

GUIA METODOLÓGICA

PARA

LA PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA Y

LA FORMULACION DEL

PRESUPUESTO PARA

RESULTADOS

INDICE DE TEMAS

PRIMERO. CONSIDERACIONES GENERALES	4
I. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO	4
II. ÁMBITO DE APLICACIÓN	5
III. CONJUNTO DE ACTORES Y FUNCIONES QUE INTEGRAN EL PROCESO.....	5
SEGUNDO. LA GESTIÓN PARA RESULTADOS.....	7
I. PILARES DE LA GpR:	8
II. INDICADORES DE GESTIÓN	10
TERCERO. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
I. BASES TEÓRICAS DE LA METODOLOGÍA.....	16
A. Planificación Estratégica Situacional (P.E.S.).....	16
B. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro De Mando Integral (CMI).....	17
II. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	18
III. PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y METAS	22
CUARTO. PRESUPUESTO PARA RESULTADOS.....	25
A. Momentos de la Información Presupuestal.....	26
B. Criterios para la Presupuestación	27
QUINTO. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	29
SEXTO. FORMULARIOS E INSTRUCTIVOS.....	31
FORMULARIO A: PLAN DE GOBIERNO- EJES ESTRATÉGICOS - INDICADORES DE IMPACTO ..	32
FORMULARIO II - INICIATIVAS E INDICADORES DE PRODUCTO	42
FORMULARIO III - ACTIVIDADES - METAS FISICO/FINANCIERAS	46
FORMULARIO IV - DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍA PROGRAMÁTICA	52
SÉPTIMO. GLOSARIO: CONCEPTOS Y REFERENCIAS	56
I. CONCEPTOS.....	56
II. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	63

INTRODUCCIÓN

En la firme convicción de que la Modernización del Estado debe fortalecerse con herramientas integradoras y sistémicas, que vinculen transversalmente cada organismo y etapa de la gestión estatal se elaboró la presente Guía Metodología para la Implementación de la Planificación Estratégica y la Formulación del Presupuesto para Resultados.

Esta Guía es el reflejo del trabajo mancomunado entre el Ministerio de Administración y Gestión Pública y el Ministerio de Finanzas, más precisamente entre la Dirección de Jurisdicción de Sistema de Gestión por Objetivos (DJSGO) y la Dirección General de Presupuesto e Inversiones Públicas (DGPIP).

Este manual tiene por finalidad brindar los lineamientos metodológicos necesarios para la elaboración de los planes de gobierno vinculados al presupuesto orientado a resultados y busca facilitar la función de planificación institucional con miras a mejorar la calidad de gestión estatal y su correspondencia con el proceso de formulación presupuestaria; articulando la planificación estratégica con la planificación operativa.

En este proceso la DGPIP y DJSGO asisten de modo participativo y complementario a las máximas autoridades y gabinetes de los organismos dependientes del Poder Ejecutivo Provincial, en el desarrollo de la Gestión para Resultados (GpR) particularmente en los procesos de planificación, en la vinculación con el presupuesto, en el monitoreo y evaluación de gestión recorriendo así toda la cadena de creación de valor público¹.

La vinculación de la Planificación Estratégica con el Presupuesto, se hace efectiva en la medida en que la voluntad política traducida en las asignaciones financieras, a través del Presupuesto, correspondan a las demandas y necesidades planteadas por la ciudadanía. Por ende consideramos que es de suma importancia, que los planes de gobierno orienten estratégicamente sus acciones y que este proceso de planificación se articule con el proceso presupuestario.

¹ El valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas políticamente deseables, de propiedad colectiva y que posibiliten cambios en la sociedad. Entendiendo al Valor Público que deben gestionar los estados en este nuevo paradigma desde dos perspectivas:

- A- Posicionado como generador de condiciones para el desarrollo y el bienestar.
- B- Productor de servicios e infraestructura.

Primero. CONSIDERACIONES GENERALES

El Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección General de Presupuesto e Inversiones Públicas (DGPIP) y el Ministerio de Administración y Gestión Pública, a través de la Dirección de Jurisdicción de Sistema de Gestión por Objetivos (DJSGO), ponen a disposición a sus equipos de trabajo y todos aquellos agentes que desempeñan tareas relacionadas con el proceso de formulación de los planes de gobierno vinculados al presupuesto para resultados.

La articulación entre la planificación estratégica y el presupuesto forma parte de un plan mayor de sistematización de procesos enmarcados en la Gestión para Resultados de desarrollo (GpRD) ya que la propuesta de esta metodología es la de avanzar en la implementación del presupuesto público orientado a resultados incrementando el número de iniciativas con sus metas físicas identificadas en cada categoría programática susceptible de desarrollarlas y con la incorporación de más y mejores indicadores de producto, resultado e impacto.

El presupuesto orientado a resultados es una herramienta que permite organizar el proceso de programación física y financiera, haciendo más eficaz y transparente la asignación de recursos.

A su vez, la actividad de seguimiento permite crear una cultura al interior de la organización sobre la importancia de estudiar cómo las actividades que desarrollan las diferentes dependencias contribuyen a cumplir los compromisos de gobierno, mientras que la difusión de resultados profundiza la transparencia de gobierno y constituye un aporte fundamental al desarrollo de una ciudadanía activa y capaz de ejercer control sobre la acción pública.

I. Marco Jurídico Y Normativo

Los fundamentos normativos básicos de la formulación y aprobación del proyecto de Ley de Presupuesto tienen su origen en:

- La LEY 9086 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA; Título II, Capítulo I; sección IV Formulación y Aprobación de Presupuesto.
- El Decreto 150/2004 reglamentario de la ley de administración financiera; Capítulo 1; secciones III y IV.
- Resolución 04/11 Compendio de Normas y Procedimientos, Modificatoria de 175/07 Anexo A, Título I.
- Las normas legales antes mencionadas se complementan con:
- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 y su Decreto reglamentario N° 1344/2007.
- La Dirección de jurisdicción de Sistema de Gestión por Objetivos (DJSGO) se establece, para dar cumplimiento a la Ley 8836 de Modernización del Estado y a la Ley 8535 denominada Carta al Ciudadano, en su Art. N° 10, en donde la transparencia, la calidad, la información y la participación son requisitos

fundamentales y la Ley 8803 Ley de Acceso al conocimiento de los Actos de Gobierno.

II. **Ámbito De Aplicación**

Las presentes disposiciones para la planificación y formulación del anteproyecto de presupuesto son de aplicación obligatoria en todas entidades del sector público provincial no financiero.

III. **Conjunto De Actores y Funciones Que Integran El Proceso**

Participan tres actores fundamentales e indispensables:

1. Ministerio de Finanzas e Inversión Pública. La Dirección General de Presupuesto e Inversiones Públicas.

- a) Colaborar en la elaboración de la Reflexión Estratégica.
- b) Coordinar la elaboración de la Planificación Operativo.
- c) Coordinar la formulación del Presupuesto para Resultados
- d) Colaborar con los distintos organismos en la medición de Indicadores de Producto, metas físicas y financieras.
- e) Dar seguimiento a Indicadores de Producto.
- f) Monitoreo y Análisis integral del la planificación estratégica y del presupuesto para resultados.
- g) Dar seguimiento y análisis a la ejecución del presupuesto, a través de las metas físicas y financieras.
- h) Dictar capacitaciones de Planificación Operativa y PpR, y dar apoyo en las capacitaciones de Reflexión Estratégica.

2. Ministerio de Administración y Gestión Pública. Dirección de Jurisdicción de Sistema de Gestión por Objetivos.

- a) Coordinar la elaboración de Reflexión Estratégica.
- b) Colaborar en la elaboración de la Planificación Operativa.
- c) Colaborar en la formulación del Presupuesto para Resultados.
- d) Colaborar con los distintos organismos en la medición de Indicadores de Impacto y de Resultado.
- e) Dar seguimiento a los distintos Indicadores de Impacto e Indicadores de Resultado.
- f) Monitoreo y Análisis integral de la planificación estratégica y del presupuesto para resultados.

- g) Dictar capacitaciones de Reflexión Estratégica y dar apoyo en las capacitaciones de Planificación Operativa y PpR.

3. **Organismos del Poder Ejecutivo Provincial:** Ministerios, Secretarías y Agencias:

En general:

- a) Diseñar la planificación, tanto estratégica, como operativa.
- b) Ejecutar la planificación y el presupuesto preestablecido.
- c) Dar seguimiento y registro a la ejecución del presupuesto, física y financieramente.
- d) Realizar la medición de metas físicas y financieras, e indicadores, de Resultado y de Producto.
- e) Detectar y justificar desvíos de las mediciones; realizar propuestas de acciones correctivas y; planificar acciones de mejora continua.

En particular:

- a. **Los distintos niveles políticos y directivos**, deben adoptar y comunicar los ejes y objetivos estratégicos.
- b. Los **responsables de unidades ejecutoras**, deben identificar claramente los productos y servicios que proveen, los beneficiarios y alcance de los mismos. Además deben contar con información física sobre las metas programadas para el ejercicio y como éstas aportan a la consecución de los objetivos establecidos.
- c. Los **directores de administración**, deben asesorar a los responsables de cada una de las categorías programáticas, no sólo en el llenado de los formularios, sino también en la compatibilización entre las metas por ellos planteadas y la política presupuestaria de la Jurisdicción. Además, en consulta con la máxima autoridad, transcribe la política presupuestaria del organismo.
- d. Los **directores de personal**, deben elaborar el proyecto de presupuesto en Recursos Humanos en lo que se refiere a cargos y masa salarial.

Segundo. LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

En el sector público, la Gestión para Resultados (GpR) se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, a través de la cual se pone énfasis en los resultados.

Se trata de una estrategia de gestión o enfoque mediante el cual una organización asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de resultados claramente establecidos. Proporciona un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión, mejorando la información y rendición de cuentas.

La gestión para resultados facilita a los organismos públicos la dirección efectiva e integrada de los procesos de creación de Valor Público, poniendo énfasis en los resultados y no solo en los procesos y procedimientos. Es decir, que la GpR es una herramienta que orienta a priorizar el resultado en todas las acciones y capacita para conseguir la optimización del desempeño gubernamental. Así pues, se trata de un ejercicio de dirección de los organismos públicos que busca conocer su actuación sobre todos aquellos aspectos que afecten los resultados de la organización.

Por tanto, un elemento clave para su implementación, es la medición de los cambios producidos por esa acción. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la administración del Estado.

“La noción de resultado en la GpR está asociada al cambio social producido por la acción del Estado...” Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar en las instituciones públicas para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población. (García López y García Moreno, 2010)

La implementación de la GpR requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, por lo que supone un esfuerzo a mediano y largo plazo que normalmente trasciende varios períodos gubernamentales.

I. PILARES DE LA GpR²:

1. Planificación para Resultados.
2. Presupuesto para resultados.
3. Gestión Financiera, Auditoria y Adquisiciones.
4. Gestión de Programas y Proyectos.
5. Monitoreo y Evaluación.

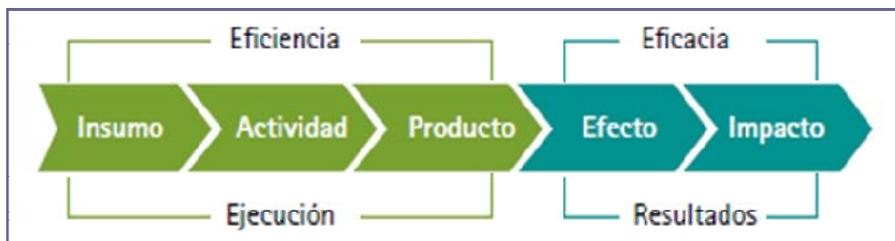
1. Planificación Para Resultados:

La planificación es el instrumento que las autoridades utilizan para definir la carta de navegación del Gobierno, es decir, su rumbo y su destino. Para ello, se debe responder a tres preguntas básicas: *¿dónde estamos?*, *¿a dónde queremos ir?* y *¿cómo podemos llegar?*

Para contestar a la primera pregunta se debe realizar un análisis de la situación ambiental, y económica, política y social sobre la cual se quiere intervenir mediante el uso de información estadística confiable.

Las respuesta a la pregunta *¿a dónde queremos ir?* debe partir de una visión clara del futuro, por lo menos a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores, ambientales, económicos, políticos y sociales del entorno. Es la formulación de una visión de largo plazo.

Por otro lado, la planificación debe ser operativa y responder a la pregunta *¿cómo podemos llegar?* mediante el diseño de los productos y servicios, los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico. Además, se requiere disponer y asignar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo tales propuestas, y coordinar la acción de las instituciones y las entidades involucradas.



2. Presupuesto Para Resultados:

El presupuesto por resultados otorga recursos a los organismos para que puedan obtener los insumos necesarios con el fin de generar un cierto volumen de productos y servicios previstos que a su vez, generan ciertos resultados en la sociedad. El presupuesto para resultados brinda información adicional sobre qué se realiza en los organismos públicos, quién genera los bienes públicos, cuántos bienes y servicios se generan, qué resultados se planea lograr con esos bienes y servicios, y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

² Roberto García López y Mauricio García Moreno. "La gestión para resultados en el desarrollo"

3. Gestión Financiera, auditoría y adquisiciones:

Este pilar está formado por tres componentes interrelacionados: la gestión financiera pública (GFP), la auditoría y las adquisiciones.

Gestión financiera pública: Es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarios, tanto para la captación, como para el gasto de recursos.

Auditorías, control interno y externo: El modelo de control actual busca asegurar que las organizaciones públicas operen de la manera prevista, para lo cual cuentan con mecanismos internos y externos a la organización.

El control puede efectuarse de manera ex ante o ex post. El control ex ante se basa en un sistema de revisión y aprobación de los gastos por parte de un ente exterior a la organización ejecutora antes de que se comprometan los recursos. El control ex post se fundamenta en un sistema en el que las autoridades de la organización toman decisiones de asignación de recursos financieros y no financieros cuyos resultados son examinados posteriormente por un ente externo.

Adquisiciones públicas: Es el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita (en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado) para la gestión de las organizaciones. Este sistema es importante para la GpR porque garantiza la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión pública. Un sistema de adquisiciones adecuado y ágil permite que las instituciones que ejecutan los programas provean bienes y servicios de calidad, a tiempo y a un costo razonable, todo lo cual redundará en mayor eficacia en la gestión.

4. Gestión de programas y proyectos³:

La gestión de programas y proyectos es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que le permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno.

Desde la perspectiva de la GpR, es importante que los organismos que tienen a cargo la gestión de programas y proyectos posean un plan sectorial de mediano plazo alineado con los objetivos y las estrategias del plan de Gobierno.

Asimismo, los planes pueden establecer tanto metas plurianuales, como anuales de provisión de bienes y servicios, además de indicar quiénes son los funcionarios responsables de cumplirlas.

³ De ahora en más se hablara sólo de Proyecto con el objeto de diferenciarlo claramente respecto de la Programa /Categoría presupuestario.

5. Monitoreo y Evaluación:

En el marco de la GpR, el sistema de monitoreo es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las metas. La GpR incorpora indicadores que dan cuenta de los resultados obtenidos por los distintos ejes estratégicos, objetivos estratégicos e iniciativas. Se diferencia de los sistemas tradicionales que informan sobre los insumos, las actividades y los productos y servicios brindados, pero sin fijarse si con ellos se logran o no los resultados.

Este proceso de seguimiento se lleva a cabo relevando y poniendo en relación los datos de la ejecución en comparación con lo programado previamente.

El monitoreo tiene por objeto que los responsables decisores y formuladores de políticas obtengan información periódica sobre el grado de ejecución de los programas, la forma de empleo de los recursos disponibles y el alcance de resultados.

II. Indicadores de Gestión⁴

Un indicador es una representación cuantitativa y/o cualitativa que sirve para medir el cambio de una variable comparada con otra. Además se utiliza para valorar el resultado medido y para medir el logro de objetivos planteados. Un buen indicador debe ser claro, relevante con el objeto de medición y debe proporcionarse periódicamente. Por ende, se puede decir que un indicador es un instrumento de monitoreo y observación de un sistema construido a partir de la evaluación y relación de variables del sistema.

En cualquier caso, un indicador debe cumplir con un conjunto de atributos para minimizar su ambigüedad y maximizar su posibilidad de uso en el proceso de toma de decisiones y debe poseer, por lo menos, los elementos que se señalan a continuación:

- Un nombre.
- Una descripción.
- Una unidad de medida.
- Un valor de referencia
- Un período de referencia, en el que se alcanzará la meta.
- Un algoritmo de cálculo o fórmula.
- Un medio de verificación.
- Un valor final para alcanzar y metas parciales de seguimiento.
- Una dependencia responsable de su cumplimiento.

⁴ Bibliografía complementaria: Nelson Shack Yalta. "Que, para qué y cómo en el presupuesto orientado a resultados", agosto 2010.

Importancia del indicador

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o un acierto, sobre el cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver.

Clasificación de Indicadores según su AMBITO:

- INDICADOR DE IMPACTO: Mide el efecto que los resultados obtenidos ejercen sobre un ámbito de mayor alcance o el efecto que la política que se ha implementado provoca en otras variables sobre las que el programa no actúa en forma directa.

Ejemplos:

- Tasa de Desnutrición crónica en niños menores de 5 años
 - % de analfabetismo (15 a 24 años)
 - Tasa de deserción interanual
 - Tasa de alfabetización
 - Tasa muerte por accidentes en las carreteras
 - Índice de crecimiento de las exportaciones
 - Reducción del nivel de pobreza.
 - Disminución de la Deserción Escolar.
-
- INDICADOR DE RESULTADO: Permite conocer el grado de aporte o contribución que los bienes y servicios creados y provistos realizan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del organismo.

Ejemplos:

- Tasa de aumento de productividad de los trabajadores.
 - Porcentaje de procedimientos optimizados o mejorados.
 - Porcentaje de internos que reciben educación técnica y en oficios.
 - Tasa de nuevas empresas radicadas en la provincia.
-
- INDICADOR DE PRODUCTO: Mide el cumplimiento de una iniciativa. Se refleja en la cantidad de los bienes y servicios creados o provistos por el programa u organismo mediante el uso de los insumos.

Ejemplos:

- Número de vacunaciones realizadas.
- Cantidad de trámites simplificados.
- Cantidad de cursos de capacitación efectivamente dictados.
- Numero de emprendimientos financiados.

Ejemplo de integración de los tres niveles:

Indicador de Producto	Fórmula	Indicador de Resultado	Indicador de Impacto
% de niños en edad preescolar matriculados	Número de niños matriculados en educación preescolar pública/número de niños entre 3 y 6 años en el país	Porcentaje de niños de 3-6 años matriculados que logran terminar la enseñanza preescolar	Porcentaje de niños que finalizan preescolar logrando manejo de habilidades básicas en lecto-escritura

Clasificación de Indicadores según su Dimensión⁵

- EFICACIA: Se refiere al grado de cumplimiento de los fines planteados, esto quiere decir, en qué medida el organismo como un todo o en sus áreas específicas, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad para cubrir la demanda y el resultado final

Ejemplos:

- Cursos realizados sobre el total de cursos planeados.
- % de avance de obra civil en relación a lo planificado.
- % de víctimas de trata en tratamiento de rehabilitación/ víctimas que solicitaron asistencia.
- % de internos capacitados/ total existente

- EFICIENCIA: Describe la relación entre dos magnitudes físicas, la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. Miden, tanto costos unitarios o costos promedios, como productividad media de los factores.

Ejemplos:

- Profesores utilizados en promedio por curso dictado.
- Inspecciones promedio realizadas por inspector.
- Actas del Registro Civil móvil entregadas en promedio por cada oficina móvil.
- Procedimientos de control náutico efectuados en promedio por cada vehículo destinado a tales efectos.

- ECONOMÍA: Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de

⁵ Juan Cristóbal Bonnefoy -Marianela Armijo, Indicadores de desempeño del sector público.

sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Un indicador típico de economía es:

- La ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado.

- CALIDAD: Es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

Ejemplos:

- % de estudiantes con calificaciones mayores a 8.
- % de trámites realizados autónomamente por el ciudadano.
- % de ciudadanos encuestados que manifestaron conformidad sobre la respuesta obtenida/ el total encuestado.

Clasificación de Indicadores según su TIPO

- CUANTITATIVO: Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico. Los indicadores cuantitativos pueden ser definidos como medidas de cantidad.

Ejemplos:

- Cantidad de cursos de capacitación dictados/ el total de los planificados.
- Porcentaje de la población vacunada/ el total existente.

- CUALITATIVOS: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo. Los indicadores cualitativos pueden definirse como juicios y percepciones populares sobre un tema.

Ejemplo: - % de ciudadanos encuestados que manifestaron conformidad sobre la respuesta obtenida/ el total encuestado.

Los pasos más importantes para formular los indicadores son:

ACCIÓN A DESARROLLAR	PREGUNTAS GENERADORAS
Identificar y/o revisar ejes, objetivos e iniciativas	¿Qué serán evaluados?
Identificar las dimensiones y ámbitos de desempeño	¿Qué ámbitos y dimensiones del desempeño es conveniente medir? Eficacia, eficiencia y/o calidad.
Establecer responsabilidades	¿Cuáles serán los Centros de Responsabilidad, o Áreas responsables por el desempeño logrado?
Establecer los valores objetivo y valores de referencia para la comparación	¿Cuál es el valor objetivo del indicador? ¿Qué valores de referencia existen?
Recopilar la información necesaria	¿Qué datos y antecedentes permitirán construir los indicadores?
Validar: aplicar criterios de técnicos y requisitos	¿Cómo sabemos que los indicadores construidos miden efectivamente la gestión y los resultados?
Analizar los resultados obtenidos	¿Por qué se produjeron los resultados?
Comunicar e informar	¿Quiénes tienen que conocer nuestros resultados? Unidad Ejecutora, Organización, Usuarios, Ministerio de Finanzas, Oficina de Presupuestos, Poder Legislativo, Ciudadano, etc.

Tercero. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica, es un proceso cíclico, sistémico y sistemático, a través del cual se fijan los logros, las acciones y los recursos para alcanzarlos. Se debe partir de una visión clara del futuro, a largo o a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno.

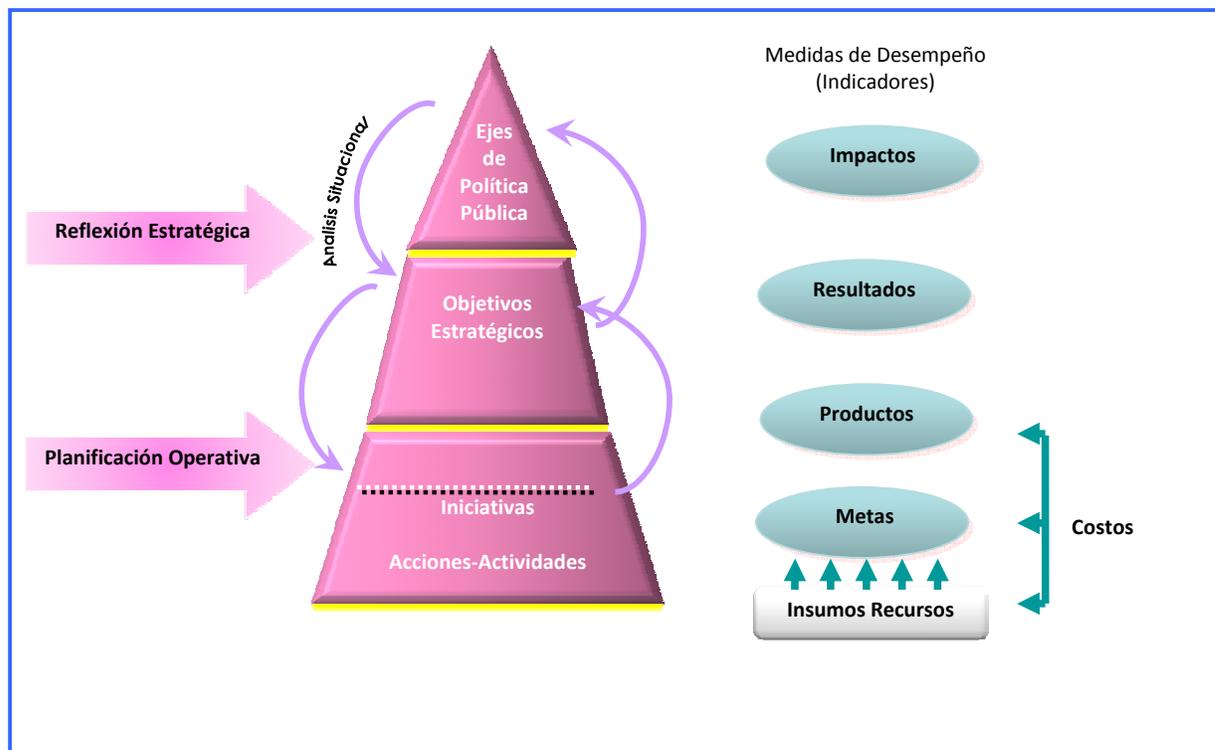
Así, se observa que la planificación estratégica permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Por ende se corresponde a la planificación de un marco de referencia a seguir en el mediano y largo plazo, realizada por los mandos altos del organismo.

Esta planificación debe ser llevada adelante en una serie de etapas que cursarán a lo largo de todo el año calendario y que tendrán la participación, de los organismos ya mencionados.

El proceso de Planificación se divide principalmente en 2 etapas:

- i. Reflexión Estratégica.
- ii. Planificación Operativa.



I. Bases teóricas de la Metodología

La metodología detallada en este documento toma elementos de diversas herramientas de gestión y las adapta a la realidad del Gobierno Provincial.

Así, se han tomado conceptos de la Planificación Estratégica Situacional (PES) desarrollada por Carlos Matus⁶, con el objeto de establecer una técnica para el establecimiento de diversos Objetivos de Gestión, a partir del reconocimiento de los diversos problemas que aquejan la realidad del Gobierno Provincial como un todo y de los distintos organismos estatales como unidades independientes.

Por otro lado, se tomaron componentes de la herramienta Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral ideado por Robert Kaplan y David Norton⁷, pensado a la organización de forma sistémica; agrupando distintos conceptos estratégicos dentro de Perspectivas, formando bloques de análisis sintéticos; aplicando indicadores de gestión de distintos niveles, reflejando así diferentes grados de análisis y; realizando medición y monitoreo de objetivos y la retroalimentación continua.

A continuación se presenta brevemente los principales puntos de estas dos herramientas.

A. Planificación Estratégica Situacional (P.E.S.)

Esta metodología desarrollada por Carlos Matus⁸, propone realizar un análisis detallado de la realidad de la organización, que permite interpretar su la realidad actual y su contexto.

Consiste básicamente, en detectar las situaciones problemáticas y sus factores causales, poniendo énfasis en sus aspectos críticos, y con la particularidad de que toma en cuenta a todos los actores con sus percepciones o motivaciones.

La importancia de que la planificación sea participativa, radica en la necesidad de establecer las responsabilidades que los actores públicos y privados tendrán en el qué hacer y en el cómo hacerlo, de manera tal que se distribuyan y se asignen correctamente las tareas y los recursos, y se pueda exigir la correspondiente rendición de cuentas. Mientras mayor sea el grado de participación de los actores relevantes, mayores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo.

⁶ El profesor Carlos Matus en su libro “Planificar para gobernar, Método PES” analiza el contraste entre la planificación tradicional y la Planificación Estratégica Situacional (PES), método que creó, sintetizándolo en cuatro preguntas fundamentales: ¿Cómo explicar la realidad? ¿Cómo concebir el plan? ¿Cómo hacer posible el plan necesario? ¿Cómo actuar planificadamente cada día?

⁷ El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton.

⁸ Carlos Matus, economista chileno considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, sintetiza muchos desarrollos teóricos logrados en otras disciplinas para construir una teoría que le permite al planificador superar las deficiencias de la planificación tradicional.

B. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro De Mando Integral (CMI)

Es una herramienta metodológica que incorpora en la Planificación Estratégica diversas perspectivas de análisis internas y externas que permiten ver a la organización como un todo. Si bien nace para empresas con fines de lucro se adapta a entidades públicas debido a que es fundamental la inclusión de medidas de eficiencia del uso de recursos, estas medidas se incluyen en la perspectiva de Procesos Internos.

El CMI sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas:

- Conocimiento y Tecnología
- Procesos Internos.
- Ciudadanía.
- Financiera.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la organización, que consiste en:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard:

- ✓ Permite tener una visión global de la organización y a su vez una visión desagregada en diversos cortes y perspectivas.
- ✓ Posibilita visualizar las distintas relaciones hipotéticas de causalidad (vectores) existentes entre objetivos estratégicos pertenecientes a distintas perspectivas.
- ✓ Brinda una mirada equilibrada en relación al corto y el largo plazo, a las perspectivas internas y externas y a los activos tangibles e intangibles.

A continuación se explica la metodología a utilizar por los diversos organismos en el proceso de Planificación Estratégica:

II. Reflexión Estratégica

Año a año cada organismo del Poder Ejecutivo Provincial debe realizar la planificación de su actuación para el año siguiente. Para ello, se deberán valer de aquellos **Ejes Estratégicos** definidos oportunamente por la máxima autoridad de Gobierno, derivadas del análisis de situación realizado oportunamente.

Estos Ejes Estratégicos se miden y monitorean a través de **Indicadores de Impacto** que, justamente, evalúan el efecto de los resultados que una política pública ha causado sobre su ámbito de actuación.

Ejes Estratégicos

Son los lineamientos generales a partir de los cuales son definidas las políticas de Gobierno, y actúan como grandes bloques temáticos que articulan el sistema de objetivos estratégicos. Los logros de estos "Ejes Estratégicos" se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas para cumplir con su finalidad, y su expresión se ve reflejada en los impactos sobre el bienestar de los ciudadanos. Son definidos a nivel de Gobierno, es decir, los define el Gobernador.

Así, a partir de las definiciones de Gobierno, cada organismo deberá realizar su propia Reflexión Estratégica. Dicha reflexión, consiste principalmente en la **formulación o actualización**, según sea el caso y para cada organismo, de:

- 1) La **Misión del Organismo**;
- 2) La **Visión del Organismo**;
- 3) El **Análisis Situacional**,
- 4) La **Misión de cada una de las áreas dependientes directamente de la máxima autoridad de cada organismo**, para poder así delimitar su campo de actuación;
- 5) Los **Objetivos Estratégicos**;
- 6) Los **Indicadores de Resultado**.

A continuación el detalle de cada punto:

1. Misión

La Misión de la organización es su razón de ser y la que le da su marco de acción. En todo organismo público de la provincia de Córdoba, la misma se define a partir de las competencias y funciones enunciadas en la Ley Orgánica por el Gobernador.

Es el motivo de existencia del organismo y detalla la orientación de sus actividades, por lo que fija los propósitos, fines y límites del servicio que presta por ende orienta su planificación. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.

¿Qué buscamos? = Propósitos.

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.

¿Para quienes trabajamos? = Ciudadanos.

Esta misión debe ser expresada de forma clara, breve y debe esclarecer mínimamente que hace cada organismo, cómo gestiona su accionar y hacia quién dirige el mismo de forma que pueda ser comunicada y transmitida con facilidad.

2. Visión

Partiendo de la Misión y de los Valores enunciados en el Código de Ética de la Provincia, es necesario explicitar o formular, en caso de que no exista, la Visión del organismo.

La Visión define y describe la situación futura que desea tener la organización, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseado.

La misma debe ser inspiradora y de largo plazo, y debe indicar el norte hacia el cual se quiera dirigir el organismo y debería ser propuesta por la autoridad máxima del mismo

La Visión de la institución es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? ¿Cómo la imaginamos? ¿Cuál es nuestro deseo de organización en el mediano largo plazo?

3. El Análisis Situacional

Un análisis Situacional, consiste en detectar las problemáticas y sus factores causales, y generar un análisis sobre los mismos. Específicamente, un Análisis Situacional debe permitir interpretar la realidad actual de la organización y su contexto, tanto a nivel gobernación como a nivel de cada Organismo en particular.

Para sistematizar la tarea se pueden utilizar diversas metodologías.

En esta Guía se presenta el **Inventario de Problemas, como una de las metodologías** a ser utilizada **a nivel de Organismo**. Esta metodología consiste en explicitar los problemas que le impiden al Organismo lograr la Visión, entendiéndose por problema a aquellos, obstáculos, dificultades y debilidades que deben ser superados para alcanzar dicha Visión y su correspondiente Misión.

La forma correcta para enunciar un problema es expresar o formular una sensación o estado negativo. Es importante limitarse a identificar problemas existentes y no aquellos que parecen posibles o se muestran como potenciales.

PROBLEMA

- Situación deficiente y evitable.
- Brecha entre la situación actual y la deseada.
- Evita que la organización cumpla sus metas y alcance su visión.

Analizando la brecha entre la situación real y la deseada por la visión, se debe prestar atención a todos los problemas y las distintas relaciones de causalidad existentes entre los mismos.

Estas relaciones de causalidad se reflejan en lo que se denomina **Árbol de Problemas**.

El propósito del mismo es ilustrar en términos generales las relaciones de causalidad entre los distintos problemas encontrados (sean internos o externos). La relevancia de este instrumento es que permite deducir las causas reales de los problemas existentes, sólo atacándolas se podrán revertir los problemas.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

- Instrumento para comprender la problemática a resolver.
- Expresa los encadenamientos de tipo causa – efecto percibidos por los involucrados.

A partir de la selección de problemas se deberá analizar cuáles son los más importantes, qué los genera y cuáles son los efectos, llegando a definir aquellos **Problemas Focales**. Estos, son aquellos que causan una situación deficiente general y que a su vez, cumplen con los requisitos de relevancia y pertinencia y toman en cuenta la misión de la organización.

PROBLEMA FOCAL

Es un problema causal que además:

- Cumple con requisitos de relevancia y pertinencia.
- Toma en cuenta la misión de de la organización.

Relevancia: se verifica cuando el problema es lo suficientemente importante como para perturbar la situación de la organización y que a su vez influye en otras situaciones problemáticas de la misma.

Pertinencia: se da cuando como planificadores y ejecutores, tenemos la posibilidad real de influir sobre el problema.

Los problemas focales deben ser analizados a través de “**descriptores**”. Cada problema focal tendrá varios enunciados que lo describan acabadamente. Deben establecerse tantos descriptores como sean necesarios.

Para detectar si los descriptores son pertinentes se deben revertir y evaluar si el problema sigue existiendo parcial o totalmente, en caso que así sea, habrá que modificarlos o agregar más de ellos, hasta que la descripción del mismo quede acabada.

DESCRIPTORES

- Enunciados referidos a situaciones cotejables que manifiestan y corroboran la existencia del problema focal.
- Para cada uno de ellos se debe buscar una fuente de verificación.

A partir de descifrar las causas del problema focal, se deben detectar los **Frentes de Ataque** derivados de aquellas causas cuyo control sea total o parcial. Los frentes de ataque contribuyen, directa e indirectamente, a revertir descriptores del problema focal.

Habiendo completado el mapa causa-efecto con sus frentes de ataque, se está en condiciones de elaborar el **Árbol de Objetivos**.

ARBOL DE OBJETIVOS

- Traducción del mapa de problemas en positivo.
- Los problemas focales se transforman en objetivos.

Este simplemente es el mapa de problemas puesto en positivo. Para construirlo se

transforma al problema focal en objetivo y a los frentes de ataque en apuestas estratégicas o iniciativas (Planes de acción). A partir de este árbol de objetivos, surgirán los objetivos estratégicos.

4. Misión de cada área

Una vez definidas la Misión, Visión y Ejes estratégicos del organismo, se deben definir las misiones de cada una de las áreas del mismo, para poder así delimitar su campo de actuación. Al igual que la definición a nivel de organismo, la misión de cada área nace a partir de las competencias y funciones asignadas a cada una de ellas.

5. Objetivos Estratégicos⁹

Los objetivos estratégicos son una serie de fines a alcanzar que, alineados, contribuyen a la consecución de un fin mayor, es decir al logro de los Ejes Estratégicos.

Los objetivos estratégicos deben ser confeccionados con la participación de todas las autoridades del organismo, y definen un marco para el desarrollo de de las distintas iniciativas a llevar a cabo con el fin de alcanzar los resultados planteados. A su vez, los mismos nacen del análisis situacional desarrollado dentro de cada ministerio.

6. Indicadores de Resultado

Estos indicadores, son aquellos que permiten medir el efecto de la consecución de los objetivos estratégicos.

Siguiendo la misma premisa que para los indicadores de impacto, cada objetivo puede tener más de un indicador. En este caso se debe crear un indicador global de los mismos que surja de la ponderación de los valores de los demás indicadores.

La periodicidad de seguimiento de estos indicadores será realizado de forma trimestral.

⁹ Los objetivos estratégicos son comparables a los comúnmente llamados “programas” dentro de la teoría de planificación estratégica. Esto es así ya que los mismos agrupan un conjunto de iniciativas tendientes a cumplir con ese objetivo estratégico.

III. Planificación Operativa y Programación de Actividades y Metas

En base a los frentes de ataque identificados se deben formular las Iniciativas y Actividades, que contribuyen al logro de los objetivos. Así, durante esta etapa se deben definir los siguientes conceptos:

- 1) Las **Iniciativas** para el mediano y corto plazo;
- 2) Los **Indicadores de Producto**;
- 3) Las **Actividades** de corto plazo;
- 4) Las Metas Físicas

A continuación se explica cada uno de los conceptos:

1. Iniciativas

Por iniciativa se entiende a todo aquel proyecto diseñado estratégicamente para alcanzar el logro de un objetivo estratégico.

Se define a un proyecto, como un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.

Las características de un proyecto son¹⁰:

- **Temporales**: tienen un comienzo y un final definidos. Los proyectos acaban cuando los objetivos declarados han sido alcanzados o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto;
- **Deben crear un producto o servicio único**: un proyecto supone realizar algo (un producto o un servicio) que no ha sido realizado antes y, por tanto, es único;
- Esta **'unicidad'** hace que las características que distinguen al producto o servicio deben ser elaboradas progresivamente:
 - Progresivamente => por etapas
 - Elaboradas => trabajadas con cuidado y detalle.

La definición del conjunto de iniciativas corresponde a las distintas áreas de cada organismo pudiendo elaborar tanto proyectos individuales, como en conjunto con otras áreas, pero siempre determinando un responsable del mismo. Esto contribuye a la etapa de planificación presupuestaria con la identificación de cada unidad ejecutora de dichos proyectos.

¹⁰ Según Project Management Institute(PMI)

Para lograr asociar la planificación estratégica con la presupuestaria, es que a cada iniciativa se le debe asociar una categoría programática.

La **categoría programática** es la categoría esencial del Presupuesto por Programas.

Comprende el conjunto de acciones orientadas al logro de un objetivo concreto dentro de la labor de Gobierno, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para desarrollarlas y una unidad ejecutora responsable de su ejecución.

En el marco de la metodología del presupuesto por programas, se definen un conjunto de categorías programáticas que constituyen, cada una de ellas, una unidad de análisis y de asignación formal de recursos y de las cuales, al cabo de un determinado proceso de producción resultan productos terminales o intermedios, según los casos.

La estructura de programas debe mantener correspondencia con la organización institucional.

Las categorías programáticas deben ser descriptas en todo su detalle para ello se tendrá que responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué operación o conjunto de acciones del Plan Operativo Institucional, se inserta la categoría programática?
- ¿Cuál/es son sus producción final o que servicios presta? ¿Quiénes son sus principales beneficiarios? ¿Cuál es su alcance?
- ¿Cuáles son sus limitaciones?
- ¿Qué relaciones mantiene la unidad ejecutora de la categoría programática con otras que generan igual o similar tipo de bienes o servicios?
- ¿De cuántos recursos humanos y financieros dispone el programa o el proyecto para el año para el cual se presupuesta?

2. Indicadores de Producto

Son aquellos indicadores que miden el cumplimiento de una iniciativa. En definitiva, muestran los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Cabe aclarar que, por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos estratégicos.

El indicador de producto debe expresar cantidades, porcentajes y/o índices que reflejen el cumplimiento de la Iniciativa, a través del cumplimiento mismo del conjunto de actividades que forman esa iniciativa. La periodicidad de medición de estos indicadores debe ser trimestral.

Como mínimo debe haber un indicador por iniciativa, y en el caso de que haya más de uno, se deberá generar un indicador global con sus ponderaciones.

3. Actividades

Las actividades son aquellas acciones, ordenadas en una secuencia lógica, que permiten la consecución del producto/servicio final de las iniciativas. Cada una de estas actividades debe

estar plasmada en un cronograma definiendo, mínimamente, los tiempos de duración, los recursos y el presupuesto requerido para realizarla.

4. Metas

La planificación operativa se expresa en su máximo nivel cuando se definen las metas anuales y parciales para las distintas actividades. En esta etapa se debe especificar la fuente de verificación de datos, los Responsables de fijar, seguir y lograr las metas, y las fechas de comienzo y fin de las Actividades.

Las metas son aquellos elementos cuantificadores de cada actividad, que permiten medir el cumplimiento de la misma. Pueden ser **físicas** cuando se refiere a la cuantificación de un producto en un aspecto tangible como puede ser el perfeccionamiento de una contratación, o la finalización de X cantidad de km de ruta, o **financieras** cuando se refiere al valor monetario de una actividad, o sea, cuánto dinero será necesario asignar a esa actividad para lograr su consecución.

Ejemplo y Caso Práctico de Reflexión Estratégica y Planificación Operativa del Ministerio de Educación

EJE ESTRATÉGICO Política de gobierno	Mejorar el nivel de educación de la provincia de Córdoba.	INDICADOR DE IMPACTO 1. Disminución del fracaso escolar 2. Disminución de deserción escolar
MISION Razón de ser. QUE DEBEMOS HACER	COMPETE al MINISTERIO DE EDUCACIÓN (...) entender en: ...La adopción de medidas tendientes a erradicar el fracaso y la deserción escolar, y establecer los mecanismos para elevar la calidad y equidad educativa.	
VISION Hacia donde se quiere ir. COMO QUEREMOS SER	“...obtener con mayor eficacia y economicidad la promoción de políticas que incrementen el bienestar social en materia de educación”	
OBJETIVO ESTRATEGICO CÓMO se contribuye a atender necesidades del sector.	Promover la Inclusión y calidad Educativa	INDICADOR DE RESULTADO 1. Tasa de crecimiento plurianual del gasto público destinado a educación 2. % niños y jóvenes escolarizados / total de la población, por nivel. 3. Porcentaje de reinserción escolar por nivel. 4. Índice de terminalidad por nivel. 5. Evaluación de calidad educativa: ubicación en el ranking nacional.
INICIATIVA Que BIENES Y SERVICIOS contribuyen al logro del Objetivo Estratégico.	Construcción edificios escolares	INDICADOR DE PRODUCTO 1. Cantidad de edificios escolares construidos
ACTIVIDADES COMO se producen los bienes y Servicios	Descripción de actividades por cada etapa: 1-Construcción 22 edificios. 2- Instalaciones y equipamiento	Control y Seguimiento de ejecución física/ financiera: Metas como datos de base para la verificación de indicadores.

Cuarto. PRESUPUESTO PARA RESULTADOS.

La vinculación del Plan al Presupuesto se desarrolla mediante diferentes pasos e interacciones que permiten la armonización entre las prioridades de gestión pública y las asignaciones presupuestarias.

El presupuesto para resultados es un componente de la Gestión para Resultados que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas.

El presupuesto para resultados es un proceso que integra de forma sistemática consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a estos, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos, elevar la calidad del gasto y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

Es una técnica complementaria al presupuesto por programas que pone énfasis en el desarrollo metodológico de indicadores de producto, resultado e impacto y en la determinación de relaciones causales entre los resultados y la cantidad y calidad de los bienes y servicios a producirse por parte de las instituciones públicas.

Entonces los ministerios, secretarías y agencias como responsables de una determinada producción específica, utilizan insumos financieros, humanos y materiales (**categoría programática**) que les asigna el presupuesto necesario para obtener bienes y servicios (**los productos**) destinados a alcanzar objetivos de política pública (**resultados**). En esa línea, la lógica de formulación del presupuesto del Estado provincial contiene diferentes etapas que se sintetizan en el siguiente proceso:

a- El conocimiento de los principales planes de acción de la Provincia, que revele las áreas a fortalecer enmarcadas dentro del Plan de Gobierno. Se sirve de INDICADORES DE IMPACTO.

b- La estrategia de la máxima autoridad de cada jurisdicción para lograr las aspiraciones que contiene el Plan de Gobierno a través de la definición de objetivos estratégicos cuyo alcance deberá ser medido a través de INDICADORES DE RESULTADO.

c- El detalle de lo que va a realizar cada una de las unidades ejecutoras del gasto para conseguir los objetivos estratégicos fijados por la máxima autoridad de su jurisdicción (PLAN OPERATIVO) cuya medición se realizará con INDICADORES DE PRODUCTO.

Para tener en cuenta: La técnica de programación presupuestaria no debe quedar circunscripta al campo formal de la asignación financiera y a la aplicación formal de la técnica de la presupuestación por programas. El presupuesto debe operar efectivamente como un instrumento de las políticas públicas, para lo cual es necesario el desarrollo gradual

de un sistema de medición de la producción y el establecimiento de indicadores de la gestión presupuestaria.

Por otro lado, el proceso presupuestario debe ser el reflejo de un trabajo de los responsables de la dirección política de las organizaciones definiendo sus objetivos de gestión de manera que los responsables de la gestión se apropien de estos objetivos y lo traduzcan en operaciones concretas que posibiliten el cumplimiento de los resultados deseados.

El Ciclo Presupuestario como reflejo de La Gestión para Resultados:



A. Momentos de la Información Presupuestal

Si bien la normativa establece que “El Titular de la DGPIP, teniendo en cuenta las necesidades particulares de cada ejercicio fiscal, establece el cronograma de actividades involucradas en la confección del proyecto de Ley Anual de Presupuesto, fijando los responsables de ejecución y fecha de finalización de cada una de ellas”... podemos decir que la información presupuestaria se produce en dos momentos diferentes:

En una primera etapa se genera información para integrar el Anteproyecto, para producir en la fase posterior la conformación del Proyecto de Presupuesto Público Provincial que se presentarán a consideración de la Legislatura.

En una segunda etapa, una vez aprobado el presupuesto y dado a conocer a cada dependencia y entidad, se deberán analizar los ajustes que en su caso se generen a partir de la aprobación legislativa.

B. Criterios para la Presupuestación

Cada organismo y/o entidad deberá efectuar un ejercicio de análisis respecto a los cambios sustanciales que se pretende llevar a cabo con el presupuesto, en donde se persigue:

Dar cumplimiento de los objetivos y metas establecidas mediante la ejecución de diversos planes, o programas de gobierno.

Articular sistemáticamente la planificación estratégica con la programación operativa, aplicando los procedimientos que aseguren la integración de la planificación institucional con la programación presupuestaria.

Como síntesis se puede asegurar que establecer un sistema integral de planeación-programación-evaluación es la manera más efectiva de abordar los problemas actuales con una concepción moderna de la gestión, avanzando un escalón más en el proceso de integración sistémica para lograr concebir un verdadero Sistema Integrado de Gestión Estratégica que abarque tanto a la dirección superior del Gobierno como a los organismos ejecutores.

La información estructurada de todo el Plan - independientemente de que se cuente con un aplicativo informático que facilite la carga y administración de los datos - es fundamental para su vinculación con el Presupuesto. Para ello es vital el desarrollo de procedimientos que esclarezcan las etapas, los responsables, sus acciones y los productos esperados de cada proceso. Es decir los input-output en el proceso de la articulación.

Recordando el Árbol de la Planificación Estratégica se podrán establecer los pasos a seguir:

❖ Reflexión Estratégica:

- Ejes estratégicos - Indicadores de Impacto.
- Objetivos estratégicos- Indicadores de Resultado.

❖ Planificación Operativa:

- Iniciativas –Indicadores de producto
 - Actividades
 - Metas

MOMENTOS DE LA ARTICULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CON EL PRESUPUESTO

	Responsables	Propósito	Acciones
Momento 0	Poder Ejecutivo Ministros Asesores del PE Expertos Otros Organismos de la Soc.	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar la Visión Local o de Provincia. • Establecer Políticas de gobierno: Plan Estratégico Mediano y Largo Plazo. • Establecer los impactos deseados. • Comunicar lineamientos del Plan de gobierno que constituyen los Ejes Estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las razones /necesidades, de interés público. 2. Relevar situación presente y tendencias macro (escenario político/social/económico) internacional- nacional- local etc.) 3. Construir Indicadores de impacto.
Momento 0 1	Ministro-Secretarios Asesores Equipo de vinculación (Planificación-Presupuestación)	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar o afirmar la Visión, Misión del Organismo. • Formulación de objetivos estratégicos, (Planificación Institucional alineada). • Programas prioritarios. 	<p>(Teniendo en cuenta prioridades políticas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <u>Reflexión Estratégica</u>: Revisar Misión, Visión, y los Ejes Estratégicos. 5. Análisis situacional. Confección de árbol de problemas. 6. Diseñar el árbol de objetivos y resultados. 7. Definir Objetivos Estratégicos de la organización con sus Indicadores de resultados.
Momento 2	Director Administrativo, Unidades Ejecutoras del Gasto. Equipo de vinculación.	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento, compromiso, determinación de responsabilidades. • Planificación de principales Iniciativas. • Presupuesto para resultados: iniciativas, actividades, cronograma base para la evaluación física y financiera. Seguimiento. 	<p>(Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. <u>Planificación Operativa</u>: Determinar iniciativas y productos. Productos y servicios que presta cada programa. 9. Formular presupuesto estratégico para resultados: Descripción y Costo de Iniciativas. Indicadores producto 10. Fijar: Monto y cronograma de Actividades: Metas físicas y financieras por objeto del gasto.
Momento	Dir. De Programas, Dir. Administrativo, Equipo de vinculación: DGPeIP- DJSGO Equipos técnicos,	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, Evaluación, Control, Ajustes. • Rendición de cuentas, Transparencia. • Retroalimentación del sistema. 	<p><u>Implementar Sistemas de Seguimiento y Monitoreo</u> constante: Ejecución de metas físicas y financieras.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Medir con Indicadores. 12. Analizar los desvíos. 13. Llevar a cabo acciones de Ajustes. 14. Evaluar resultados de programas 15. Rendir cuentas.

VINCULACIÓN: Integrar la planificación institucional con la programación presupuestaria asegurando la correcta asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos.

*VALOR AGREGADO: Acompañamiento metodológico en la formulación de objetivos- iniciativas- metas. Capacidad, competencia y responsabilización de las personas. Sistemas de información adecuada y oportuna. Internalización de procedimientos. Regularidad y continuidad en la aplicación y articulación entre planificación institucional y programática.

Quinto. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el marco de la GpR, el sistema de monitoreo es un instrumento para evaluar al sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los ejes, objetivos estratégicos y de sus expresiones cuantitativas: las metas especificadas en el cronograma de actividades definidas dentro de cada iniciativa.

Entre estos indicadores no siempre existe una linealidad en sus relaciones. Un resultado es posible obtenerlo a través de una o varias producciones públicas.

Es, por tanto, sumamente importante desde el punto de vista presupuestario distinguir los tipos de indicadores y establecer sus relaciones. La asignación de recursos se relaciona en forma directa con las iniciativas a realizar.

En el proceso de seguimiento es fundamental analizar la información relevada en el seguimiento de cada actividad y establecer la relación entre los datos de la ejecución física/financiera con lo programado previamente.

El Monitoreo tiene por objeto que los decisores y formuladores de políticas obtengan información periódica sobre el grado de ejecución de los programas, la forma de empleo de los recursos disponibles y el alcance de resultados.

El Monitoreo busca conocer cómo avanzaron los objetivos y las metas del gobierno y cuántos fueron los recursos del presupuesto que se ejecutaron para lograrlos.

La Evaluación es la apreciación objetiva de los planes en curso ó concluidos y sus resultados. Lo que diferencia a la Evaluación del Monitoreo es que éste último informa sobre el cumplimiento de los objetivos, en cambio la Evaluación explica los motivos del logro ó no de los mismos y los cambios que se producen en los beneficiarios de tales objetivos. La Evaluación emite juicios respecto a las causas de los resultados y recomienda acciones futuras.

En el ciclo de gestión pública para la obtención de resultados hay cuatro componentes necesarios que deben funcionar en forma articulada, continua y complementaria:

- La planificación,
- El presupuesto,
- La ejecución de programas y proyectos,
- El monitoreo y la evaluación.

Estos procesos deben coordinarse de manera tal de que se llegue a presupuestar conociendo los objetivos para los cuáles se están asignando los recursos públicos y que se pueda planificar dentro de un marco lógico de recursos disponibles, deben ser procesos indivisibles.

Asimismo, el monitoreo y la evaluación se nutren tanto del proceso de planificación como el de producción de los bienes y servicios públicos.

El seguimiento y evaluación será realizada sobre la totalidad de los indicadores, diferenciando aquellos estratégicos (impacto y resultado) de los operativos (producto y metas). Los primeros serán seguidos y evaluados a través de un Tablero de Gestión donde mostrará la evolución de todos aquellos indicadores definidos en la etapa de reflexión estratégica. Para realizar esta tarea se deberá solicitar a los Organismos Planificadores periódicamente la información sobre los resultados de aquellos indicadores planteados. En el caso de los indicadores de Impacto, el seguimiento se realizará de forma anual, mientras que para los indicadores de Resultado, el seguimiento será de forma trimestral.

El análisis tanto físico como financiero son la base informativa para conocer el cumplimiento de las metas directamente relacionada con los indicadores de producto brinda datos concretos sobre la eficiencia de la vinculación plan- presupuesto.

A partir de lo mencionado en el párrafo anterior, cabe definir la **Evaluación del Presupuesto para Resultados** como un proceso que, partiendo de la definición de los resultados esperados, **mide** la ejecución presupuestaria, **analiza** los desvíos respecto de lo programado y culmina con la definición de **acciones correctivas** que retroalimentan el sistema.

Es así que en el proceso presupuestario se deberá fundamentar no sólo aquello que se va a producir sino también lo que se pretende lograr con esta producción, identificando los beneficios que tendrá en la sociedad y como contribuyen al logro de los fines esperados y definidos por una política pública.

La evaluación permitirá reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan del gobierno, para un determinado período de gestión a través del desarrollo concreto de los Programas.

También servirá para programar adecuadamente la ejecución presupuestaria, analizando gradualmente los desvíos de lo ejecutado respecto de lo programado y contribuir, de este modo, al análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión presupuestaria.

Sexto. FORMULARIOS E INSTRUCTIVOS

Los formularios e instructivos que forman parte de esta guía han sido realizados para que todas los organismos de la Administración Pública Provincial realicen su Planificación Estratégica y el Anteproyecto de Presupuesto bajo esquemas metodológicos uniformes.

Para la carga de datos básicos de la articulación del presupuesto con la Planificación Estratégica son de relevancia los siguientes formularios:

ETAPA	PRINCIPALES DATOS	FORMULARIO	REGISTRO DE LA INFORMACION	RESPONSABLE
Reflexión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Gobierno Ejes Estratégicos Indicadores de Impacto 	A	Centralizada	Administrador del SGO
	<ul style="list-style-type: none"> Organismo Plan de Ministerio Objetivos Estratégicos Indicadores de Resultados 	I y II	Descentralizada	Referente Institucional de Planificación. Dirección de Administración. Unidades Ejecutoras.
Planificación Operativa	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas_ Actividades_ Metas Indicadores de Producto 	III		
	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de Categorías Programáticas. 	IV		

Los formularios e instructivos se han diseñado teniendo presente que la información requerida no sólo pueda ser producida por la entidad para cumplir con la formulación del presupuesto, sino que al mismo tiempo sea útil para el seguimiento y evaluación de los objetivos planteados por cada organismo, permitiendo la generación de reportes, consultas y otros productos que servirán para la información documentada y la toma de decisiones.

La información solicitada se requiere primero a nivel general de la jurisdicción y luego por categorías programáticas.

Los formularios se elaborarán y presentarán de acuerdo a las instrucciones de llenado, no admitiendo modificaciones a su forma, toda vez que constituyen documentación soporte para trámites posteriores ante otras instancias que requieren una presentación unificada.

Finalmente, y con el propósito de garantizar una correcta formulación del presupuesto, la DGPIP y la DJSGO prestarán, en forma permanente, asistencia técnica necesaria para la carga de la información y aclarará cualquier duda que surja con motivo de su interpretación y uso.

FORMULARIO A: PLAN DE GOBIERNO- EJES ESTRATÉGICOS - INDICADORES DE IMPACTO

OBJETIVO:

Dejar expresamente establecida la Visión Provincia. Formalizar los impactos deseados. Comunicar lineamientos del Plan de gobierno y los Ejes Estratégicos de mediano y largo plazo.

RESPONSABLES:

La responsabilidad directa por el contenido de la política pública local, sectorial, provincial etc. es de la máxima autoridad del Poder Ejecutivo, su gabinete de Ministros, Asesores del PE.

Para Comunicar los lineamientos del Plan de gobierno y los Ejes Estratégicos es fundamental que cada organismo cuente con un referente institucional que sea un agente activo y trabaje en conjunto con el equipo de vinculación.

REGISTRO DE LA INFORMACIÓN:

Se trata de un formulario de carga centralizada en los administradores del Sistema de Gestión por Objetivos: Personal capacitado en planificación estratégica, en directa comunicación con la máxima autoridad y su equipo de asesores. Es recomendable que se cuente con documentos formales e instrumentos legales de base para la carga de la información.

INFORMACION:

- A) **PLAN DE GOBIERNO:** Es único para toda la gestión de Gobierno y de éste surgen los ejes estratégicos y los indicadores de impacto. Dato Relevante: formaliza la Visión del Gobierno.
- B) **EJES ESTRATÉGICOS:** Son los grandes bloques temáticos que articulan el sistema de objetivos estratégicos. Los logros de estos “Ejes Estratégicos” se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas para cumplir con su finalidad y su expresión se ve reflejada en los impactos en el bienestar de los ciudadanos.

La información básica de los ejes son: Denominación; Descripción; Horizonte temporal, el cual puede ser Anual, Bianual, Triannual, Cuatriannual, mayor a Cuatriannual y Persona responsable o referente.

- C) **INDICADORES DE IMPACTO:** Por cada Eje Estratégico se deberán formular Indicadores de Gestión que en este nivel corresponde a los denominados de Impacto ya que estos instrumentos permitirán medir el nivel de logro o avance de un Eje.

La información básica de los Indicadores es:

- a. Denominación
- b. Descripción
- c. Fórmula
- d. Tipo de Indicador

- e. Tipo de desempeño
- f. Tipo de reto
- g. Fecha Inicio
- h. Fecha Fin:
- i. Frecuencia de medición:
- j. Fuente de Verificación
- k. Valor de Referencia Total
- l. Unidad de Medida
- m. Peso
- n. Persona Responsable
- o. Observación
- p. Metas parciales de Medición.

Los datos trabajados podrán apreciar de la siguiente manera



FORMULARIO A: PLAN DE GOBIERNO- EJES ESTRATÉGICOS - INDICADORES DE IMPACTO

A- PLAN DE GOBIERNO:

- EJES ESTRATÉGICOS:

1. "XX."

a) Descripción:

b) Horizonte temporal

c) Responsable:

2. "XX"

d) Descripción:

e) Horizonte temporal:

f) Responsable

C- INDICADORES DE IMPACTO:

EJE ESTRATÉGICO 1:	INDICADOR DE IMPACTO 1 a. Denominación b. Descripción c. Fórmula d. Tipo de Indicador e. Tipo de desempeño f. Tipo de reto g. Fecha Inicio h. Fecha Fin i. Frecuencia de medición j. Fuente de Verificación k. Valor de Referencia Total l. Unidad de Medida m. Peso n. Persona Responsable o. Observación p. Metas parciales de Medición.
	INDICADOR DE IMPACTO 2
EJE ESTRATÉGICO 2:	INDICADOR DE IMPACTO 1
EJE ESTRATÉGICO N:	INDICADOR DE IMPACTO N

D- ELABORÓ:
 CONTROLÓ:

FECHA:
 FECHA:

Esta Guía cuenta con un anexo instructivo de carga de Datos dentro del sistema único de administración financiera (Suaf) el que cuenta con un nuevo modulo para la carga, seguimiento y monitoreo de la planificación estratégica y del presupuesto para resultados.

La vista de cada registro es la siguiente:

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO: SUAF
NORMAL 10
ECOLOGICA 17

CLASIFICADORES ▶
REPORTES ▶
INTEGRACION ▶
RUR ▶
MOD. PRESUP. ▶
CONTABILIDAD ▶
PLANIF. ESTRATEGICA ▶

Gestión de EJES
Alta de EJES

Vigencia	2013
Organismo	
Denominación*	REDUCIR LA POBREZA Y PROMOVER EL EMPLEO Y LA EQUIDAD SOCIAL.
Descripción	
Horizonte temporal*	Cuatriduenal
Persona responsable	AGOSTINI, MARIA EUGENIA

Agregar Cancelar

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO: SUAF
NORMAL 10
ECOLOGICA 18

CLASIFICADORES ▶
REPORTES ▶
INTEGRACION ▶
RUR ▶
MOD. PRESUP. ▶
PATRIMONIO ▶
PRESUPUESTO ▶
RUE ▶
SEGURIDAD ▶
TESORERIA ▶
CONTABILIDAD ▶
PLANIF. ESTRATEGICA ▶
DEUDA PUBLICA ▶
PORTAL DE TRANS. ▶

Gestión de INDICADORES
Alta de Indicador de Eje(Impacto)

Vigencia	2013
Denominación*	Tasa de generación de nuevos empleos.
Descripción	
Fórmula	Nuevos empleos generados en el periodo n+1 / cantidad de empleos existentes en el periodo n.
Tipo de Indicador *	IMPACTO
Tipo de Desempeño*	EFICACIA
Tipo de Reto *	AUMENTO ACUMULADO
Fecha Inicial*	01/01/2013
Fecha Fin*	31/12/2015
Frecuencia *	Anual
Fuente de información*	Registro de la Subsecretaría de Trabajo de la Nación.
Valor de referencia Total *	20
Unidad de Medida *	PORCENTAJE
Peso*	33
Observacion	
Persona Responsable*	AGOSTINI, MARIA EUGENIA
Estado	--Seleccionar--

FORMULARIO I: ORGANISMO – PLAN – INDICADORES DE RESULTADOS

OBJETIVO

Está reservado a la descripción de la jurisdicción y su política presupuestaria, es decir, a los objetivos que ésta se propone alcanzar, y a las estrategias y acciones que prevé desarrollar para lograrlo. En este sentido, la Descripción de Jurisdicción o Entidad tiene por finalidad:

- Perfeccionar las definiciones de política necesarias para iniciar la elaboración del anteproyecto de presupuesto. La formulación preliminar de la política presupuestaria implica una fijación temprana de prioridades por parte del organismo, que habilita a su vez una elaboración más eficiente de su anteproyecto de presupuesto, en la medida que favorece el involucramiento de los responsables de las unidades ejecutoras y el cumplimiento de los plazos estipulados en el cronograma para la presentación del anteproyecto.
- Verificar la Misión de la Jurisdicción o entidad con el objeto de establecer un parámetro de medición y control de los objetivos planteados y los resultados esperados.
- Conocer la Visión que se propone con vistas al desarrollo de la organización a mediano y largo plazo. Hacia adentro de los organismos esta instancia es muy útil para replantear la visión institucional en el caso de que se detecte su desactualización.
- Contar con una versión inicial o guía de planificación estratégica a incluir en el Proyecto de Ley de Presupuesto de la Administración Provincial para el año próximo.
- Propiciar, en el ejercicio siguiente, la evaluación del cumplimiento durante la ejecución del presupuesto de los objetivos de política formulados por la organización.

RESPONSABLES:

La responsabilidad directa por el contenido de la política presupuestaria de la entidad es de la máxima autoridad del organismo, no obstante le corresponda al Referente Institucional en planificación trabajar en conjunto y coordinadamente con el Director de Administración y las unidades ejecutoras de las categorías programáticas de la misma en la preparación del formulario.

REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

Es importante leer las instrucciones y consejos que acompañan el formulario previamente a su confección.

Se deben brindar descripciones concretas, suprimir términos ambiguos, procurar que la redacción sea accesible para aquellos lectores no especializados en la materia específica de cada organismo y no citar números de normas sin la respectiva denominación.

En este formulario no se deben detallar descripciones de las iniciativas, categorías programáticas ni de actividades, para ello se prevén los formularios siguientes y la carga de datos se debe realizar en el Sistema SUAF, en el Modulo de Planificación Estratégica, al cual tendrán acceso todos los referentes de planificación de cada organismo.

INFORMACIÓN:

A) **CÓDIGO Y NOMBRE DE ORGANISMO/ ENTIDAD:** Ingresar el código y denominación vigente del Ministerio, Secretaría, Agencia.

B) **MISIÓN INSTITUCIONAL:** consiste en la razón de ser del Organismo y orienta su planificación. Es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades, por lo que fija los propósitos, fines y límites del servicio que presta.

Debe estar completamente alineada con lo establecido en la ley de estructura orgánica del PE N° 9454 y actualizado en el decreto N° 2565/11 y otros instrumentos legales particulares de creación o modificación de cada entidad u organismo. Explicar de forma clara objetivos y funciones generales, los bienes que se proveen y las políticas que el organismo prevea implementar en el próximo ejercicio. **Misión= Razón de ser. ¿QUÉ DEBEMOS HACER?**

1. Domicilio:
2. Persona responsable:
3. Dependencias directas.
4. Responsable de cada dependencia directa.
5. Observaciones.

C) **PLAN:** Lo establece la máxima autoridad del organismo de modo coherente con el plan macro o de gobierno, adecuando su gestión al plan de mediano y largo plazo. Del plan de organismo surgen los objetivos estratégicos y los indicadores de resultado.

La información principal que se requiere en este ítem es la **VISIÓN INSTITUCIONAL:** Refleja los valores y principios de la organización que orienta a dar el marco para el accionar de su propósito, imagen objetivo. Es una inspiración y a la vez una expresión de voluntad. Sintetiza el **Cómo se quiere ver el Organismo en los próximos años, hacia donde se quiere ir. Visión = ¿CÓMO QUEREMOS SER?**

Esquema de Información:

1. Descripción.
2. Visión.
3. Observaciones.

D) **ÁREAS DEL ORGANISMO CON SUS MISIONES:** Es la enunciación de las distintas áreas del organismo, y las correspondientes Misiones expresadas en la Ley Orgánica correspondiente. (esto será opcional).

E) **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Es la descripción de la situación futura deseada alcanzable por los efectos de la gestión propia de la organización. Es importante recordar que la política presupuestaria se refiere a los objetivos estratégicos del organismo en relación con su razón de ser; es decir que se vincula a los bienes o servicios producidos por el organismo para atender determinadas demandas de la comunidad. **Objetivo = CÓMO se contribuye a atender necesidades del sector.**

Se debe nominar a los objetivos en función de la necesidad pública que se pretende atender y los cambios respecto de los objetivos trazados para el ejercicio anterior. Cada objetivo debe ser redactado en infinitivo (verbo + sustantivo + adjetivo. Ej.: Contar con personal calificado). También se debe consignar una breve descripción del alcance propuesto.

Un objetivo estratégico siempre debe estar asociado a un eje Estratégico establecido.

Esquema de Información:

1. Denominación.
2. Descripción.
3. Eje estratégico: este campo debe surgir del listado de Ejes estratégicos de la solapa “planificación de gobierno”.
4. Horizonte temporal: duración del objetivo estratégico. Debe contener: Anual, Bianual, Trianual, Cuatrianual, mayor a Cuatrianual.
5. Responsable.

F) INDICADORES DE RESULTADO: Por cada objetivo estratégico se deberán formular Indicadores de Gestión que en este nivel corresponde a los denominados de Resultado ya que estos instrumentos permitirán medir el nivel de logro de un objetivo.

Esquema de información:

1. Denominación.
2. Descripción.
3. Fórmula.
4. Tipo de de Indicador.
5. Tipo de desempeño.
6. Tipo de Reto: Acumulado no acumulado: de aumento o disminución, acumulado o no.
7. Frecuencia: trimestral, semestral, anual.
8. Fuente de verificación: especificar el instrumento a través del cual se podrá verificar el valor real del indicador consignado en el sistema y los datos para ubicarlo.
9. Fecha de inicio.
10. Fecha fin (última fecha a la que se dejaría de medir el indicador).
11. Valor de referencia Anual.
12. Unidad de Medida.
13. Peso: peso del indicador para el cálculo del semáforo del objetivo. La suma del peso de los distintos indicadores de resultado debe ser 100%.
14. Persona responsable.
15. METAS*: se debería poder cargar en una primera instancia la “Fecha Planificada” y el “Valor Planificado”, y después con cada vencimiento de la fecha se debería poder cargar el “Valor Ejecutado”.
 - a. Fecha planificado: Siempre debe ser posterior a la “fecha inicio” mencionada en el punto 8. Además debe tener relación con la frecuencia reflejada en el pto 6.
 - b. Valor Planificado: (obligatorio) valor de referencia a alcanzar en la fecha planificada correspondiente.Esta información es fundamental para el seguimiento de la ejecución mediante la carga de lo realizado.



ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO PARA RESULTADOS AÑO 2014

FORMULARIO I: ORGANISMO – PLAN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - INDICADORES DE RESULTADO

A- CODIGO ORGANISMO:

DENOMINACIÓN ORGANISMO:

B- MISIÓN INSTITUCIONAL:

1. Domicilio:
2. Persona responsable:
3. Dependencias directas:
4. Responsable de cada dependencia directa:
5. Observaciones:

C- PLAN DE ORGANISMO. VISIÓN INSTITUCIONAL:

1. Descripción:
2. Visión:
3. Observaciones:

EJES ESTRATÉGICOS:	F- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	G- INDICADORES DE RESULTADO:
(Código Eje Relacionado)	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: 1. Denominación: 2. Descripción: 3. Horizonte temporal: 4. Responsable:	INDICADOR DE RESULTADO 1 1. Denominación 2. Descripción 3. Fórmula 4. Tipo de indicador 5. Tipo de desempeño 6. Tipo de Reto: 7. Fecha Inicial 8. Fecha fin 9. Frecuencia 10. Fuente de Información 11. Valor de referencia Total 12. Unidad de Medida 13. Peso 14. Observación 15. Persona responsable 16. Metas parciales de medición: a. Valor planificado. b. Acumulado Planificado
	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:	INDICADOR DE RESULTADO 2
	OBJETIVO ESTRATÉGICO N:	INDICADOR DE RESULTADO N

H- RESPONSABLE:

I- ELABORÓ:

FECHA:

CONTROLÓ:

FECHA:

Vista de datos cargados en el Aplicativo

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO: SUAF

NORMAL 10
ECOLÓGICA 17

Gestión de ORGANISMOS
Alta de ORGANISMOS

Ejercicio: 2013

Denominación *: Ministerio de Industria y Trabajo

Misión *: La misión del Ministerio de Industria y Trabajo es apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la promoción de empleo digno, con el fin de mejorar la competitividad, la sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.

Domicilio *: Córdoba 1234

Pers. Resp. *: ACEVEDO, NESTOR EDMUNDO

Observaciones:

Jurisdicción *: [Ingrese Número/Código o Nombre/Descripción para buscar]

Agregar Jurisdicción

Jurisdicciones	
Dependencia Inmediata Del Poder Ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/>

Agregar **Cancelar**

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO: SUAF

NORMAL 10
ECOLÓGICA 17

Gestión de PLANES
Alta de PLANES

Ejercicio: 2013

Tipo: PLAN DE GOBIERNO

Plan: PLAN NACIONAL DE GOBIERNO 2012 - 2015

Descripción:

Vision: Ser un estado moderno, en constante progreso, transparente, y accesible para la ciudadanía.

Observaciones:

Fecha Inicio: 02/01/2012

Fecha fin: 31/12/2015

Estado: En Confeccion

Agregar **Cancelar**

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO:
USR_SUAF

NORMAL 0
ECOLOGICA 0

CLASIFICADORES ▶
REPORTES ▶
RUR ▶
MOD. PRESUP. ▶
LEGALES ▶
PATRIMONIO ▶
PRESUPUESTO ▶
RUE ▶
SEGURIDAD ▶
TESORERIA ▶
PLANIF. ESTRATEGICA ▶

SALIR

Gestión de OBJETIVOS

Alta de OBJETIVOS

Ejercicio	2013
Organismo	MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TRABAJO
Plan	PLAN DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TRABAJO.
Eje*	
Denominación*	Fomentar el desarrollo, la radicación y la profesionalización de Pequeñas y Medianas Empresas.
Descripción	
Horizonte temporal*	Trianual
Eje Relacionado*	REDUCIR LA POBREZA Y PROMOVER
Estado	En Confeccion
Persona responsable	AGOSTINI, MARIA EUGENIA

FORMULARIO II - INICIATIVAS E INDICADORES DE PRODUCTO

OBJETIVO

Contar con información detallada sobre las iniciativas programadas para el ejercicio y como éstas aporta a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en el Formulario I.

Identificar los indicadores de producto a fin de establecer la forma y frecuencia de medición del avance en la ejecución de las iniciativas: Contar con información en tiempo y forma para el monitoreo de gestión, corroborando el nivel de avance entre lo planificado y lo ejecutado.

Obtener información precisa y detallada que permita mejorar la calidad de la información para fortalecer el proceso de asignación de recursos y el seguimiento y evaluación del presupuesto físico / financiero.

RESPONSABLES Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN:

La elaboración de la información debe ser realizada con la participación del referente de planificación del organismo en conjunto con el/los titulares del área de administración, los responsable de las unidades ejecutoras y el equipo de vinculación.

Nota: Es importante leer las instrucciones y consejos previamente a la confección del formulario.

Es fundamental brindar descripciones concretas, suprimir términos ambiguos, procurar que la redacción sea accesible para aquellos lectores no especializados en la materia específica de cada organismo y no citar números de normas sin la respectiva denominación.

INFORMACIÓN:

Los ítems siguientes se corresponden con los ubicados en el diseño gráfico del formulario por lo que se recomienda leer atentamente y seguir las instrucciones de llenado:

- A) CÓDIGO/ NOMBRE DE ORGANISMO: ingresar código y nombre del Ministerio, Secretaría o Agencia.
1. UNIDAD EJECUTORA.
- B) DENOMINACIÓN DE INICIATIVA: (Título).
1. OBJETIVO ESTRATEGICO RELACIONADO: (Título).
- C) DESCRIPCIÓN de INICIATIVA: Completar con información precisa sobre la relación de la categoría programática con los objetivos expuestos en el formulario FI:
- Aporte concreto a los objetivos estratégicos.
 - La naturaleza de los problemas que se pretenden resolver y las características de las demandas que deben ser atendidas.
 - La vinculación de la producción de bienes y/o servicios, en relación con la satisfacción de necesidades detectadas para el incremento del bienestar de la población.
- D) FECHA INICIO-FIN: calendario de selección.
- E) N° CATEGORÍA PROGRAMÁTICA - DENOMINACIÓN DE PROGRAMA: Selección de programa y subprograma en el que se ejecutara la iniciativa.

F) MONTO DE LA INICIATIVA: Presupuestación total de la misma, corresponde a la suma de los insumos requeridos para cada actividad, mediante la selección y asignación de monto de uno o más objeto del gasto.

G) INDICADOR DE PRODUCTO: Cada iniciativa deberá contar con indicadores que reflejen el efecto concreto de las acciones desarrolladas para concretarla, mediante la ejecución de la categoría programática. Hace referencia al grado de alcance en el cumplimiento de las iniciativas propuestas.

1. Denominación: Ingresar el nombre del indicador.
2. Descripción/ fórmula: Mención breve acerca del contenido, alcance del indicador y su fórmula de cálculo, ingresar una breve explicación de lo que desea obtener con el indicador y su fórmula de cálculo.
3. Tipo de Indicador:
4. Tipo de Desempeño: eficacia, eficiencia, economía o calidad.
5. Tipo de Reto: Aumento acumulado, Disminución acumulado, Aumento no acumulado, Disminución no acumulado.
6. Fecha Inicial.
7. Fecha Fin.
8. Frecuencia: trimestral, semestral o anual.
9. Fuente de Información: lugar de donde surge el dato a consignarse.
10. Valor de Referencia Total: es el valor total que tendrá el indicador al final del mismo.
11. Unidad de medida.
12. Peso: la suma de los pesos de todos los indicadores de producto de la iniciativa, debe ser igual a 100%.
13. Observación.
14. Persona responsable.
15. Meta:
 - a. Fecha planificada: la fecha correspondiente al período que se está midiendo.
 - b. Valor planificado: es el valor que se planifica tenga el indicador para el período en cuestión.
 - c. Acumulado planificado: acumula los valores planificados hasta el período que se está midiendo. Cuando el indicador es no acumulado, simplemente repite el valor planificado para ese período.

H) ELABORÓ: Datos referencia del agente que ha elaborado el formulario

CONTROLÓ: Datos de referencia del responsable de la unidad ejecutora.

Aquí es donde se patentiza uno de los principales beneficios del presupuesto para resultados ya que de haber monitoreado las iniciativas con indicadores de producto y evaluado los resultados obtenidos es posible reconocer el aporte de la categoría programática, establecer los ajustes para su perfeccionamiento y contar con información certera para programar la ejecución del ejercicio siguiente.



ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO PARA RESULTADOS AÑO 2014

FORMULARIO II INICIATIVAS - INDICADORES DE PRODUCTO

(Se deberá completar una planilla por cada Iniciativa)

A- CÓDIGO DE JURISDICCIÓN/ENTIDAD

NOMBRE DE ENTIDAD:

- UNIDAD EJECUTORA:

B- DENOMINACIÓN INICIATIVA:

- OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:

.C- DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

D- Fecha de inicio – fin

E- CATEGORÍA PROGRAMÁTICA ASOCIADA: (código y denominación)

F- MONTO DE LA INICIATIVA:

G- INDICADORES DE PRODUCTO:

INDICADOR 1:

1. Denominación.
2. Descripción/ formula.
3. Tipo de indicador.
4. Tipo de desempeño.
5. Tipo de reto.
6. Fecha inicial. Fecha fin.
7. Frecuencia.
8. Fuente de información.
9. Valor de referencia total.
10. Unidad de medida.
11. Peso.
12. Observación.
13. Persona responsable.
14. Meta:
 - a) fecha planificada.
 - b) valor planificado.
 - c) acumulado planificado.

INDICADOR 2:

INDICADOR N:

H- RESPONSABLE:

I- ELABORÓ:

FECHA:

CONTROLÓ:

FECHA:

Pantalla de Iniciativa e de indicador de producto en el Sistema:

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO: USR_SUAF

NORMAL 0
ECOLÓGICA 0

Gestión de INICIATIVAS
Alta de INICIATIVAS

Organismo: MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TRABAJO
Plan: PLAN DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TRABAJO.
Eje: REDUCIR LA POBREZA Y PROMOVER EL EMPLEO Y LA EQUIDAD SOCIAL.
Objetivo: FOMENTAR EL DESARROLLO, LA RADICACIÓN Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Denominación *: Capacitación en herramientas de gestión para la creación y fortalecimiento de nuevas empresas.
Descripción:
Fecha Inicio *: 1/1/2013
Fecha Fin *: 31/12/2013
Estado *: En Confección
Programa: 0 - Aportes Agencia De Promoción Y Empleo Y Formación Profesional
Persona Responsable *: AGOSTINI, MARIA EUGENIA

Botones: Agregar, Cancelar

SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO: USR_SUAF

NORMAL 0
ECOLÓGICA 0

Gestión de INDICADORES
Alta de Indicador de Iniciativa(Producto)

Vigencia: 2013
Denominación *: Cantidad de seminarios y conferencias brindados.
Descripción:
Fórmula:
Tipo de Indicador *: PRODUCTO
Tipo de Desempeño *: EFICACIA
Tipo de Reto *: AUMENTO ACUMULADO
Fecha Inicial *: 01/03/2013
Fecha Fin *: 31/10/2013
Frecuencia *: Trimestral
Fuente de información *: Registro de seminarios y conferencias dictadas.
Valor de referencia Total *: 15
Unidad de Medida *: UNIDAD
Peso *: 100
Observación:
Persona Responsable *: AGOSTINI, MARIA EUGENIA
Estado: --Seleccionar--

METAS

Fecha Planif.	Valor Planificado	Valor Ejecutado	Acumulado Planificado	Acumulado Ejecutado	% de Cumplimiento	Causas d
31/03/2013	2					--Seleccionar--
30/06/2013	10					--Seleccionar--
30/09/2013	3					--Seleccionar--

Botones: Agregar, Cancelar

FORMULARIO III - ACTIVIDADES - METAS FISICO/FINANCIERAS

OBJETIVO:

Contar con información detallada sobre las actividades programadas para la realización de aquellas iniciativas planteadas en el Formulario III.

Identificar claramente las metas físicas y financieras planificadas necesarias para el avance en la ejecución de las iniciativas: Contar con información en tiempo y forma para el seguimiento de la ejecución a fin de alimentar los indicadores de producto.

Obtener información precisa y detallada que permita mejorar la calidad de la información para fortalecer el proceso de asignación de recursos y el seguimiento y monitoreo del presupuesto para resultados.

RESPONSABLES Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN:

Igual que el FII, la elaboración de la información debe ser realizada con la participación del referente de planificación del organismo en conjunto con el/los titulares del área de administración, los responsable de las unidades ejecutoras y el equipo de vinculación.

Nota: Es importante leer las instrucciones y consejos previamente a la confección del formulario.

Es importante brindar descripciones concretas, suprimir términos ambiguos, procurar que la redacción sea accesible para aquellos lectores no especializados en la materia específica de cada organismo y no citar números de normas sin la respectiva denominación.

INFORMACIÓN:

Los ítems siguientes se corresponden con los ubicados en el diseño gráfico del formulario por lo que se recomienda leer atentamente y seguir las instrucciones de llenado:

A) NOMBRE DE JURISDICCIÓN/ENTIDAD y CÓDIGO DE JURISDICCIÓN/ENTIDAD:

1. UNIDAD EJECUTORA
2. INICIATIVA RELACIONADA

B) DENOMINACIÓN: Nombre de la Actividad.

C) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD: contenido y alcance de la actividad.

D) PRODUCTO/ SERVICIO ESPERADO: Denominación producto /servicio.

E) DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS/SERV. Deberá indicarse la clase de bienes o servicios que se producen mediante la ejecución de la categoría programática. Es fundamental que se puedan identificar unidades físicas para luego poder cuantificar y establecer relación con sus correspondientes insumos. En la descripción de producto se puede utilizar el catálogo de bienes según listado de ítems patrimonial con el fin de estandarizar datos.

F) PESO: Aporte de la actividad en relación a todas las otras planteadas, sobre la iniciativa, debiendo analizarse en qué medida la consecución de la misma influye en el logro de la iniciativa. Se debe indicar en % sabiendo que la sumatoria de debe dar 100%.

G) FECHA DE INICIO_FECHA FIN: día, mes y año de inicio y fin de cada actividad.

- H) Unidad de medida: Los productos o servicios deben identificarse en Unidad de Medida susceptibles de ser cuantificados para constituirse en objeto de análisis, no solo para el cálculo de insumos y gastos sino para realizar monitoreo de la producción durante la ejecución.

Las unidades de medida deben ser concretas, homogéneas, fácilmente comprendidas e interpretadas y reflejar la naturaleza del bien o servicio. En algunos casos es posible aplicar más de una unidad de medida a un producto dependiendo de su complejidad, el aspecto concreto que se pretenda medir o enfatizar: Beneficiario (Persona física o jurídica) Kilómetro – Metro - Metro Cuadrado – Hectárea – Tonelada – Número – Hora, etc.

- I) Estado Etapa: posibilidad de informar la etapa de ejecución en que se encuentra la actividad. Las mismas pueden ser:

1. En planeamiento.
2. Postulado.
3. Aprobado.
4. En ejecución.
5. Suspendido.

- a. Etapa: posibilidad de informar la etapa de ejecución en que se encuentra la actividad. Las mismas pueden ser:

1. Planeamiento-Diseño
2. Planeamiento-Prefactibilidad
3. Planeamiento-Factibilidad
4. Ejecución-Aprestamiento
5. Ejecución-Implementación
6. Ejecución-Otro
7. Operación.

J) META FISICA

1. Meta Física Anual: Estimación física de producto/servicio planificado para la actividad en el ejercicio que se está proyectando, debe guardar coherencia con la unidad de medida antes consignada.
2. Meta Final: Estimación física de producto/servicio planificado para la actividad en el caso que sea Multianual, debe guardar coherencia con la unidad de medida antes consignada. Implica cuantificar el logro.
3. Cantidad actual (nivel de base): Informe de avance físico para el caso de actividades multianuales, se completará con los resultados logrados en el periodo presupuestario. Si se trata de una actividad nueva el monto Realizado Será 0.
4. Monto devengado: indique el monto de presupuesto devengado para la actividad.
5. Observaciones: Aquí se pueden agregar datos que esclarezcan o amplíen información que se considere importante,
6. Persona Responsable: persona de quien dependerá el cumplimiento de lo planificado. Consignar Cargo/Nombre completo/email/teléfono de contacto.

K) META FINANCIETA

- b. Monto presupuesto: consigne el monto de presupuesto necesario para realizar la actividad.
- c. Monto proyectado año subsiguiente: cuando la actividad se extienda por más de un año, consigne el monto de presupuesto necesario para su ejecución.
- d. Categoría programática: indique la categoría programática relacionada con esta actividad.
- e. Objeto del Gasto: liste el o los objetos de gasto que utilizará para esta actividad.
- f. Monto: indique el monto correspondiente al o a los objetos de gasto indicados precedentemente.
- g. Fecha Planificado: día, fecha y año del período planificado.
- h. Valor Planificado: valor planificado para la fecha indicada.
- i. Presupuesto Planificado: indique el monto presupuestario para ese período.

L) OBSERVACIONES.

J.ELABORÓ: Datos referencia del agente que ha elaborado el formulario.

K.CONTROLÓ: Datos de referencia del responsable de la unidad ejecutora.



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
CORDOBA

ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO PARA RESULTADOS AÑO 2014

FORMULARIO III ACTIVIDADES - METAS FÍSICA/FINANCIERAS - PRODUCTOS /SERVICIOS E INSUMOS

(Se deberá completar una planilla por cada Actividad)

A- CÓDIGO DE JURISDICCIÓN		NOMBRE DE ENTIDAD:	
1. UNIDAD EJECUTORA:			
2. INICIATIVA RELACIONADA:			
B- DENOMINACIÓN ACTIVIDAD:			
C- DESCRIPCIÓN:			
D- PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS:			
E- DESCRIPCIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS:			
F- PESO			
G- FECHA INICIO FECHA FIN			
H- UNIDAD DE MEDIDA			
I- ETAPA ACTUAL:		ESTADO	
J- METAS FÍSICAS			
1. Meta Física Anual:			
2. Meta Física Final:			
3. Realizado o Nivel de Base:			
4. Responsable			
5. Proyectado Año Subsiguiente:			
6. Montos Metas Parciales: (según unidad de medida antes seleccionada):			
1° Trimestre:	2° Trimestre:	3° Trimestre:	4° Trimestre:
K- METAS FINANCIERAS:			
1. Monto Financiero Anual:			
2. Monto Financiero Ejecutado:			
3. Proyectado Año Subsiguiente:			
4. Categoría Programática Asociada:			
5. Principales Insumos: Código y monto de Objeto del gasto1			
- Código y monto de Objeto del gasto1			
- Código y monto de Objeto del gasto2			
- Código y monto de Objeto del gasto N			
6. Montos Metas Parciales:			
1° Trimestre:	2° Trimestre:	3° Trimestre:	4° Trimestre:
L- OBSERVACIONES O INFORMACIÓN RELEVANTE:			
M-	ELABORÓ:	FECHA:	
	CONTROLÓ:	FECHA:	

Vistas de formularios cargados en aplicativo:

IAF
ción Financiera

Gestión de ACTIVIDADES
Alta de ACTIVIDADES

Jurisdicción	
Organismo	MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TRABAJO
Plan	PLAN DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TRABAJO
Eje	REDUCIR LA POBREZA Y PROMOVER EL EMPLEO Y LA EQUIDAD SOCIAL
Objetivo	FOMENTAR EL DESARROLLO, LA RADICACIÓN Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
Iniciativas	CAPACITACIÓN EN HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE NUEVAS EMPRESAS

Denominación *	Programa "Seminarios y Conferencias Abiertas PyMEs"
Descripción	Reuniones y encuentros referidos a distintos aspectos de la temática PYME.
Producto/Servicio esperado	Destinatarios del Programa capacitados y formados en nuevas herran
Peso *	50
Peso *	50
Fecha inicio *	01/03/2013
Fecha fin *	31/10/2013
Descripción de Prod/Serv.	
Meta Fisica Anual *	100
Meta Fisica Final	100
Cantidad Actual (Nivel de Base)	
Monto Devengado	20000
Observaciones	
Estado	En Confeccion
Validado Presupuesto	<input type="checkbox"/>
Unidad de medida *	PORCENTAJE
Etapa	Planeamiento-Diseño
Estado Etapa	En planeamiento
Persona Responsable *	AGOSTINI, MARIA EUGENIA
Monto presupuesto	\$ 20000
Monto Proyectado Año Subsiguiente	\$

Categoría Programática *	Aportes Agencia De Promoción Y Empleo Y Formación Profi
Objeto del Gasto *	10020000 - A ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA APNF
Monto *	\$ 20000

Agregar Item

Programa	Objeto del Gasto
Aportes Agencia De Promoción Y Empleo Y Formación Profesional	10020000 - A ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA APNF

Agregar Metas

Fecha Planificado	Valor Planif.	Valor Ejecutado	Acumulado Planificado	Acumulado Ejecutado	% de Cumplimiento	Causas de desvio fisico	Presupuesto Planificado	P
31/03/2013	15					-Seleccionar-	2500	
30/06/2013	45					-Seleccionar-	12500	
30/09/2013	40					-Seleccionar-	5000	

Hist. de Metas

Agregar **Cancelar**

Objeto del Gasto	Monto Relacionado
10020000 - A ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA APNF	20000
Total : \$ 20000	

Causas de desvio fisico	Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado	% Cumplim. Presup.	Causas de desvio presupuesto	Total Devengado	Total Devengados Relacionados
-Seleccionar-	2500			-Seleccionar-		
-Seleccionar-	12500			-Seleccionar-		
-Seleccionar-	5000			-Seleccionar-		



SUAF
Sistema Único de Administración Financiera

BIENVENIDO:
USR_SUAF

NORMAL 0

ECOLOGICA 0

- CLASIFICADORES ▶
- REPORTES ▶
- RUR ▶
- MOD. PRESUP. ▶
- LEGALES ▶
- DAEMONIO ▶
- PRESUPUESTO ▶
- RUE ▶
- SEGURIDAD ▶
- TESORERIA ▶
- PLANIF. ESTRATEGICA ▶

IMPRESION ECOLOGICA

CIRCULAR 04/2011

LEGISLACION

AYUDA SUAF
Version: 2703201312227

Gestión de INDICADORES

Alta de Indicador de Iniciativa(Producto)

Vigencia	2013
Denominación*	Cantidad de seminarios y conferencias brindados.
Descripción	
Fórmula	
Tipo de Indicador *	PRODUCTO
Tipo de Desempeño*	EFICACIA
Tipo de Reto *	AUMENTO ACUMULADO
Fecha Inicial*	01/03/2013
Fecha Fin*	31/10/2013
Frecuencia *	Trimestral
Fuente de información*	Registro de seminarios y conferencias dictadas.
Valor de referencia Total *	15
Unidad de Medida *	UNIDAD
Peso*	100
Observacion	
Persona Responsable*	AGOSTINI, MARIA EUGENIA
Estado	--Seleccionar--

METAS

Fecha Planif.	Valor Planificado	Valor Ejecutado	Acumulado Planificado	Acumulado Ejecutado	% de Cumplimiento	Causas d
31/03/2013	2					--Seleccionar--
30/06/2013	10					--Seleccionar--
30/09/2013	3					--Seleccionar--

Hist. de Metas

FORMULARIO IV - DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍA PROGRAMÁTICA

OBJETIVO:

Contar con información actualizada sobre las descripciones de las categorías programáticas en las que se estructura y organiza el presupuesto.

Identificar los productos y servicios que provee cada categoría programática, los beneficiarios y alcance de los mismos.

Suministrar a los organismos de control de gestión, los principios rectores de las categorías programáticas para evaluar el uso de los recursos y la economicidad, eficacia y eficiencia del gasto público mediante el uso y aplicación de indicadores de producto.

Identificar claramente las categorías programáticas vinculadas a iniciativas y objetivos estratégicos (naturaleza Iniciativa) y conocer aquellas categorías programáticas vinculadas a objetivos institucionales que no se relacionen a iniciativas y objetivos estratégicos (naturaleza Programa, Subprograma).

Obtener información precisa y detallada que permita mejorar la calidad de la información para fortalecer el proceso de asignación de recursos y el seguimiento y evaluación del presupuesto físico / financiero.

RESPONSABLES:

La descripción de categoría programática debe ser elaborada por los responsables de cada una de las categorías programáticas (programa o subprograma) del organismo, en coordinación con el responsable administrativo y el equipo de vinculación.

REGISTRO DE LA INFORMACIÓN:

La elaboración de la información debe ser realizada con la participación del referente de planificación del organismo en conjunto con el/los titulares del área de administración y los responsable de las unidades ejecutoras.

Nota: Es importante leer las instrucciones y consejos previamente a la confección del formulario.

Es importante brindar descripciones concretas, suprimir términos ambiguos, procurar que la redacción sea accesible para aquellos lectores no especializados en la materia específica de cada organismo y no citar números de normas sin la respectiva denominación.

INFORMACIÓN:

- A. CÓDIGO DE JURISDICCIÓN/ENTIDAD. NOMBRE DE JURISDICCIÓN/ENTIDAD: ingresar código y nombre del Ministerio, Secretaría o Agencia.
- B. N° CATEGORÍA PROGRAMÁTICA - DENOMINACIÓN DE PROGRAMA: Verificar que la codificación y la denominación sean las vigentes.
- C. FINALIDAD-FUNCIÓN-DETALLE: Verificar que la codificación y la denominación sean las vigentes.

D. DESCRIPCIÓN Completar con información precisa sobre la relación de la categoría programática con los objetivos expuestos en el formulario FII:

- La naturaleza de los problemas que se pretenden resolver.
- Las características de las demandas que deben ser atendidas
- La vinculación de la producción de bienes y/o servicios de la categoría programática, en relación con la satisfacción de necesidades detectadas para el incremento del bienestar de la población.
- La norma legal que obliga a realizar el gasto, la duración prevista para el mismo y la modalidad que asume.

En el caso que la categoría programática sea desdoblada en subprogramas, además de las descripciones que se solicitan, deberá señalarse la vinculación de las producciones de los respectivos subprogramas con la de la categoría y luego desarrollar la descripción correspondiente en cada uno.

E. APORTE A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONALES:

- P/ Categorías Programáticas en ejecución: Síntesis histórica de la marcha de la categoría programática en ejecución, con los principales logros obtenidos, los avances en la organización y las adecuaciones cualitativas a los planes sectoriales y políticas provinciales. Asimismo, se deberá cuantificar, mediante la utilización de indicadores representativos, los resultados logrados por la acción de la categoría programática en los últimos ejercicios.

Aquí es donde se patentiza uno de los principales beneficios del presupuesto para resultados ya que de haber monitoreado las iniciativas con indicadores de producto y evaluado los resultados obtenidos es posible reconocer el aporte de la categoría programática, establecer los ajustes para su perfeccionamiento y contar con información certera para programar la ejecución del ejercicio siguiente.

Es recomendable establecer una relación con uno o más objetivos ya sea en su código o reiterando la descripción del objetivo estratégico al que aportan.

- P/Categorías Programáticas nuevas: Asentar la viabilidad económico-financiera estimada. Al mismo tiempo, se deberán informar los resultados esperados por la acción de la categoría programática mediante la utilización de indicadores apropiados.

F. INICIATIVAS ASOCIADAS: en el caso de poseer iniciativas asociadas, listar el conjunto de iniciativas direccionadas hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados en el FII. Se recomienda presentar la información ordenada por N° + TÍTULO.

G. PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS: Deberá indicarse la clase de bienes o servicios que se producen mediante la ejecución de la categoría programática.

Es útil agregar información si esta producción condiciona a otras categorías programáticas de la entidad, a fin de instaurar los procedimientos de coordinación adecuados entre las categorías programáticas involucradas, en la medida que ello sea necesario.

Los productos o servicios deben identificarse en Unidad de Medida susceptibles de ser cuantificados para constituirse en objeto de análisis, no solo para el cálculo de insumos y gastos sino para realizar monitoreo de la producción durante la ejecución.

- H. DESTINATARIO/POBLACIÓN BENEFICIARIA: Identificar destinatario o demanda en unidades de medida susceptibles de realizar seguimiento y evaluación física (población, instituciones, kilómetros, metros cuadrados, hectáreas, etc.) zona geográfica, estrato social, etc.
- I. ELABORÓ: Datos referencia del agente que ha elaborado el formulario (generalmente son los responsable de la unidad ejecutora de la categoría programática presupuestaria).
CONTROLÓ: Datos de referencia del responsable de la unidad ejecutora.



ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO PARA RESULTADOS AÑO 2014

FORMULARIO IV DESCRIPCION DE CATEGORIA PROGRAMATICA

A- CÓDIGO DE ENTIDAD: NOMBRE DE JURISDICCIÓN/ENTIDAD:

B- CODIGO DE CATEGORIA: DENOMINACIÓN DE CATEGORIA:

C- FINALIDAD-FUNCIÓN-DETALLE:

D- DESCRIPCIÓN:

E- APORTE A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

F- INICIATIVAS ASOCIADAS:

Código	Denominación:
1	
2	
N	

G- PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS:

H- DESTINATARIOS/POBLACIÓN BENEFICIARIA:

I- ELABORÓ:
CONTROLÓ:

FECHA:
FECHA:

Séptimo. GLOSARIO: CONCEPTOS Y REFERENCIAS

I. Conceptos

● ACTIVIDAD O ACCIÓN:

Se trata de cada unidad de trabajo usualmente desarrollada por una o más personas. Consiste en cada parte de un proceso que tiene un comienzo y final claramente identificable. En relación al producto o servicio las actividades deben constituir una secuencia lógica para alcanzar el producto. Cada una de las acciones debe tener definidas las tareas necesarias para llevarlas a cabo. Suelen agruparse de manera que es sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad.

Es muy importante tener el cuidado de no confundir las actividades con los objetivos, por ejemplo: la compra de una computadora o una clase de un curso de capacitación son acciones que contribuyen a alcanzar una iniciativa determinada para un año (operativo) y ese éxito de una o más iniciativas la que efectivizaran un objetivo estratégico.

El sistema de costos basado en actividades indica que el desarrollo de cada actividad consume recursos. Esta metodología permite identificar, describir y asignar costos a las distintas operaciones que se realizan.

Cada actividad tiene un input (entrada) que pueden ser materiales, información o cualquier otro recurso, que una vez que se aplica la actividad se convierten en output (Salida). El proceso de transformación es desarrollado por las personas. Los clientes internos son aquellos que reciben el output que se ha generado en la actividad. En esa situación la primera actividad se constituye en el proveedor interno de la segunda.

● CATEGORÍA PROGRAMÁTICA:

Los programas presupuestales o presupuestarios son unidades de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Su existencia se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población establecida en concordancia con los objetivos estratégicos.

En el marco de la metodología del presupuesto por programas, se definen un conjunto de categorías programáticas que constituyen, cada una de ellas, una unidad de análisis y de asignación formal de recursos y de las cuales, al cabo de un determinado proceso de producción resultan productos terminales o intermedios, según los casos.

La estructura de programas debe mantener correspondencia con la organización institucional. Usualmente un programa se divide en: sub-programas, actividades y proyectos, los cuales deben mantener consistencia (homogeneidad de aplicación del concepto por sectores)

Las entidades públicas implementan programas presupuestales o participan de la ejecución de los mismos, sujetándose a la metodología y directivas establecidas por el Ministerio de

Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público. Al igual que en la formulación de la misión institucional se deben responder a preguntas que orienten su descripción:

- ¿Para qué existe el programa?
- ¿Cuáles son los principales productos que genera?
- ¿Cuáles son los usuarios externos e internos?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos y servicios? Si es así ¿cuál es la especificidad del programa?
- ¿Cuál es la población objetivo y la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo y cuál de los funcionarios respecto del programa?

● EJE ESTRATÉGICO:

Son los ámbitos de actuación generales en los que debe centrarse cada organismo para conseguir su misión. En definitiva, definen las políticas de Gobierno. Se espera que actúen como grandes bloques temáticos que articulen el sistema de objetivos estratégicos. Los logros de estos “Ejes Estratégicos” se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión se ve reflejada en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

● ESTRATEGIA:

Directriz que fija la política de gobierno. Marca la visión en relación a la misión del estado frente a la sociedad buscando generar el bienestar de los ciudadanos. (PLAN MACRO)

● EVALUACIÓN:

Proceso de medición sistemática y continua de los resultados obtenidos de un plan, programa, proyecto, política y la comparación de esos resultados con estándares u objetivos previamente definidos. En la evaluación se emplean los indicadores de resultado y producto para valorar el grado de cumplimiento especialmente de los objetivos estratégicos planificados. Este análisis debe permitir explicaciones sobre las razones del éxito o del fracaso de determinado proyectos, para proceder a los ajustes que correspondan ya sea a los objetivos, a las estrategias o a la organización. Es un acto pedagógico, por los aprendizajes que permite nutrir los procesos de gestión pública intercultural. Es un acto que contiene esencialmente la rendición de cuentas de las autoridades públicas a la ciudadanía.

- Evaluación durante: Es la evaluación que se realiza cuando se está ejecutando el plan y que sirve para verificar su grado de cumplimiento.
- Evaluación ex ante: Es la evaluación que se realiza en la etapa de diseño de los planes estratégicos y/o operativos.
- Evaluación ex post: Es la evaluación que se realiza un tiempo después que se haya concluido el plan (estratégico y/o operativo). Ésta permite determinar o medir si se están obteniendo los resultados esperados.

● GESTIÓN PARA RESULTADOS:

Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, resultados e impactos, contribuye a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos

para que, de forma documentada y amplia, puedan rendir cuentas permitiendo a la ciudadanía e instancias de control correspondientes evaluar los resultados de su gestión.

● **INDICADORES DE IMPACTO:**

Por cada Eje Estratégico se deberán formular Indicadores de Gestión que en este nivel corresponde a los denominados de Impacto ya que estos instrumentos permitirán medir el nivel de logro de un Eje.

● **INICIATIVA:**

Se trata del conjunto de acciones direccionadas hacia el logro de los objetivos estratégicos. Usualmente se identifica las Iniciativas con Proyectos de Gobierno diseñados estratégicamente para alcanzar el logro de uno o más objetivos.

Datos que no pueden omitirse en la descripción de las iniciativas

- Recursos Humanos (¿Quién?)
- Procesos (¿Cómo?)
- Infraestructura Física (¿Dónde?)
- Infraestructura Tecnológica (¿Con qué?)

● **INSUMO:**

Se aplica a los recursos humanos, materiales, equipos y servicios que se requieren para el logro de un producto, expresados en unidades físicas o valoración financiera. (Ver página 25 y subsiguientes de “Bases del Presupuesto por Programas”- Carlos Matus.)

● **META FISICA**

Es la cantidad de producción final de en un ejercicio presupuestario. Mide la producción final o parcial de cada actividad. En un mismo Programa se puede llevar a cabo varios productos finales y tener varias metas.

● **MISION:**

Es la razón de ser del Organismo. Es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades, por lo que fija los propósitos, fines y límites del servicio que presta por ende orienta su planificación. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = Propósitos

¿Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Ciudadanos

● **OBJETIVO ESTRATEGICO:**

Descripción de la situación futura deseada, alcanzable por los efectos de la gestión propia de la organización en un plazo determinado. Debe ser coherente con la misión y con el análisis interno y externo. Surge como respuesta a una pregunta fundamental: ¿Qué debemos hacer

en el corto, mediano y largo plazo para tener un accionar coherente con la misión y la visión?

● **PLAN OPERATIVO:**

Es el detalle de lo que va a realizar cada unidad ejecutora del gasto para conseguir los objetivos estratégicos fijados por la máxima autoridad de su jurisdicción.

● **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA:**

Proceso que, basado en la estrategia de Gobierno, define los objetivos estratégicos de cada institución, las iniciativas para lograrlos y las acciones orientadas a la consecución de resultados a favor de la población. (PLAN ESTRATÉGICO)

● **PRESUPUESTO PARA RESULTADO:**

Es un proceso que integra de forma sistemática consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a estos, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo:

- Planeación.
- Programación.
- Presupuestación.
- Ejercicio o ejecución.
- Control.

● **PRODUCTO:**

Constituye un bien o servicio que un ente público proporciona a terceros externos con relación al mismo, en este caso la sociedad. Los bienes y servicios que se entregan a otros entes públicos no se consideran como producto sujeto a medición de resultados. Se trata de un Bien o servicio tangible, de verificación inmediata y que debe obtenerse o producirse mediante una gestión adecuada de la inversión.

Es el bien o servicio que surge como un resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de los insumos que requiere su producción (recursos humanos, materiales, servicios) y un centro de gestión (tecnología de producción).

El producto puede ser un bien o servicio cuantificable o de esencia predominantemente cualitativa. Así, por ejemplo, en el caso de la DGPIP, el producto "proyecto de presupuesto anual", es diferente cualitativamente de los insumos que se requieren para llevarlos a cabo.

○ Clasificación de la producción:

- a. **Productos Terminales:** Principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo Constituyen "la razón de ser" de una entidad.

No sufre ninguna transformación posterior dentro de la entidad y contribuyen directamente a la satisfacción de una necesidad.

b. Productos intermedios: Subproductos obtenidos a partir de los insumos ocupados para la obtención del producto final. Esta producción es producto de acciones operacionales cuyos resultados (bienes o servicios) no llegan directamente al público, sino que son requeridos para la generación de un producto terminal.

Nota: Se puede estimar la cantidad de productos o servicios a producir u ofrecer al final de un determinado período, a esto se le denomina meta. Información que se desarrollará al detalle en el FIII.

- Importancia de los bienes y servicios:
 - a. Son el vínculo entre la producción y los objetivos.
 - b. Reflejan lo que se hace y deja de hacer la entidad en función de su mandato. (Se generan insumos para reformas a nivel sectorial o institucional).
 - c. Son la base para establecer costos, metas e indicadores.
 - d. Permiten la vinculación plan-presupuesto.
 - e. Permiten establecer ineficiencia en los procesos sectoriales o institucionales.

● RECURSOS:

Es el conjunto de elementos materiales culturales y tecnológicos con los que cuenta una organización, a los cuales acude para afrontar una determinada situación. Incluye la cantidad de personas, tecnología, espacio físico y cualquier otro elemento necesario para que una actividad de cumpla. Para la programación presupuestaria es necesario que al hablar de recursos exista su transformación en términos monetarios y físicos comparables.

Se debe analizar el consumo de recursos que cada una de las actividades hacen. Por lo que el funcionamiento del sistema demanda que el análisis de actividades incluya la valorización de los recursos que cada actividad consume. Los administradores pueden tener interés en conocer cantidad de horas, litros de combustible, espacios afectados a una actividad determinada.

● RELACIÓN INSUMO-PRODUCTO:

Es la relación técnica que expresa la combinación de diversos insumos en cantidades y calidades adecuadas y precisas para obtener un determinado producto. Una relación insumo-producto expresa las diversas tecnologías de producción posibles para realizar el proceso de producción. Toda relación insumo-producto implica determinada relación de calidad entre los insumos y el producto. Un coeficiente de insumo-producto expresa una relación cuantitativa particular, determinada por la tecnología de producción entre un insumo (entre los varios necesarios) y el producto perseguido, Al proceso de combinar los diversos recursos reales para obtener un producto se le denomina, proceso de producción. En una relación insumo-producto, la cantidad y calidad del producto que se busca lograr, así como su tecnología de producción, definen las cantidades y calidades precisas en que son requeridos los insumos.

● RESULTADO:

Son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad. Son cambios causados por la intervención pública en los individuos, las estructuras sociales o el entorno físico. Un producto puede generar uno o más resultados previstos.

● RESULTADOS ESPERADOS:

Son el producto concreto del conjunto de actividades realizadas, expresados en forma de objetivos alcanzados o logrados (gramaticalmente se escribe en tiempo pasado, como si ya se habría alcanzado el objetivo). Estos resultados son exigibles a la entidad responsable de lograrlos. Se hallan relacionados directamente con los productos o servicios que brinda una organización.

La **GESTION PARA RESULTADOS** es un modelo de **CULTURA** organizacional y de **GESTION** que pone énfasis en los **RESULTADOS** y no sólo en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra más relevancia el **QUÉ** se hace, **QUÉ** se logra y **CUÁL** es el **IMPACTO** en el **BIENESTAR DE LA POBLACION**

Otra definición: La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

● SEGUIMIENTO:

Es el conjunto de actividades dirigidas a verificar el nivel de ejecución, cumplimiento de metas y objetivos mediante reportes periódicos a través de los sistemas de información vigentes.

El proceso consiste en efectuar observaciones y registros permanentes y sistemáticos a la marcha de las políticas, estrategias, programas y proyectos que forman parte de los planes de desarrollo, con el propósito de controlar que estos procesos de gestión avancen en el ritmo y según la orientación planificada, evitando oportunamente desviaciones o retrasos. Debe permitir controlar los avances tanto físico como financieros, tanto cuantitativos como cualitativos. Es decir debe permitir medir los procesos, los resultados, efectos e impactos que las políticas económicas y sociales están produciendo en función del vivir bien, produciendo información precisa para la toma oportuna de decisiones de ajustes en la gestión pública. Los instrumentos principales para lograr un efectivo seguimiento a los avances de un plan son los indicadores, especialmente los de gestión o de proceso, que son formulados al tiempo de planificar pero son usados en el seguimiento.

● UNIDAD DE MEDIDA:

Es un instrumento que debe permitir caracterizar, con la mayor precisión posible, la producción de bienes y servicios que va a ser medida.

Debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser concreta y homogénea

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

En algunos casos es posible aplicar más de una unidad de medida a un producto dependiendo de su complejidad, el aspecto concreto que se pretenda medir o enfatizar: beneficiario (Persona física) Kilómetro – Metro - Metro Cuadrado – Hectárea – Tonelada – Número – Hora, etc.

Clasificación de Unidades de Medida:

1. Según su grado de uso.
 - a. COMUNES: son las unidades de medida que surgen de los sistemas legales de medición (ej. Hectárea (ha), Metro (m)).
 - b. ESPECIFICAS: son aquellas propias de cada tipo de bien o servicio, se crean y utilizan para medir determinados productos (ej. Persona Vacunada)
2. Según su grado de complejidad.
 - a. SIMPLE: cuando se utiliza un solo término (ej. Becario)
 - b. COMPUESTA: cuando se relacionan más de un término (ej. Paciente trasladado para medir la asistencia sanitaria en emergencias)
3. Según la forma de exposición.
 - a. ABSOLUTA: se especifican cantidades (ej. Km. Construido)
 - b. RELATIVA: es aquella que se expresa como relación entre magnitudes (ej. grado avance obras públicas: Porcentaje)

● VALORES:

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores corporativos son la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos? La definición de la estrategia organizacional nos señala el camino a seguir para alcanzar con éxito nuestra visión.

● VISIÓN:

Define y describe la situación futura que desea tener la organización, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la institución es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? ¿Cómo la imaginamos? ¿Cuál es nuestro deseo de organización en el mediano largo plazo?

- Seguimiento
- Evaluación
- Rendición de cuentas
- Transparencia

II. Bibliografía De Referencia

- ARMIJO, MARIANELA: “Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”, publicación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile, junio de 2011.-
- BONNEFOY, JUAN CRISTÓBAL y ARMIJO, MARIANELA: “Indicadores de desempeño en el sector público”, publicación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile, noviembre 2005.-
- KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral, “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston 1996.-
- MAKÓN, MARCOS PEDRO: Ponencia “Fortalecimiento del proceso presupuestario público”, Revista N° 29 ASAP.-
- OSORIO, ALFREDO: “Planeamiento Estratégico”, publicación de la Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP- Subsecretaría de la Gestión Pública. 2003.
- SERRA, ALBERT y otros: “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público”, BID- CLAD. 2007.-
- SHAKS, NELSON: “Intentando caracterizar la articulación Plan Presupuesto”, México 2008.-
- SHAKS, NELSON: “Que, para qué y cómo en el presupuesto orientado a resultados”, agosto 2010.
- LEY 9086 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Decreto 150/2004 reglamentario de la ley de administración financiera. Resolución 04/11 Compendio de Normas y Procedimientos, Modificatoria de 175/07 Anexo A, Título I.
- LEY 24.156 Administración Financiera Y De Los Sistemas De Control Del Sector Publico Nacional <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>

Consultas, Observaciones y Aportes:

- ❖ Dirección General de Presupuesto e Inversiones Públicas

Dirección de Seguimiento y Control Presupuestario

Email: Sectorialista de cada área o Evaluacion.Presupuestaria/GOBCBA . Tel: 4474813/64

- ❖ Sistema de Gestión por Objetivos

Secretaría de Análisis Integral de la Gestión y Proyectos

Ministerio de Administración y Gestión Pública. Tel: 524-3081- 3176

Cecilia.Testa@GOBCBA@cba Mario.Cuomo@GOBCBA@cba Ana.Borgono@GOBCBA@cba