En términos generales los subsistemas poseen las mismas características que los sistemas, ya que están organizados en función de un objetivo, operan dentro de un sistema mayor, forman un conjunto de sectores interdependientes e interrelacionados, poseen estructuras propias y funciones especializadas.

En lo referente al Sistema Presupuestario del Sector Público Nacional, en adelante (SPSPN), su objetivo consiste en elaborar el presupuesto general de la Administración Nacional, administrar su ejecución y supervisar la gestión presupuestaria de las empresas y sociedades del Estado, garantizando la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

Debido a que el SPSPN tiene como principal salida la elaboración del presupuesto para la Administración Nacional se destaca que la Ley N° 24.629 de Reforma del Estado de fecha 22 de febrero de 1996 contiene un conjunto de normas vinculadas con la elaboración y ejecución del Presupuesto Nacional, las cuales complementan las normas

legales y técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos y recursos que serán utilizados en el presupuesto general establecidas en la Ley N° 24.156.

Por consiguiente, los presupuestos deberán detallar y estimar los montos de todos los recursos para los distintos rubros de ingresos y fuentes de financiamiento, así como también todos los gastos para la contratación de obras y la adquisición de bienes y servicios, las políticas, los planes de acción para la producción de bienes y servicios de los organismos del sector público nacional para cada ejercicio, a fin de poder medir el cumplimiento de los objetivos y la vinculación de dichos los gastos con sus fuentes de financiamiento.

Del mismo modo, toda vez que en los presupuestos de las jurisdicciones y entidades públicas se incluyan créditos para contratar obras o adquirir bienes y servicios, cuyo plazo de ejecución supere al ejercicio financiero, se deberá incluir información sobre los recursos de los años anteriores, los que se invertirán en el futuro y la ejecución física.

El SPSPN es un tipo de sistema abierto, ya que se caracteriza por: los intercambios permanentes con el ambiente externo e interno; la flexibilidad y adaptabilidad, que le otorgan la programación financiera y las modificaciones presupuestarias ante restricciones impuestas por el ambiente externo; la capacidad de alcanzar sus objetivos a pesar de las diferentes condiciones iniciales y la de combinar tecnologías para su administración.

Son parte del ambiente externo del SPSPN, dentro del ámbito del sistema de administración financiera, los sistemas de tesorería, contabilidad y crédito público, ya que con ellos se presentan relaciones de mutua incidencia y constante retroalimentación. En tanto que, en un ámbito más amplio formado por sectores externos al sistema mayor se encuentran los núcleos generadores de datos originados en decisiones políticas, legislativas, jurídicas y técnicas, las que, a su vez, son influidas por los sectores sociales, políticos y económicos.

Son parte del ambiente interno las relaciones estructurales y funcionales que se establecen, en el interior del SPSPN, entre todas las unidades que cumplen funciones presupuestarias en cada una de las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional.

En cuanto a las relaciones funcionales responden a la acción propia del SPSPN la que es cumplida por las actividades orientadas al logro de un objetivo tanto en sus aspectos formales, a través de normas y procedimientos, como en los operativos. Asimismo, estas actividades presupuestarias, que se encuentran orientadas a la elaboración y ejecución del presupuesto e integradas a los demás procesos de la administración financiera del Sector Público, se ejecutan a través del cumplimiento de las siguientes etapas sucesivas:

- Formulación o programación.
- Aprobación.
- Distribución Administrativa.
- Programación de la Ejecución.
- Modificaciones al Presupuesto.
- Ejecución.
- Control y Evaluación.

Que combinadas adecuadamente tienen como único fin elaborar y ejecutar el presupuesto público (pp. 9-12). Por tal motivo, es importante no minimizar su propósito y tener en cuenta que:

En su concepción moderna, el presupuesto adquiere carácter integral. Actualmente no se concibe al presupuesto sólo como la expresión financiera del programa del gobierno, sino como una expresión más amplia y explícita del mismo.

Se constituye, así, en un instrumento útil para la programación económica y social, al reflejar la política presupuestaria para el sector público. Según ésta, cada jurisdicción o entidad debe cumplir su rol básico de proveedor de aquellos bienes o servicios con los que, en última instancia, se posibilita cumplir los objetivos de la precitada política presupuestaria. (MECON, 2018, p. 26)

II.4 Paradigmas de la Administración Pública

En lo que respecta al sistema presupuestario, antes descrito, en la administración pública se han venido desarrollando nuevos paradigmas, los cuales se fundamentan, según Bonari y Gasparin (2014), en seis puntos fundamentales:

1. Enfoque basado en resultados, el cual pretende que el presupuesto no sea solo una simple asignación de recursos, sino que se concentre en la obtención de resultados y el logro de objetivos. Para ello, se ocupa de la medición del desempeño, estableciendo indicadores y metas claras para evaluar el impacto de los programas y proyectos.
2. Presupuesto por programas, centrado en las estructuras organizativas y orientado hacia los resultados. Razón por la que se asignan recursos en función de los programas y las políticas públicas, permitiendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los constantes cambios en las necesidades.
3. Participación ciudadana en el proceso presupuestario, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas a través del uso de tecnologías de la información para facilitar el acceso a la información presupuestaria.
4. Gestión por resultados, donde los recursos se asignan en función de los resultados alcanzados y donde se evalúa el desempeño de los responsables de los programas y proyectos.
5. Evaluación y seguimiento continuo de los programas y proyectos presupuestarios, con el objetivo de identificar las áreas de mejora, corregir desviaciones y ajustar las políticas públicas en base a los resultados obtenidos.
6. Uso de tecnología para mejorar la gestión presupuestaria, como sistemas integrados de gestión financiera, plataformas de presupuesto participativo, portales de transparencia y seguimiento de proyectos en línea.

Al igual que el conjunto de sistemas que integran la Administración Financiera, estos nuevos paradigmas también buscan fortalecer la gestión y el control de los recursos públicos, promover la transparencia, la participación ciudadana y la eficiencia en el uso de los mismos. Por ello, desde las nuevas teorías, así como también desde los organismos internacionales o las instituciones más modernas, que se ocupan de la forma en que debe actuar el sector público, tienen como posición que la planificación y el sistema presupuestario deben estar fuertemente relacionados.

Es importante subrayar que, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2009), la articulación entre la planificación y el presupuesto es el resultado de un proceso técnico y político de iteración e interacción continua que para garantizar y maximizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos requiere fundamentalmente de, entre otros elementos:

- Un apropiado arreglo institucional que no solo posea reglas formales, roles de los actores y estructuras de organización, sino que también las relaciones informales y los procesos de trabajo con los que cotidianamente opera la burocracia.
- Capacidades técnicas relacionadas no sólo con la distribución de personal calificado en las áreas de planificación, presupuesto y gestión y la adquisición de sistemas administrativos que se caractericen por su metodología y flexibilidad, sino también con el establecimiento de sistemas de información que, al ser apropiadamente usados por los actores, permitan un proceso efectivo de toma de decisiones.
- El potenciamiento sinérgico del cumplimiento no solo del plan (como resultado del proceso de planificación) sino también del presupuesto (como resultado del proceso de presupuestación). La articulación del presupuesto general del Estado con el plan nacional de desarrollo y la que se produce entre el presupuesto de una entidad y su plan operativo institucional, ya que no se elabora en un vacío, sino en un contexto cultural, histórico e institucional determinado y bajo una dinámica distinta dependiendo de la escala jerárquica o de la organización en la cual se produzca.
- La existencia de un mínimo nivel de densidad instrumental, difundida y apropiada por la burocracia. La existencia de un marco fiscal de mediano plazo suficientemente desarrollado, de un adecuado proceso de formulación presupuestaria y el uso de una apropiada clasificación funcional programática del presupuesto, son indispensables para tal articulación.
- Un entorno más propicio en la medida que se disponga de costos por actividades, indicadores de desempeño y mecanismos de monitoreo y evaluación de la gestión y una orientación general de la administración hacia el logro de resultados para el desarrollo, donde el enfoque que prevalezca no sea la ejecución de los medios sino el logro de los fines.

- Características institucionales que aseguren altos estándares de calidad y estabilidad de la burocracia, en particular de los mandos intermedios. A fin de cuentas, la integración es posible gracias al trabajo de las personas que conforman un servicio civil flexible y meritocrático, porque la rigidez de la burocracia puede ser más grande y perjudicial que la rigidez presupuestaria. (p. 119)

Concretamente, de acuerdo con el BID (2009), se trata de una articulación entre ambos, cuyo objetivo principal es el de alinear los objetivos estratégicos y las metas del país o de un organismo con los recursos disponibles, de la siguiente manera o en cuatro macroprocesos:

1. Planificación estratégica: Se establecen los objetivos y las metas de mediano y largo plazo del país a través de la planificación estratégica. Esto implica identificar las necesidades, prioridades y políticas que se quieren implementar en diversos sectores, como la economía, la educación, la salud, la infraestructura, entre otros. La planificación estratégica se lleva a cabo tanto a nivel nacional como en los distintos niveles subnacionales.
2. Programas y proyectos o Programación táctica: A partir de la planificación estratégica, en un escenario fiscal de mediano plazo, se costean y definen los programas y proyectos específicos que se deben implementar para alcanzar los objetivos y metas establecidos. Estos programas y proyectos pueden ser desarrollados por distintos organismos del Estado, como ministerios, secretarías, entidades descentralizadas, entre otros.
3. Presupuestación operativa: Una vez definidos los programas y proyectos, se procede a su presupuestación operativa, de periodicidad anual, en donde se asignan los recursos financieros necesarios para su ejecución. En esta etapa, se establecen: los montos de los ingresos, los gastos que estarán contemplados en el presupuesto público, quién los ejecutará, cómo, cuándo, con qué tipo de recursos, provenientes de qué fuente de financiamiento, a través de qué programa de gasto, etcétera. Y, sobre todo, debe especificarse cómo se comprobará si se está logrando la meta prevista.
4. Evaluación y seguimiento: Durante la ejecución del presupuesto, se realiza un seguimiento constante para evaluar el avance de los programas y proyectos en relación con los objetivos y metas establecidos en la planificación estratégica.

Esto permite tomar decisiones y ajustes necesarios en caso de desviaciones o cambios en las circunstancias. (pp. 123-124)

La articulación entre lo que se quiere hacer (la planificación) y los medios de que dispone para hacerlo (la presupuestación) son como las dos caras de una misma moneda. Se trata de procesos técnicos inseparables: si una planificación está bien hecha, no puede dejar de considerar cómo y con qué medios hará realidad lo que persigue; y si un presupuesto está bien hecho, no puede dejar de considerar los fines que quiere alcanzar con los medios que ejecuta. (BID, 2009, p. 129)

No obstante, la adecuada articulación de los macroprocesos antes referidos dependerá de cómo se sistematiza, procesa, analiza, interpreta, utiliza y difunde la información, entre otros factores, a lo largo del proceso de toma de decisiones, según cada institución, ya que, como se mencionó en el planteamiento del problema, el proceso presupuestario siempre se encuentra expresado claramente a diferencia de planificación.

Desde las nuevas teorías, así como también desde los organismos internacionales o las instituciones más modernas se plantea que la organización de los distintos organismos, que tiene el sector público, deberían tener una planificación y un presupuesto concebido para contribuir al logro de lo esencial, dándole relevancia al proceso de planificación estratégica con una mayor flexibilidad y orientación hacia los resultados.

A simple vista esto resulta complejo de implementar, por tanto, que en este estudio se replantean las formas en que se actúa anualmente con el presupuesto que se otorga al Instituto Nacional de Semillas, organismo descentralizado de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca, debido a que las tareas se hacen en forma rutinaria sin tener en cuenta el conjunto. Razón por la cual se considera la aplicación de los nuevos paradigmas, focalizada en una planificación presupuestaria eficiente en beneficio de todo el sistema financiero.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

Sobre la base del planteamiento del problema, expresado en el capítulo I, se ha realizado un diagnóstico de la formulación y la posterior ejecución de los presupuestos 2021-2023 a fin de identificar las causas que ocasionan la inexistencia de una formulación presupuestaria eficiente en virtud de una correcta ejecución del presupuesto otorgado. Dicha valoración ha demostrado que existen cuatro causas, las cuales se pueden diferenciar en: limitada comprensión de la normativa, técnicas y procedimientos presupuestarios; inexistencia de planificación estratégica, imprecisiones en la formulación y la ejecución presupuestarias propiamente dichas.

III.1 Normativa, Técnicas y Procedimientos Presupuestarios

En función de lo mencionado precedentemente, se ha evidenciado que los responsables de formular el presupuesto desconocen la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control, ya que se puede apreciar que al momento de relevar los gastos previstos para el ejercicio siguiente no consideran la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento, en el sentido de que en función del presupuesto se estimará la recaudación que deberá obtener el organismo para alcanzar los objetivos propuestos.

En el INASE se exhibe la carencia de una comprensión clara, por falta de formación en la materia, respecto de las técnicas de programación presupuestaria, los clasificadores de gastos y recursos que serán utilizados de acuerdo a lo que establece la reglamentación, y del impacto que generan la mayoría de las decisiones del organismo, junto con sus acciones, en el presupuesto. Sobre todo, porque éste es uno de los instrumentos más importantes para cumplir la misión del organismo.

Si bien se conoce que la razón de ser del organismo es el cumplimiento de la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247/73, en contraposición se desconoce por completo la política presupuestaria, trazadas por el Departamento de Control y Registro Presupuestario y la máxima autoridad del organismo, para el ejercicio que se presupuesta. La cual, es reiterada año tras año, sin ningún tipo de observaciones ni modificaciones al respecto, haciendo que los objetivos prioritarios que se proyectan alcanzar, en cuanto a las políticas de gobierno, atención de emergencias agropecuarias o fitosanitarias y las metas físicas a alcanzar, resulten constantes y sin planificación estratégica a la que vincularse.

En suma, a lo anterior, se ha evidenciado que los responsables de la formulación presupuestaria desconocen: la técnica de presupuesto por programa, tanto a nivel institucional como la operatoria en el Departamento de Control y Registro Presupuestario; la relación insumo-producto; la participación que posee cada dirección, a fin de determinar cuáles son los gastos y recursos reales que necesita, en el proceso de provisión de productos terminales o intermedios; así como también los instrumentos técnicos de programación y ejecución presupuestaria, a pesar de que tiene como único programa y actividad específica la “Promoción del Comercio y Producción de Semillas”.

III.2 La Planificación Estratégica

Otra de las causas, que afectan una formulación presupuestaria eficiente para una correcta ejecución del presupuesto, tiene que ver con la inexistencia de una planificación estratégica en el organismo.

Como resultado del análisis realizado en el INASE, en las unidades y/o direcciones, se observa que existe un tipo de planificación tradicional, obsoleta y que en la actualidad resulta deficiente, donde cada director planifica dentro de su unidad, sin considerar que el presupuesto institucional opera como un subsistema dentro del organismo, el cual constituye un sistema mayor que debería funcionar como un sistema de cascada hacia los subsistemas. Por lo tanto, es inexistente la vinculación entre las direcciones, ya que las estrategias se concentran más en la concreción de objetivos individuales, que en el cumplimiento de la misión.

En otras palabras, este accionar refleja una la planificación a corto plazo que, por su extensión en el tiempo, impide las perspectivas a mediano y largo plazo para todo el organismo y obstaculiza el análisis de escenarios futuros en la formulación y posterior programación presupuestaria en beneficio de una eficiente utilización de los recursos públicos. En la generalidad se ha detectado que este tipo de planificaciones tienen una débil vinculación con los objetivos de cada unidad y/o dirección. Sin embargo, para los casos en los que hay una fuerte relación, quedan ocultos para el Departamento de Control y Registro Presupuestario, ocasionando tomas parciales de decisiones para atender las urgencias del momento.

La subsistencia del organismo a pesar de los intentos fallidos por la implementación de la Planificación Estratégica, debido a la alteración provocada por la rotación de personal en los equipos de trabajos constituidos para tal fin; los cambios de funcionarios y de las autoridades superiores de los últimos años, hacen que constantemente se ponga en duda su verdadera importancia y que el compromiso del personal para su elaboración sea modesto.

La inexistencia de esta planificación deja de manifiesto la falta de guía y la poca relación entre los objetivos que contribuyen al cumplimiento de la misión organizacional, develando en el INASE los siguientes efectos:

- En relación a las tareas:
 - Ausencia de procedimientos escritos tanto para la realización de las tareas propias del Departamento de Control y Registro Presupuestario, como para las otras áreas respecto de cómo debe relevarse y remitirse la formulación presupuestaria para la presentación del presupuesto preliminar.
 - Las tareas se desarrollan por usos y costumbres de forma rutinaria en función de lo que indica la normativa para cada una de ellas, restringiendo la posibilidad de una mayor participación en la toma de decisiones y en la interacción de los equipos de trabajo.
 - Suspensión de las tareas diarias para resolver “urgencias” que podrían haber sido previstas en la confección de escenarios futuros durante la formulación del presupuesto.
- En relación a los controles:
 - Ausencia de una medición del grado de cumplimiento de los procesos debido a la falta de indicadores establecidos contra los que se pueda comparar.
 - Se aprecia una omisión en cuanto a la verificación de los desvíos generados por la desarticulación entre la formulación y la ejecución presupuestaria, ni de impacto que ocasionan las decisiones que se toman para resolver las urgencias sin conocer los objetivos que pudieran estar formulados por las Direcciones. Es decir que no se cumple la totalidad del ciclo de Deming.
- En relación a la evaluación:
 - El presupuesto se formula, sin evaluar los resultados de los ejercicios anteriores a fin de identificar patrones estacionales, tendencias a lo largo del tiempo y cualquier otro factor que haya afectado los ingresos y la ejecución de los gastos.
 - Solo se evalúa el porcentaje de ejecución del presupuesto y no la eficiente utilización de los recursos.

III.3 Formulación Presupuestaria

Dentro de esta etapa del ciclo presupuestario, hay imprecisiones, en el sentido de que, al preparar el presupuesto las previsiones de gastos respondan a cifras ciertas y necesarias, debido a que las unidades y/o direcciones sobrestiman gastos para cubrir imprevistos o para obtener mayores recursos que las otras y en algunos casos se subestiman gastos por no considerar aquellas variables macroeconómicas que impactan sobre la variación de costos.

Vale decir que algo similar sucede en la estimación de los recursos, ya que es habitual que se incremente la proyección de ingresos para obtener los créditos requeridos en la sobreestimación de los gastos o por no considerar las variables macroeconómicas, ni las microeconómicas que afectan al Instituto y por lo cual se presenta la necesidad de tomar decisiones improvisadas, con la finalidad de entregar el presupuesto preliminar.

Por otra parte, se ha observado que, desde las autoridades no se requiere ni tampoco desde la propia Dirección de Administración se realiza una evaluación minuciosa de los resultados de los ejercicios anteriores, para minimizar estos errores de formulación.

En contraposición con lo que debería ser, la recopilación de información para la formulación presupuestaria no se realiza con el acompañamiento de los expertos que integran las unidades ejecutoras del programa, quedando de esta manera la naturaleza y calidad de las provisiones que se realizarán, sujetas al entendimiento y criterios de ajuste de los asistentes del Departamento de Control y Registro Presupuestario por la creencia instalada de que es tarea única de la Dirección de Administración. De esta manera se visibiliza que el management a cargo de los responsables de las unidades y/o direcciones no está alineado con los nuevos paradigmas de una Administración Pública Eficiente. Como ejemplo de ello, se menciona que, al momento de planificar los gastos, en el organismo, no se implementa la elaboración de presupuestos de mínima, media y de máxima.

Por lo tanto, los presupuestos se ajustan a los techos otorgados y al requerimiento de sobretechos en función de las metas que se consideran prioritarias y de las actividades concebidas como esenciales para el organismo, de acuerdo al criterio de la Dirección de Administración, sin tener conocimiento de las tareas que deben desarrollar las áreas

técnicas y sus volúmenes de trabajo. Es justamente esta escasez de trabajo en conjunto la que no permite precisar el tipo y la cantidad de los insumos reales, así como su verdadera valorización financiera, para llevar a delante el plan de acción que se va a desarrollar en el ejercicio que se presupuesta.

Todo lo visto en el proceso de formulación presupuestaria, sumado a la falta de planificación estratégica y a que no se transmiten directivas claras respecto de los objetivos anuales, hace presumir que no hay una verdadera cultura presupuestaria, razón por la cual se procede a tomar como base las mismas planificaciones de gastos del año anterior y las mismas dificultades: insuficiencia de fondos, repetición de problemas y poca relación con los objetivos.

III.4 Ejecución Presupuestaria

En cumplimiento de lo que indica la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, el Organismo programa para cada ejercicio la ejecución física y financiera, con el objeto de llevar adelante una correcta ejecución del presupuesto y de compatibilizar los resultados con los recursos.

No obstante, cuando la planificación de gastos es llevada a la práctica, por parte de todos los departamentos y áreas que integran la Dirección de Administración, es el momento exacto donde se verifica que el presupuesto no ha sido formulado con precisión en las necesidades, debido a que la ejecución no se corresponde con lo programado. Otra cuestión relevante se relaciona con las numerosas modificaciones presupuestarias y reprogramaciones de cuotas que se hacen para cubrir los déficits que ocasionan los gastos omitidos y/o no considerados en la formulación.

Si bien, cuando hay que hacer cambios en las asignaciones, en función de las necesidades de ejecución del organismo, el instrumento de las modificaciones presupuestarias y las reprogramaciones de cuotas resulta muy útil. Sin embargo, en ocasiones, sucede que los tiempos que demandan su tramitación y aprobación, son más extensos que la dinámica de ejecución del presupuesto y por ello se incurre en las siguientes prácticas:

1. Imputaciones de gastos no programados se realizan en otras partidas presupuestarias.
2. Gastos que no responden al procedimiento de excepción o que no están limitados a casos de urgencia, debidamente fundamentados, se realizan por Fondo Rotario.
3. Liquidaciones de gastos, programados, que deben postergarse en función de contar con los créditos necesarios para tomar los compromisos de las licitaciones y/o contrataciones en curso.

Es primordial tener en cuenta que todos los cambios técnicos no programados, así como también en la cuantificación de los insumos requeridos para la salida del producto y en la valoración de los bienes y servicios a proveer, causan importantes desvíos en la ejecución y obligan a seguir muy de cerca esta etapa del ciclo presupuestario para que desde el Departamento de Control y Registro Presupuestario se tomen las medidas correctivas necesarias y para obtener fundamentos al momento de realizar correcciones en las formulaciones presupuestarias de los ejercicios siguientes.

Después de todo, es en el transcurso de esta etapa donde se encuentra la prueba irrefutable de que en el organismo se plantean requerimientos que no están dentro de la política presupuestaria, por lo cual se debe proceder a realizar recortes sustanciales por parte de la Dirección de Administración y nuevamente por la creencia instalada de que constituye su tarea exclusiva.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Como consecuencia de la problemática expuesta en el Capítulo 1 y el diagnóstico presentado en el Capítulo 2, resulta necesario trabajar sobre las causas que obstaculizan una eficiente formulación y una correcta ejecución presupuestaria. Para ello, es de vital importancia proporcionarles, a los niveles responsables de elaborar el presupuesto, herramientas que permitan modificar esta forma actual de planificación, en beneficio de los fines prioritarios del organismo.

En primera instancia, se requiere la capacitación de los involucrados, a fin de fortalecer a las autoridades superiores y directores de todo nivel y función, en la toma de decisiones para una gestión financiera más eficaz y orientada hacia la política presupuestaria establecida.

Es decir que, dicha capacitación, resulta imprescindible para migrar del gran tecnicismo que poseen quienes formulan el presupuesto a una forma de pensar con perspectiva de gerencia administrativa, en donde la planificación no se limite únicamente a la copia reiterada de información sobre los gastos a realizar, sin considerar las causas y efectos que esto trae, sino a que se puedan analizar las verdaderas necesidades del programa y la actividad previendo posibles escenarios.

En segunda instancia, se requiere de la implementación de un manual de procedimientos que permita normas e instrucciones claras sobre como formular el presupuesto institucional y remitir la información de acuerdo a los tiempos establecidos y los formularios a presentarse externamente.

Haciendo un paréntesis, es de destacar que, dentro de esta implementación se hace preciso el desarrollo de una extensión dentro del sistema operativo, que maneja el organismo, a fin de reemplazar los tradicionales formularios en formato Excel, modernizar la carga y estandarizar el relevamiento de la información con los datos requeridos para, en función de ello, elaborar presupuestos de máxima, media y mínima.

Por lo tanto, dicho documento sobre los procesos para la formulación presupuestaria, debe comprender un extenso detalle del método operativo en el proceso de formulación presupuestaria y datos de carga en el Sistema Gestión INASE.

En último término, es menester considerar la formulación presupuestaria como un tema de agenda en el organismo, así como también el compromiso de las autoridades y directores de todo nivel y función para la realización de la capacitación a dictarse y el cumplimiento de las actividades que detalla el manual de procedimientos.

IV.1 Plan de Capacitación

Resulta fundamental el diseño de un plan de capacitación basado en el desarrollo de las temáticas relacionadas a todo lo competente al sistema presupuestario y a las etapas del ciclo presupuestario, de acuerdo con los cursos existentes en las instituciones de capacitación de la Administración Pública con adaptación al INASE, donde cada tópico tendrá su identificación en el organismo.

Objetivo General

Fortalecer los puestos directivos y actualizar los perfiles técnicos de sus ocupantes con los conocimientos requeridos y las competencias estratégicas necesarias para la formulación del presupuesto del organismo, buscando garantizar la gestión de procesos más rápidos, mejorar la calidad de la información, reducir los tiempos de entrega y optimizar la asignación de los recursos para consolidar una gestión de eficiencia, eficacia y transparencia.

Objetivos Específicos

- Comprender la normativa y la totalidad de los conceptos desarrollados a fin de adquirir los conocimientos necesarios para formulación del presupuesto anual del organismo y para la toma de decisiones en su posterior ejecución.
- Analizar las nuevas tendencias de las administraciones públicas, el enfoque sistémico a nivel nacional e institucional y su aplicación al proceso presupuestario.
- Reconocer la vinculación entre presupuesto de gastos, presupuesto de recursos y metas físicas e identificar las categorías programáticas y la relación insumo producto en función del presupuesto institucional.
- Identificar los problemas existentes en el proceso de formulación y en la práctica de ejecución presupuestaria en función del desarrollo de estrategias y procedimientos sobre ambas etapas.
- Incorporar los principios presupuestarios y aplicar los valores del organismo como aspectos esenciales de una nueva forma de plantear y ejecutar el presupuesto.

Perfil del Participante

La capacitación estará dirigida a autoridades superiores, asistentes de la Unidad de Presidencia, directores de todo nivel y función, pertenecientes a las unidades y/o direcciones responsables de la formulación presupuestaria del INASE.

Contenido

Módulo 1

- Unidad 1: Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistema de Control del Sector Público Nacional
 - Disposiciones generales.
 - En relación al sistema presupuestario
 - En relación a los organismos descentralizados
- Unidad 2: El presupuesto público
 - El presupuesto como sistema
 - El presupuesto como instrumento
 - El presupuesto como proceso
 - Vinculación Planificación – Presupuesto.
 - Los principios presupuestarios.
- Unidad 3: El presupuesto:
 - Los diferentes tipos de presupuestos
 - El Presupuesto por Programas en el INASE

Módulo 2

- Unidad 1: Conceptos Básicos del Presupuesto
 - Insumo: teorías y reconocimiento de los utilizados en el proceso de producción del INASE
 - Productos terminales e intermedios: teoría y reconocimiento de los provistos por el INASE
 - Relación Insumo-Producto: teoría y reconocimiento de la cantidad de insumos para generar un producto en el INASE.
 - Acciones Presupuestarias: teoría y reconocimiento de los procesos de producción en el INASE. Red de acciones presupuestarias.

- Categorías Programáticas: programa; subprograma; proyecto; actividad y obra.
- Medición de la producción: teoría y reconocimiento del cumplimiento de objetivos en el INASE.
- Unidad 2: Redes programáticas
 - Aplicación práctica de cada uno de los conceptos en el INASE

Módulo 3

- Unidad 1: Los Clasificadores Presupuestarios
 - Características de las Clasificaciones Presupuestarias
 - Objetivos de los clasificadores presupuestarios
 - Decreto N° 1.344/07 Reglamentario de la Ley 24.156
- Unidad 2: Tipos de clasificaciones
 - Válidas para todas las transacciones
 - Institucional
 - Por tipo de moneda
- Unidad 3: Clasificación de los Recursos públicos
 - Por rubros
 - Por su carácter económico
- Unidad 4: Clasificación de los Gastos públicos
 - Por objeto
 - Por su carácter económico
 - Por finalidades y funciones
 - Por categoría programática
 - Por fuente de financiamiento
 - Por ubicación geográfica
- Unidad 5: Reconocimiento del Manual de Clasificaciones Presupuestarias
 - Aplicaciones prácticas en el INASE

Módulo 4

- Unidad 1: Las etapas del ciclo presupuestario
 - Formulación presupuestaria: Concepto. Marco normativo. La Formulación en las Jurisdicciones y Entidades. Presupuesto Preliminar de las Jurisdicciones y

Entidades. Anteproyectos: Adaptación del Presupuesto Preliminar a los Límites Financieros. Refuerzo adicional: sobretechos.

- Aprobación: Cronograma, circuito de las Etapas de Formulación y Aprobación.
- Ejecución presupuestaria: Distribución del presupuesto. Programación de la ejecución: Cuotas trimestrales de compromisos, Cuotas mensuales de devengado, Cuotas mensuales y diarias de pago. Objetivo de la programación de la ejecución. Modificaciones Presupuestarias.
- Evaluación física y financiera de la ejecución del presupuesto: Tipos de evaluación. Base legal.
- Unidad 2: La formulación presupuestaria en el INASE
 - Política presupuestaria.
 - Antecedentes de la formulación presupuestaria.
 - Plan Anual de Compras.
 - Aplicaciones prácticas en INASE.

Perfil del Instructor

La capacitación, deberá ser dictada por expertos en el Sistema de Presupuesto Nacional, pertenecientes a la Oficina Nacional de Presupuesto, con experiencia docente.

Descripción de la Modalidad

La capacitación se realizará bajo la modalidad virtual sincrónico, distribuida de la siguiente manera:

- Cantidad de horas semanales: 5
- Cantidad de horas totales: 30
- Días de cursada: martes y jueves
- Horario de cursada: 10 a 12:30 Hs.
- Cantidad de semanas: 6 totales.

Estrategias Metodológicas y Recursos Didácticos

Tabla 1

Actividades

Actividades introducción al tema	Actividades de desarrollo del tema	Actividades de cierre e integración del tema
<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del tema. - Exposición de la problemática existente. - Planteamiento de los objetivos. - Recogida de conocimientos previos. - Receptividad de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del contenido. - Análisis de la problemática existente. - Actividades y ejecución de ejercicios. - Elaboración del nuevo conocimiento. - Reconocimiento de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración del contenido. - Consolidación del conocimiento teórico. - Incorporación de aspectos críticos e importantes. - Evaluación. - Inferir comprensivamente puntos relevantes del proceso e información.
Recursos didácticos		
<ul style="list-style-type: none"> - Bibliografía - Presentaciones en PPT - Mapas conceptuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Bibliografía - Presentaciones en PPT - Mapas conceptuales - Páginas web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Torbellino de ideas. - Redes conceptuales. - Ensayo de ideas principales - Exposición de análisis y síntesis.

Evaluación

Evaluación continua y permanente sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje: retroalimentación constante sobre los logros obtenidos y las dificultades a corregir, monitoreo de actividades, de las técnicas de enseñanza y de las estrategias de evaluación.

Tabla 2

Evaluación del aprendizaje

De proceso	De producto
Actividades parciales:	Cuestionario final:

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de preguntas teóricas. - Verdadero/falso. - Multiple choice. - Resolución de casos prácticos. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de preguntas abiertas. - Preguntas cerradas a justificar. - Resolución de un caso integrador final, consistente en la elaboración de un presupuesto anual. |
|---|---|
-

Bibliografía

- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Ley N° 24.156. Secretaría de Hacienda de la Nación.
- Ley de Presupuesto de la Administración Pública Nacional.
- Ministerio de Economía, Secretaría de Hacienda, Oficina Nacional de Presupuesto (2008), El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, Argentina
- Ministerio de Economía, Secretaría de Hacienda, Oficina Nacional de Presupuesto (2016), Manual de Clasificaciones presupuestarias, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

IV.2 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que detalla la forma y el orden de cada uno de los pasos que deben seguirse para llevar a cabo una actividad o tarea. Es sin dudas la mejor herramienta para plasmar normas e instrucciones claras sobre como formular el presupuesto institucional y remitir la información de acuerdo a los tiempos establecidos que fija el cronograma para la elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto de la Administración Pública para el ejercicio siguiente. (Anexo I). Por lo tanto, para que el manual a implementarse cumpla con su cometido deberá contener, como requisito obligatorio, lo siguiente:

Título, Número de Revisión, Fecha de Emisión y Código de Documento

- Título: Procedimiento de formulación y carga de presupuesto en el sistema gestión INASE

- Numero de revisión: indica cardinalmente el número de revisión del documento (inicia en revisión = 0)
- Fecha de emisión: especifica la fecha en la que toma vigencia el documento
- Código de documento: P-DA-001 (P = procedimiento, DA = Dirección de Administración, 001 = correlativo)

Objetivo del Documento

Establecer la metodología para formular, aprobar y revisar el presupuesto del INASE, mediante el desarrollo de una extensión dentro del sistema informático que opera el organismo destinado a usuarios internos.

Definiciones

Se incluirán todas las aclaraciones de la terminología correspondiente al marco presupuestario.

Marco Normativo y Referencias

- Instructivos y Soporte de Información para la Formulación del Presupuesto.
- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Ley N° 24.156. Secretaría de Hacienda de la Nación.
- Ley de Presupuesto de la Administración Pública Nacional.
- Manual del Sistema Presupuestario en la Administración Pública Nacional.
- Manual para la Formulación Presupuestaria de la Administración Pública Nacional. Formularios e instructivos.
- Ministerio de Economía, Secretaría de Hacienda, Oficina Nacional de Presupuesto (2008), El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, Argentina
- Ministerio de Economía, Secretaría de Hacienda, Oficina Nacional de Presupuesto (2016), Manual de Clasificaciones presupuestarias, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Normas Jurídicas relativas al Presupuesto.

- Resolución de Cronograma de Elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto de la Administración Nacional.

Responsabilidades

Detallará las unidades y/o direcciones responsables de realizar, revisar y aprobar el manual de procedimientos.

- Responsable de realización: Dirección de Administración.
- Responsables de revisión/aprobación: Unidades y/o direcciones que formulan el presupuesto, Unidad de Auditoría Interna y Unidad de Presidencia.

Descripción de Procesos y Tareas

Incluirá una descripción pormenorizada del método operativo, de acuerdo al siguiente detalle:

- Descripción de cada una de las tareas realizar.
- Modo de realizar cada uno de los pasos y/o tareas que cumplimentan el proceso.
- Cronograma de realización de las tareas.
- Jerarquía de los responsables involucrados en el proceso.

Gestión de Carga y Revisión del Presupuesto.

Se procederá a desarrollar una extensión dentro del sistema operativo, que maneja el organismo, destinado a usuarios internos a fin de optimizar, modernizar y realizar eficientemente la carga de datos por parte de las unidades y/o direcciones responsables de formular el presupuesto, para que una vez cargada la información exista la posibilidad de filtrar por incisos, objetos de gastos, unidades y/o direcciones, a fin de obtener una funcionalidad más rápida e idónea para la formulación de varias versiones del presupuesto preliminar en función del presupuesto de recursos y/o las restricciones financieras.

En un mayor grado de detalle, en esta extensión del sistema gestión INASE, se habilitará la carga, para la entrega a la Oficina Nacional de Presupuesto, la Dirección de Inversiones Públicas y a la Dirección de Presupuesto y Gastos en Personal, de los siguientes formularios:

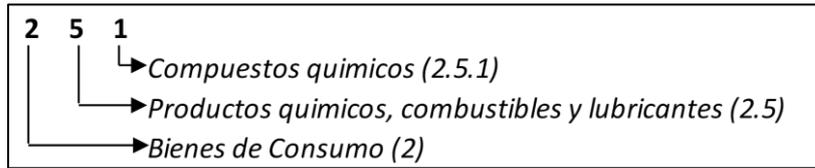
1. Política presupuestaria: F.1 (Anexo II)
2. Metas físicas: e-SIDIF - F.8 (Anexo III)
3. Proyección de la recaudación: F.2A y F.2B (Anexo IV), e-SIDIF F.2
4. Cargos ocupados y vacantes – Inciso 1: Carga en el e- PROA (Anexo V y VI), e-SIDIF - F.10
5. Proyección de gastos – Incisos 2 al 5: Carga en el sistema BAPIN, e-SIDIF - F.10 (Anexo VII)

En lo que respecta a los puntos 1 a 5, la información de carga en el sistema será la misma que la solicitada mediante las tradicionales planillas Excel y formatos establecidos por la Oficina Nacional de Presupuesto. Sin embargo, para el punto 5 la información solicitada será reversionada, de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

1. Carga de datos del Unidad de Gestión (Centro de Costos)
 - Áreas
 - Subareas
2. Carga de datos del objeto del gasto
 - Detalle de inciso desagregados
 - Ejemplo:
Inciso 2 – Bienes de consumo.
Inciso 3 – Servicios no personales.
Inciso 4 – Bienes de uso.
Inciso 5 – Transferencias
 - Detalle desagregado de partida principal
 - Ejemplo: 2.5 – Productos químicos, combustibles y lubricantes
 - Detalle desagregado de partida parcial
 - Ejemplo: 2.5.1 – Compuestos químicos

Figura 1

Apertura programática



- Detalle de objeto del gasto con mayor nivel de especificidad indicado por el área, fuera de la codificación establecida.
 - Fecha de adquisición (mes y año).
 - Tipo de Moneda
 - Cantidad
 - Precio unitario.
 - Total (automático).
3. Carga de datos cualitativos
- Clasificación de prioridad (alta, media, baja).
 - Meta física asociada.

Figura 2

Requerimiento de gastos

UNIDAD DE GESTIÓN		INCISO	PARTIDAS		DETALLE DEL GASTO		FECHA		MONEDA	CANTIDAD	IMPORTE		PRIORIDAD	UNIDAD DE MEDIDA		
AREA	SUB AREA		PRINCIPAL	PARCIAL	DENOMINACIÓN	OBJETO	MES	AÑO			UNITARIO	TOTAL		META	CODIGO	DENOMINACIÓN
DNAF	DF	2	5	1	Compuestos químicos	Reactivos	2	2024	1	10	1.000,00	10.000,00	ALTA	566	65	Análisis

Diagrama de Flujo

Se incluirá un gráfico que ilustre el procedimiento en general y se detallarán los responsables intervinientes en cada operación, a fin de facilitar la comprensión del proceso y clarificar la secuencia operativa. (Anexo VIII)

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN

El INASE fue creado en 1991 como un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, con la responsabilidad de aplicar la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247 de fecha 30 de marzo de 1973, con el objetivo de “promover la eficiente producción y comercialización de semillas, garantizar la identidad y calidad de las semillas para los agricultores, y proteger la propiedad de las creaciones

fitogenéticas”. Dicha ley, establece un sistema de registro de variedades vegetales para otorgar derechos exclusivos de propiedad a los obtentores de nuevas variedades; permite el uso propio de las semillas protegidas por los agricultores para su consumo; regula la producción, certificación y comercialización de semillas, garantizando estándares de calidad y pureza; así como también la importación y exportación de semillas de acuerdo con normas establecidas por el Poder Ejecutivo Nacional.

Por ello, la estructura, funciones, acciones y responsabilidades del Instituto Nacional de Semillas (INASE) buscan garantizar la disponibilidad de semillas de calidad para los agricultores, regular la industria de semillas en Argentina, proteger la propiedad intelectual de los obtentores y cumplir con estándares nacionales e internacionales en la materia. Asimismo, la naturaleza descentralizada de este organismo y la vinculación de su gestión financiera con la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional obligan a una gestión responsable y de regulación en cuanto a la administración de recursos públicos.

Razón por la cual debe elaborar su presupuesto anual reflejando una proyección detallada y equilibrada de ingresos y gastos; manteniendo, como requisito fundamental, la transparencia en la gestión financiera; utilizando los recursos, asignados eficientemente, para los fines establecidos por el organismo y realizando las modificaciones necesarias, de acuerdo con las competencias establecidas en la decisión administrativa correspondiente. Del mismo modo, dicho presupuesto, debe ser aprobado por las autoridades competentes, someterse a las revisiones por parte de las auditorías internas y externas, para garantizar la legalidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos y cumplir con los registros contables y de rendir cuentas, siguiendo los principios y normas establecidos para la administración de recursos públicos en Argentina.

Es entonces, por la vinculación de los organismos descentralizados con la gestión financiera con la Ley 24.156, que se ha realizado, en el Instituto Nacional de Semillas, un diagnóstico de la formulación y la posterior ejecución de los presupuestos 2021-2023 a fin de identificar las causas que ocasionan la inexistencia de una formulación presupuestaria eficiente en virtud de una correcta ejecución del presupuesto otorgado. Las cuales se pueden diferenciar en una limitada comprensión de la normativa, de las técnicas y de los procedimientos presupuestarios; inexistencia de planificación estratégica e

imprecisiones tanto en la formulación, como en la ejecución presupuestarias propiamente dichas.

Por tal razón se replican, con total exactitud, los mismos requerimientos año tras año sin tener consciencia de que, lo que están presupuestando, responde a las necesidades para dar cumplimiento a la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247/73 y como consecuencia de ello, sucede que, objetos de gastos que no fueron previstos se vuelven urgentes y se deben incluir en una planificación, con un presupuesto que ya está asignado, generando desfases, limitando los insumos y los recursos asignados a otras unidades y/o direcciones.

Al mismo tiempo, todo lo que tiene que ver con los fondos públicos exige un tratamiento y un cuidado especial que, desde la reforma de la Administración Financiera Gubernamental hasta la actualidad, se engloba en una nueva concepción del sector público que responde a un estado que produce bienes y servicios para la comunidad, en donde la Administración Financiera en Argentina se concibe como un sistema continuo y adaptativo con una estructura interrelacionada de sistemas que busca la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de recursos públicos.

Específicamente, la evolución de paradigmas en la Administración Pública, en el sistema presupuestario se basan en: la centralización normativa y la descentralización operativa que se destacan como elementos claves para la gestión eficiente desde las instituciones públicas; el enfoque basado en la obtención de resultados y logro de objetivos; el presupuesto por programas con asignación de recursos según políticas públicas; la transparencia y rendición de cuentas, utilizando tecnologías de la información para facilitar el acceso a la información presupuestaria; la gestión por resultados; la evaluación continua de programas y proyectos y el uso de tecnología para mejorar la gestión presupuestaria.

Es decir que, estos paradigmas buscan fortalecer el manejo y control de los recursos públicos destacando la importancia de la articulación entre planificación estratégica, el presupuesto de gastos y recursos para los programas y/o proyectos específicos y el seguimiento constante para evaluar avance en función de realizar ajustes.

En consecuencia, se propone replantear la planificación presupuestaria en el Instituto Nacional de Semillas y trabajar sobre las causas que obstaculizan una eficiente formulación y una correcta ejecución presupuestaria proporcionando, a los niveles responsables de elaborar el presupuesto, herramientas que permitan modificar esta forma actual de planificación en beneficio de los fines prioritarios del organismo, de acuerdo con los nuevos paradigmas para lograr una gestión alineada con los objetivos estratégicos del organismo.

Como primera medida, se requiere la capacitación de los involucrados, a fin de fortalecer a los autoridades superiores y directores de todo nivel y función, en la toma de decisiones para una gestión financiera más eficaz y orientada hacia la política presupuestaria establecida, mientras que, como segunda medida se requiere de la implementación de un manual de procedimientos interno que permita normas e instrucciones claras sobre como formular el presupuesto institucional y remitir la información de acuerdo a los tiempos establecidos y los formularios a presentarse externamente.

Finalmente, resulta imprescindible migrar del gran tecnicismo que poseen quienes formulan el presupuesto a una forma de pensar con perspectiva de gerencia administrativa, en donde la planificación no se limite únicamente a la copia reiterada de información sobre los gastos a realizar, sin considerar las causas y efectos que esto trae, sino a que se puedan analizar las verdaderas necesidades del programa y la actividad previendo todos los escenarios posibles.

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfredo Le Pera (2007). *Estudio de la Administración Financiera Pública. Ediciones Cooperativas.*

Banco Interamericano de Desarrollo (2009). *Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública: Gestión para Resultados y Efectividad en el Desarrollo, del Diálogo Regional de Política. Editorial. BID.*

- Bonari, D. y Gasparín, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. Documento de Trabajo N° 119.* CIPPEC.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano.* CEPAL.
- Decisión Administrativa 489/96. Instituto Nacional de Semillas. Estructura Organizativa – Aprobación. 19 de diciembre de 1996.
- Decreto 2183/91. Nueva reglamentación de la Ley N° 20.247. Derogación del Decreto N° 50/89. 21 de octubre de 1991.
- Decreto 2817/91. Instituto Nacional de Semillas. Administración y representación. Estructura Organizativa. Recursos. Disposiciones Generales y Transitorias. 30 de diciembre de 1991.
- Decreto 1286/2000. Instituto Nacional de Semillas. Aclaración sobre disposiciones del Decreto N° 1104/2000, mediante el cual se disolvió el mencionado Instituto, transfiriéndose sus recursos humanos, materiales y financieros a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. 29 de diciembre de 2000.
- Decreto 1104/2000. Instituto Nacional de Semillas. Disolución. 24 de noviembre de 2000.
- Derry Ormond y Elke Löffler (1999). *Revista de la Reforma y Democracia. Revista N° 13.*
- Dirección Nacional Escuela de Alta Dirección Pública. Instituto Nacional de la Administración Pública (2017). Estado Abierto. *Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas. VOL. 2 / No 1* (INAP).
- García López y García Moreno (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe.* BID.
- Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Disposiciones generales. Sistema presupuestario, de crédito público, de tesorería, de contabilidad gubernamental y de control interno. Disposiciones varias. 30 de septiembre de 1992.
- Ley 20.247/73. Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas. 3 de marzo de 1973.
- Ministerio de Economía (2008). *El Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina.* Secretaría de Hacienda, Oficina Nacional de Presupuesto.

Ministerio de Economía (2016). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias*. Secretaría de Hacienda, Oficina Nacional de Presupuesto

Pablo Clusellas y otros (2016- 2019). *Un gobierno inteligente. El cambio de la administración pública de la Nación Argentina*.

Portal Oficial del Estado Argentino (sf). ¿Qué es el Inase?
<https://www.argentina.gob.ar/inase/ques>

Secretaría de Hacienda de la Nación (1992). Programa de la Reforma de la Administración Financiera Gubernamental. *Revista N° 21. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. (ASAP)*.

CAPITULO VII

ANEXOS

Anexo I

ENTIDAD 614

INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS

POLÍTICA PRESUPUESTARIA DE LA ENTIDAD

La misión primaria del Instituto Nacional de Semillas (INASE) consiste en la promoción de una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas, el aseguramiento a los productores agrarios de la identidad y calidad de la simiente que adquieren y la protección de la propiedad de las creaciones fitogenéticas, siendo estos los pilares que enmarcan la creación y gestión del INASE.

El Instituto desarrolla acciones direccionadas a la atención de estas consignas, las que financia a través del arancelamiento de distintas actividades tales como contralor, certificación, inscripción de variedades, y análisis de semillas para las especies existentes en el mercado. El arancelamiento de las tareas que realiza el organismo ha permitido el autofinanciamiento del mismo.

Dentro de la estrategia política del organismo para el ejercicio fiscal 2023, que toma a la agricultura como uno de los principales motores de la economía para su desarrollo, se destacan cuatro ejes:

El primer eje consiste en “la promoción de una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas” y al respecto se prevén los siguientes objetivos:

- Implementar controles para verificar el adecuado cumplimiento de la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247. Hoy en día, en especies autógamias, como lo son soja, trigo, arroz, algodón, poroto, garbanzo y arveja, el porcentaje de la siembra total mediante el uso de semilla comercial es muy bajo, 25% o menos, con lo cual el INASE toma acciones a fin de revertir ese proceso en particular, incrementando su presencia durante las campañas de venta de semilla al momento de la siembra.
- Implementar la Resolución N° 37/2022, que dispone la puesta en marcha de un sistema de verificación varietal en la producción. Este mecanismo implica que el INASE dispone el muestreo a determinados productores y el análisis sobre esa muestra, tal que permita determinar de qué variedad proviene. Con esa

información el INASE cierra el círculo para la verificación de uso legal de semillas autógamias.

- Recopilar y procesar plenamente la información sobre el origen y tipo de semilla empleada en los diferentes cultivos, a fin de poder proponer políticas en semillas que brinden soluciones a la realidad de cada sector agropecuario e incrementar gradualmente el mercado incorporando más cultivos de especies autógamias.
- Fortalecer las actividades productivas tales como la forestal, frutícola, hortícola, silvopasturas, utilización de nuevas variedades autóctonas mejoradas y conservación de los recursos fitogenéticos. En la actualidad se fiscalizan en promedio 800.000 toneladas de semilla al año de todas las especies y se busca incrementar esta cifra a 1.200.000 al cabo de cinco años.
- Incrementar la capacidad de análisis de calidad de producción de semillas y la presencia en el territorio con más controles de comercio y tareas de fiscalización de lotes que cada vez son más, acorde al aumento de las exportaciones y necesidades de las economías regionales (frutilla, cítricos, vid, nogales, pistacho, algodón, cultivos orgánicos, cultivos transgénicos de consumo directo). Asimismo, se prevé incrementar el control de la producción de semilla y sus destinos de siembra del cannabis y el cumplimiento de las normas nuevas, como así también aumentar la producción de semillas hortícolas nacionales y contribuir al desarrollo de genética nacional.
- Fortalecer el cuerpo de inspectores de control de comercio con el fin de detectar y eliminar el mercado ilegal de semillas, dotándolos de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus tareas y brindando capacitación en nuevos temas y tecnologías tanto a los inspectores del organismo como a los inspectores acreditados (externos al INASE), que faciliten el trabajo a campo. Asimismo, se prevé capacitar al personal profesional, técnico y administrativo del Organismo previendo un proyecto de crecimiento y fortalecimiento a corto y mediano plazo.
- Ampliar los trámites que se puedan realizar mediante la gestión “on line”, tales como agregar nuevos módulos del sistema informático de gestión integral que permitirá a los productores gestionar los distintos trámites a través de la página web del organismo.
- Incorporar el sistema rótulo digital de alta seguridad para todas las categorías de semilla de soja, lo cual implicará capacitar y brindar apoyo tecnológico a unos

400 semilleros multiplicadores y considerar la extensión para trigo en el mediano plazo.

- Ejecutar las acciones a fin de que el sistema de fiscalización de semillas evolucione hacia sistemas de aseguramiento de calidad auditables en toda la industria semillera.
- Incrementar las acciones establecidas mediante los Convenios de Colaboración Técnica con las provincias y con las universidades del país para el desarrollo de técnicas adecuadas a la región.
- Incorporar nuevas oficinas regionales y fortalecer los sistemas de fiscalización de las actuales, a partir de la modernización del sistema informático existente y dotándolas de los recursos necesarios tales como personal, insumos de laboratorio y movilidad.
- Realizar acuerdos con entidades públicas, como el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca a fin de aumentar las auditorías sobre las empresas multiplicadoras de semillas, logrando un mejor control de la producción y su respectivo comercio.
- Buscar el desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren la capacidad de trabajo del INASE, como son el empleo de análisis de ADN en el control de comercio de semillas, el análisis de imágenes para mejorar la calidad de las inspecciones de lotes de producción de semillas, así como herramientas informáticas para procesar la información generada que permita realizar estudios sectoriales.

El segundo eje consiste en “El aseguramiento a los productores agrarios de la identidad y calidad de la simiente que adquieren” y al respecto se prevén los siguientes objetivos:

- Desarrollar programas de promoción y difusión de la Ley N° 20.247 entre productores, para dar a conocer los beneficios y garantías que da esta Ley, en particular sobre reclamos de productores ante el INASE.
- Identificar necesidades y desarrollar las acciones para el manejo y multiplicación de semillas locales y contemplar el manejo de las especies nativas, autóctonas y variedades criollas.

- Poner en línea los descriptores morfológicos y/o moleculares de cultivares ya desarrollados, a fin de que los productores tengan mayor información sobre las características de las variedades que adquieren.

El tercer eje consiste en “incrementar las inscripciones de creaciones fitogenéticas y promover la protección de la propiedad de las mismas” y al respecto se prevén los siguientes objetivos:

- Desarrollar programas de fomento destinados a la investigación y mejoramiento en especies.
- Desarrollar procesos simples que permitan a los fitomejoradores lograr la inscripción de sus descubrimientos en forma más ágil y efectiva, así como la incorporación de tecnologías de marcadores moleculares de ADN para lograr un registro y control de las nuevas variedades más rápido, preciso, económico y de mejor calidad para extender la posibilidad de trámite en línea al registro de variedades.

El cuarto eje consiste en “participar en la política internacional sobre semillas” y al respecto se prevé participar a través de los representantes del INASE en los organismos internacionales dedicados al tema como son la Association of Official Seed Certifying Agencies (AOSCA), Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE), Unión Internacional para la Protección de Obtenciones Vegetales (UPOV) e International Seed Testing Association (ISTA). Esto facilita la inserción de Argentina en los mercados internacionales de semillas fortaleciendo su posición como eficiente y seguro productor de semillas para la exportación. La participación del INASE en foros internacionales de semillas, especialmente como autoridad de reconocida experiencia, es fundamental para facilitar la exportación de semillas, un producto de alto valor agregado.

GASTOS POR FINALIDADES Y FUNCIONES (ENTIDAD)

FIN	FUN	DENOMINACIÓN	IMPORTE
4	5	Agricultura	2.573.337.010
TOTAL			2.573.337.010

CRÉDITOS POR INCISO - PARTIDA PRINCIPAL (ENTIDAD)

(en pesos)

INCISO - PARTIDA PRINCIPAL	IMPORTE
TOTAL	2.573.337.010
Gastos en Personal	973.860.000
Personal Permanente	377.881.763
Servicios Extraordinarios	16.080.751
Asistencia Social al Personal	12.063.060
Personal contratado	567.834.426
Bienes de Consumo	894.867.724
Productos Alimenticios, Agropecuarios y Forestales	2.500.000
Textiles y Vestuario	5.000.000
Productos de Papel, Cartón e Impresos	660.935.424
Productos de Cuero y Caucho	3.000.000
Productos Químicos, Combustibles y Lubricantes	42.917.000
Productos de Minerales No Metálicos	120.000
Productos Metálicos	410.000
Otros Bienes de Consumo	179.985.300
Servicios No Personales	548.926.286
Servicios Básicos	4.200.000
Alquileres y Derechos	35.000.000
Mantenimiento, Reparación y Limpieza	185.309.286
Servicios Técnicos y Profesionales	271.000.000
Servicios Comerciales y Financieros	14.277.000
Pasajes y Viáticos	39.000.000
Impuestos, Derechos, Tasas y Juicios	30.000
Otros Servicios	110.000
Bienes de Uso	151.170.000
Maquinaria y Equipo	150.970.000
Activos Intangibles	200.000
Transferencias	4.513.000
Transferencias al Exterior	4.513.000

CUENTA AHORRO INVERSIÓN FINANCIAMIENTO
(en pesos)

I) Ingresos Corrientes	3.244.968.000
Ingresos No Tributarios	65.803.000
Ventas de Bienes y Serv. de las Administraciones Públicas	3.179.165.000
II) Gastos Corrientes	2.422.167.010
Gastos de Consumo	2.417.654.010
Transferencias Corrientes	4.513.000
III) Result. Econ. Ahorro/Desahorro (I - II)	822.800.990
IV) Recursos de Capital	0
V) Gastos de Capital	151.170.000
Inversión Real Directa	151.170.000
VI) Recursos Totales (I + IV)	3.244.968.000
VII) Gastos Totales (II + V)	2.573.337.010
VIII) Result. Financ. antes Contrib. (VI - VII)	671.630.990
IX) Contribuciones Figurativas	0
X) Gastos Figurativos	0
XI) Resultado Financiero (VIII + IX - X)	671.630.990
XII) Fuentes Financieras	0
XIII) Aplicaciones Financieras	671.630.990
Inversión Financiera	671.630.990

COMPOSICIÓN DE LOS RECURSOS POR RUBROS

RUBRO	ESTIMADO
TOTAL	3.244.968.000
Ingresos No Tributarios	65.803.000
Tasas	60.139.000
Otras	60.139.000
Multas	5.664.000
Multas por Infracciones	5.664.000
Venta de Bienes y Servicios de Administraciones Públicas	3.179.165.000
Venta de Servicios	3.179.165.000
Servicios Varios de la Administración Nacional	3.179.165.000

LISTADO DE PROGRAMAS Y CATEGORÍAS EQUIVALENTES

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	UNIDAD EJECUTORA	CRÉDITO	RECURSOS HUMANOS CARGOS	HS. DE CÁTEDRA
40	Promoción del Comercio y Producción de Semillas	Instituto Nacional de Semillas	2.573.337.010	66	0
TOTAL			2.573.337.010	66	0

PROGRAMA 40

PROMOCIÓN DEL COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE SEMILLAS

UNIDAD EJECUTORA

INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Las acciones de este programa se basan en lo normado en la Ley N° 20.247 de Semillas y Creaciones Fitogenéticas, cuyo objetivo está orientado a asegurar la transparencia y competitividad del mercado y garantizar la defensa del productor agropecuario, de los derechos del obtentor y la disponibilidad de variedades. En este marco, la misión del INASE es diseñar e implementar políticas para el desarrollo del sector semillero como herramienta estratégica para el crecimiento de la agroindustria en beneficio de toda la sociedad.

El mercado de semillas mantiene su perfil exportador, cada vez más marcado, producto de la genética y las calidades de sus variedades, lo que permite satisfacer los niveles más exigentes. Además, las ventajas respecto de las divisas motivan en gran medida a los productores. El Instituto Nacional de Semillas - INASE - brinda las garantías técnico-jurídicas para que este mercado se desarrolle eficiente y eficazmente, así como para verificar la identidad y calidad de la simiente que adquiere el usuario y proteger la propiedad intelectual de las variedades vegetales, asegurando también el cumplimiento de las normas de bioseguridad para los materiales vegetales genéticamente modificados.

Asimismo, se destaca que el INASE realiza la extensión de los títulos de propiedad de las nuevas creaciones fitogenéticas, a fin que los obtentores puedan ejercer efectivamente el título sobre las mismas. A tal efecto cuenta con un Registro de Propiedad de Cultivares, en el cual se lleva el relevamiento de todas las variedades con propiedad otorgada y sirve de banco de datos para el testeado de originalidad de las nuevas variedades que se presentan para la obtención de los referidos títulos. También se llevan los Registros de Comercio y Fiscalización de Semillas, el de Usuarios de Semillas de Soja y Trigo, los de Viveros Cítricos y Forestales, los que son actualizados anualmente.

Las distintas unidades técnicas del Instituto interactúan en las diversas acciones, generando procesos transversales y obteniendo así importantes resultados en la prestación de servicios a los productores agropecuarios.

METAS, PRODUCCIÓN BRUTA E INDICADORES

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
INDICADORES :		
Evolución de inscripciones de creaciones fitogenéticas en el Registro Nacional de Cultivares (ODS 2.5.1)	Inscripción	450
Proporción de Inscriptos en el Registro Nacional de Comercio y Fiscalización de Semillas	Porcentaje	42,00
METAS :		
Análisis de Calidad de Semillas	Análisis	13.500
Auditorías Técnicas de Laboratorios de Semilla Botánica	Laboratorio Auditado	230
Certificación de Semillas	Bolsa Certificada	22.000.000
Control de Calidad de Productos	Inspección	1.400
Inscripción en el Registro Nacional de Cultivares	Variedad Inscripta	450
Otorgamiento de Títulos de Propiedad Intelectual	Título Otorgado	170

CRÉDITOS POR INCISO - PARTIDA PRINCIPAL

(en pesos)

INCISO - PARTIDA PRINCIPAL	IMPORTE
TOTAL	2.573.337.010
Gastos en Personal	973.860.000
Personal Permanente	377.881.763
Servicios Extraordinarios	16.080.751
Asistencia Social al Personal	12.063.060
Personal contratado	567.834.426
Bienes de Consumo	894.867.724
Productos Alimenticios, Agropecuarios y Forestales	2.500.000
Textiles y Vestuario	5.000.000
Productos de Papel, Cartón e Impresos	660.935.424
Productos de Cuero y Caucho	3.000.000
Productos Químicos, Combustibles y Lubricantes	42.917.000
Productos de Minerales No Metálicos	120.000
Productos Metálicos	410.000
Otros Bienes de Consumo	179.985.300
Servicios No Personales	548.926.286
Servicios Básicos	4.200.000
Alquileres y Derechos	35.000.000
Mantenimiento, Reparación y Limpieza	185.309.286
Servicios Técnicos y Profesionales	271.000.000
Servicios Comerciales y Financieros	14.277.000
Pasajes y Viáticos	39.000.000
Impuestos, Derechos, Tasas y Juicios	30.000
Otros Servicios	110.000
Bienes de Uso	151.170.000
Maquinaria y Equipo	150.970.000
Activos Intangibles	200.000
Transferencias	4.513.000
Transferencias al Exterior	4.513.000

Anexo II

FORMULARIO F.1

MINISTERIO DE HACIENDA
SECRETARIA DE HACIENDA

POLITICA PRESUPUESTARIA DE LA
JURISDICCION O ENTIDAD PARA
EL AÑO 20.....

JURISDICCIÓN:

SUBJURISDICCIÓN (*):

ENTIDAD: 614 -Instituto Nacional de Semillas

Fecha:

SÍNTESIS DE POLÍTICAS A INCLUIR EN EL PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTO

1.- Misión Primaria del Organismo:

2.- Política presupuestaria institucional:

I - La promoción de una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas

II - El aseguramiento a los productores agrarios de la identidad y calidad de la simiente que adquieren

III - Incrementar las inscripciones de creaciones fitogenéticas y promover la protección de la propiedad de las mismas

IV - Participar en la política internacional sobre semillas

Anexo III

Sector Institucional			Institución			Servicio	Apertura Programática					Tipo Medición	Medición	Descripción Medición	Unidad Medida	Descripción Unidad de Medida	Tipo de Totalizador	Programado 2024	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
Sector	Subsector	Carácter	Jurisdicción	Subjurisdic.	Entidad		Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra											
1	1	2	52	0	614	614	40	0	0	0	0	M	33	Certificación de Semillas	166	Bolsa Certificada	Suma					
1	1	2	52	0	614	614	40	0	0	0	0	M	132	Control de Calidad de Productos	24	Inspección	Suma					
1	1	2	52	0	614	614	40	0	0	0	0	M	209	Otorgamiento de Tit. de Prop. Intelectual	31	Título Otorgado	Suma					
1	1	2	52	0	614	614	40	0	0	0	0	M	566	Análisis de Calidad de Semillas	65	Análisis	Suma					
1	1	2	52	0	614	614	40	0	0	0	0	M	2502	Auditorías Técn.de Labor. de Sem. Botánica	1136	Laboratorio Auditado	Suma					
1	1	2	52	0	614	614	40	0	0	0	0	M	2786	Insc. En el Registro Nac. De Cultivares	1329	Variedad Inscripta	Porcentaje					

Anexo IV

<p>(1) Ministerio de Hacienda Secretaría de Hacienda</p>	<p>Programación Analítica Plurianual de Recursos (en pesos)</p>	<p>FORMA: F.2A</p> <p>Presupuesto Fecha:</p>
<p>Jurisdicción: Subjurisdicción o Secretaría: Entidad: SAF 614 -INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS</p>		

Tipo (2)	Clase (3)	Concepto (4)	Subconcepto (5)	Denominación (6)	Moneda (7)	Estimación Revisada año 2022 (8)	Programación Trimestral año 2023					Programación Anual 2024 (14)	Programación Anual 2025 (15)
							Primer Trimestre (9)	Segundo Trimestre (10)	Tercer Trimestre (11)	Cuarto Trimestre (12)	(13)		
12	1	9	30	Ingresos no tributarios: tasas y otros	1								
12	6	1	29	Otros No tributarios	1								
14	2	1	30	Venta de bienes y servicios	1								
				Sub Total Recaudación									
(16) Total													

<p>(17) Descripción Metodológica:</p>		
<p>(18) Funcionario Técnico Responsable Apellido y Nombre: Teléfono: Correo electrónico:</p>	<p>(19) Firma y Sello</p>	<p>(20) Firma y Sello</p>

(1) **Ministerio de Hacienda**

Secretaría de Hacienda

FORMA: F.2B

Programación Analítica Trimestral de Recursos

(en pesos)

Jurisdicción:

Presupuesto

Subjurisdicción o Secretaría:

Fecha:

Entidad: 614 -INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS

Tipo	Clase	Concepto	Subconcepto	Descripción	I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre			Total Anual
					Precio/Arancel	Cantidad	Total	Precio/Arancel	Cantidad	Total	Precio/Arancel	Cantidad	Total	Precio/Arancel	Cantidad	Total	
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
12	1	9	30	Ingresos No Tributarios – Tasas:													
				Registro de propiedades													
				Inscripciones y Anualidades													
Subtotal Clase 12.1																	
12	6	1	29	Multas por infracciones													
Subtotal Clase 12.6																	
14	2	1	30	Venta de Bienes y Servicios:													
				Controles de Biotecnología													
				Ensayos de Laboratorio													
				Diferenciación de Variedades													
				Rótulos													
Subtotal Clase 14.2																	
Nota:														(28) Firma y Sello	(29) Firma y Sello		

Anexo VII

FORMA: F.10

Jurisdicción: 50 - Ministerio de Economía
Subjurisdicción: 0 - Ministerio de Economía
Entidad: 614 - Instituto Nacional de Semillas
Programa: 40 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Subprograma: 0
Proyecto: 0
Actividad: 1 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Obra: 0
Unidad Ejecutora: 423 - Instituto Nacional de Semillas

PRESUPUESTO:

Fuente Finan.	Inciso	Partidas			Denominación	Tipo de Moneda	Ubicación Geográfica	Finalidad Función	PEX	Bapin	Importe
		Principal	Parcial	Subparcial							
1.2	1	1	1	0	Retribución del cargo	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	1	3	0	Retribuciones que no hacen al cargo	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	1	4	0	Sueldo anual complementario	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	1	6	0	Contribuciones patronales	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	3	1	0	Retribuciones extraordinarias	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	3	2	0	Sueldo anual complementario	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	3	3	0	Contribuciones patronales	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	5	1	0	Seguros de riesgo de trabajo	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	5	9	0	Otras asistencias sociales al personal	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	8	1	0	Retribuciones por contratos	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	8	2	0	Adicionales al contrato	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	8	3	0	Sueldo anual complementario	1	2	4.5	0	0	
1.2	1	8	5	0	Contribuciones patronales	1	2	4.5	0	0	
Total, Inciso 1 :											
1.2	2	1	1	0	Alimentos para personas	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	2	2	0	Prendas de vestir	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	2	3	0	Confecciones textiles	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	3	1	0	Papel de escritorio y cartón	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	3	3	0	Productos de artes gráficas	1	2	4.5	0	0	

Jurisdicción: 50 - Ministerio de Economía
Subjurisdicción: 0 - Ministerio de Economía
Entidad: 614 - Instituto Nacional de Semillas
Programa: 40 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Subprograma: 0
Proyecto: 0
Actividad: 1 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Obra: 0
Unidad Ejecutora: 423 - Instituto Nacional de Semillas

Fuente Finan.	Inciso	Partidas			Denominación	Tipo de Moneda	Ubicación Geográfica	Finalidad Función	PEX	PRESUPUESTO:	
		Principal	Parcial	Subparcial						Bapin	Importe
1.2	2	3	4	0	Productos de papel y cartón	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	3	7	0	Especies timbradas y valores	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	4	4	0	Cubiertas y cámaras de aire	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	4	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	5	1	0	Compuestos químicos	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	5	2	0	Productos farmacéuticos y medicinales	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	5	4	0	Insecticidas, fumigantes y otros	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	5	5	0	Tintas, pinturas y colorantes	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	5	6	0	Combustibles y lubricantes	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	5	8	0	Productos de material plástico	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	6	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	7	1	0	Productos ferrosos	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	7	4	0	Estructuras metálicas acabadas	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	7	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	8	4	0	Piedra, arcilla y arena	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	9	1	0	Elementos de limpieza	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	9	2	0	Útiles de escritorio, oficina y enseñanza	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	9	3	0	Útiles y materiales eléctricos	1	2	4.5	0	0	

Jurisdicción: 50 - Ministerio de Economía
Subjurisdicción: 0 - Ministerio de Economía
Entidad: 614 - Instituto Nacional de Semillas
Programa: 40 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Subprograma: 0
Proyecto: 0
Actividad: 1 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Obra: 0
Unidad Ejecutora: 423 - Instituto Nacional de Semillas

Fuente Finan.	Inciso	Partidas			Denominación	Tipo de Moneda	Ubicación Geográfica	Finalidad Función	PEX	PRESUPUESTO:	
		Principal	Parcial	Subparcial						Bapin	Importe
1.2	2	9	5	0	Útiles menores médico, quirúrgico y de laboratorio	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	9	6	0	Repuestos y accesorios	1	2	4.5	0	0	
1.2	2	9	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
Total, Inciso 2 :											
1.2	3	1	1	0	Energía eléctrica	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	1	2	0	Agua y cloacas	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	1	3	0	Gas	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	1	4	0	Telefonía fija y móvil	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	1	5	0	Correos y telégrafos	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	2	1	0	Alquiler de edificios y locales	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	3	1	0	Mantenimiento y reparación de edificios y locales	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	3	2	0	Mantenimiento y reparación de vehículos	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	3	3	0	Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	3	5	0	Limpieza, aseo y fumigación	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	3	6	0	Mantenimiento de sistemas informáticos	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	4	5	0	Capacitación y difusión	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	4	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	

Jurisdicción: 50 - Ministerio de Economía
Subjurisdicción: 0 - Ministerio de Economía
Entidad: 614 - Instituto Nacional de Semillas
Programa: 40 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Subprograma: 0
Proyecto: 0
Actividad: 1 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Obra: 0
Unidad Ejecutora: 423 - Instituto Nacional de Semillas

										PRESUPUESTO:	
Fuente Finan.	Inciso	Partidas			Denominación	Tipo de Moneda	Ubicación Geográfica	Finalidad Función	PEX	Bapin	Importe
		Principal	Parcial	Subparcial							
1.2	3	5	1	0	Transporte	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	5	3	0	Imprenta, publicaciones y reproducciones	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	5	4	0	Primas y gastos de seguros	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	5	5	0	Comisiones y gastos bancarios	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	5	6	0	Suscripciones adicionales a Internet	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	5	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	7	1	0	Pasajes	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	7	2	0	Viáticos	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	8	1	0	Impuestos indirectos	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	8	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	9	3	0	Servicios de vigilancia	1	2	4.5	0	0	
1.2	3	9	9	0	Otros n.e.p.	1	2	4.5	0	0	
Total, Inciso 3 :											
1.2	4	3	2	0	Equipo de transporte, tracción y elevación	1	2	4.5	0	146959	
1.2	4	3	3	0	Equipo Sanitario y de laboratorio	1	2	4.5	0	146921	
1.2	4	3	4	0	Equipo de comunicación y señalamiento	1	2	4.5	0	146942	
1.2	4	3	6	0	Equipo para computación	1	2	4.5	0	146942	
1.2	4	3	7	0	Equipo de oficina y muebles	1	2	4.5	0	146942	
1.2	4	8	1	0	Programas de computación	1	2	4.5	0	146942	

Jurisdicción: 50 - Ministerio de Economía
Subjurisdicción: 0 - Ministerio de Economía
Entidad: 614 - Instituto Nacional de Semillas
Programa: 40 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Subprograma: 0
Proyecto: 0
Actividad: 1 - Promoción del Comercio y Producción de Semillas
Obra: 0
Unidad Ejecutora: 423 - Instituto Nacional de Semillas

										PRESUPUESTO:	
Fuente Finan.	Inciso	Partidas			Denominación	Tipo de Moneda	Ubicación Geográfica	Finalidad Función	PEX	Bapin	Importe
		Principal	Parcial	Subparcial							
									Total, Inciso	4	:
1.2	5	9	2	9999	Sin discriminar	3	99	4.5	0	0	
									Total, Inciso	5	:
									Total, Fuente	1.2	:
									Total, Programa	40	:

										Total:	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------	--

Anexo VIII

