Ced. 1502/0432
F.C. 29/01/2008
C2006
1174

NUEVA CULTURA EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA NACIONAL

POST GRADO DE ESPECIALIZACIÓN
EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

DR JUAN CARLOS JURADO

ver pag 21 expresión latina

1. INTRODUCCION

NUEVA CULTURA EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA NACIONAL. NUEVO PARADIGMA?

Dado el interés por aumentar la eficiencia en el gasto público, como consecuencia del contraste entre recursos estancados y una creciente presión por aumentar la oferta de bienes y servicios públicos. La restricción presupuestaria significa que la oferta de bienes y servicios públicos puede aumentar sólo si aumenta la eficiencia en las actividades que los producen.

El gerenciamiento y rendición de cuentas por resultados, transparencia, monitoreo del desempeño, evaluación por resultados, e incentivos, son algunos de los aspectos que definen esa **nueva cultura** de la evaluación. Estos conceptos se contraponen a los de la **cultura tradicional** de los sectores públicos, que prestan más atención a los procesos y al cumplimiento de reglas formales que a los resultados.

2. DESARROLLO

En el Ministerio de Economía, la Secretaría de Hacienda (SH) y de Política Económica (SPE) crearon unidades o equipos de trabajo cuyo objetivo fue la mejora en la ***eficiencia del gasto público***.
La Dirección de Evaluación Presupuestaria (DEP), dentro de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP), que integra la Subsecretaría de Presupuesto de la SH, es la encargada por la **Ley 24.156, Art. 45**, de *evaluar la eficiencia y eficacia* del gasto, mediante el seguimiento de los indicadores físicos y financieros.
La Auditoria General de la Nación (AGN), en el ámbito del Parlamento, tiene asignado el **control** de los informes que trimestralmente prepara el DEP.

La Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP), tiene como misión mejorar, mediante la evaluación previa de los proyectos de inversión, la eficiencia y eficacia del gasto de inversión pública.

El desarrollo de la "cultura de la evaluación", el DEP durante los primeros años de vigencia de la ley 24.156, colaboró activamente con la Institución, en la identificación de los indicadores de desempeño necesarios para el monitoreo del desempeño y la evaluación de los resultados. Así se creó el término "meta presupuestaria" para distinguir aquellos objetivos presupuestarios de índole física, los indicadores de

desempeño. La ENTIDAD debía cada año cuantificar esas metas e incluirlas en los proyectos de Presupuesto Nacional.
Un primer problema es de naturaleza metodológica, con importantes implicancias prácticas. No se ha comenzado por definir primero la misión o programa, luego los objetivos a alcanzar para cumplir con la misión, y por último las metas de corto plazo (anuales) a lograr durante el ejercicio presupuestario. Solo una vez realizado todo ese proceso se debiera pasar a la identificación de los indicadores de desempeño, unos pocos por cada meta, que se usarán luego para el monitoreo y evaluación del desempeño. En la práctica se pasa directamente a la definición de algunas metas, referidas a menudo a sólo una parte limitada de la actividad del organismo.

Es así como lo que en la terminología presupuestaria argentina se denomina "meta" es en algunos casos una meta, y en otros un indicador de desempeño, esas "metas" se refieren a solo algunas de las varias actividades que se suponen se realizan dentro de un mismo programa, o sea, que no permiten evaluar sino una parte, a menudo pequeña, de las tareas cumplidas.

Un segundo problema, también de naturaleza metodológica, se refiere a la definición de "programa", a los efectos de su evaluación. Cuando un mismo programa abarca actividades diversas, a menudo muy distintas, resulta necesario, además de identificar indicadores para medir el producto de cada actividad.

Esto significa que lo único que se puede medir es la efectividad, muchas veces parciales, de cada programa. Comparar las cifras presupuestadas para cada producto físico con las cifras ejecutadas. Esto, que parece poco es, sin embargo, un gran avance.

La medición de costos y de beneficios; como es sabido no se ha avanzado en la implementación de contabilidades de costos por parte del órgano de aplicación (Contaduría General de la Nación), en cada uno de los organismos que administran programas presupuestarios. Esa contabilidad es necesaria para calcular la eficiencia de las tareas que se realizan en aquellos programas.

Por las razones expuestas arriba, las metas físicas que se informan representan habitualmente sólo una mínima parte de las actividades que realiza. Aún así, los responsables no parecen destinar mucha atención a lograr cifras razonables. Al presentarse en forma agregada y no por actividades, no permiten a quien desee usar la información tener una idea adecuada del volumen de productos que representan, ni tampoco evaluar la eficiencia operativa.

Es necesario transformar a los responsables de programas en administradores públicos, u lograr que se interesen por los resultados más que por los procesos administrativos. En la formulación de los programas son instrumentos por los cuales las autoridades de un programa se comprometen, frente a una autoridad política, a lograr determinadas metas con determinados recursos.

La falta de relación entre la misión y los objetivos, la que surge del instrumento legal por el que fueron creados. Ésta, en algunos casos peca de falta de actualización a las circunstancias presentes de la Entidad. En todos los casos presenta un elevado grado de generalidad que hace difícil la identificación de indicadores de desempeño de carácter operativo.

Para vencer éste obstáculo será necesario que las autoridades de las Unidades Ejecutoras dediquen esfuerzos a la identificación precisa de la misión de cada uno de ellos. Luego deberán identificar el o los problemas que, cayendo dentro de aquella misión, necesitan solución, las necesidades que requieran satisfacción, y los elementos que experimentan esas necesidades. En una segunda etapa, deberán identificar indicadores de desempeño que permitan medir la distancia que separa los volúmenes presentes de producción de los necesarios para satisfacer aquellas necesidades. Luego deberán transitar la etapa de evaluación de la eficiencia en la producción, y de los proyectos que sea necesario implementar para cubrir los baches que hayan sido detectados.

Como ejemplo, la seguridad en la construcción. Se dice que la seguridad en este ámbito no se puede medir. Muchas metas (productos, resultados) no son medibles en forma directa, la seguridad es una de ella. Sin embargo, siempre existen métodos indirectos de medición, y aun de valoración. En el caso de la seguridad, para demostrar que es posible medirla, se parte de datos que se pueden determinar, según las cuales periódicamente esas construcciones eran inspeccionadas por técnicos en seguridad, quienes recomendaban tareas a ser realizadas para lograr los niveles de seguridad técnicamente correctos. Se le explicó que, en la medida en que los responsables de la seguridad de esas construcciones ejecutaban la totalidad de las tareas recomendadas, podía suponerse que la seguridad era del 100%. La seguridad disminuía a medida que el porcentaje de tareas era inferior a la totalidad de las recomendadas.

Procedimientos similares de medición indirecta pueden utilizarse cuando es necesario medir y valorizar metas tales como defensa nacional, seguridad interior, seguridad nuclear, control del tráfico de drogas. La seguridad urbana, por ejemplo, puede medirse por la cantidad de crímenes ocurridos en

un cierto lapso. Para lograr mayor refinamiento puede ser conveniente ponderar cada tipo de crimen, según su gravedad.

Cuando una jurisdicción considera que realiza algunas actividades que producen beneficios a varios o todos los programas de la misma, suele definir esa actividad como una "categoría", denominándola "Actividad Central" cuando afecta a todos los programas, o "Actividades comunes a algunos programas".

Esta actitud, que es consecuencia de un deseo de evitar el esfuerzo de asignar parte de esos gastos a cada programa beneficiario, o un deseo de mantener un mayor grado de libertad en la resignación de recursos, es nocivo para el cálculo de los costos por programa o actividad y, consiguiente, de la eficiencia y eficacia con que se opera.

Para ese cálculo será necesario, en definitiva, realizar la imputación de esos gastos a cada uno de los programas o actividades. Se producen situaciones extremas, como cuando una jurisdicción asigna a una "categoría" la totalidad del gasto en personal que corresponde a otros programas. Este obstáculo se suma a los anteriores para dificultar el cálculo de los costos de cada actividad.

Los créditos asignados a cada programa se deben aplicar exclusivamente a gastos de ese programa. Es frecuente, sin embargo, que se destinen créditos del programa "A" a financiar gastos que benefician el programa "B". Puede ocurrir también que al mismo tiempo créditos del programa "C" se destinen a financiar gastos del programa "A", y que el gasto total de este último sea en definitivo superior, o inferior, al previsto en el presupuesto, produciendo una distorsión.

Otros encuentran más expeditivos resistirse a subdividir los programas "ómnibus", porque de esa forma tienen libertad para transferir fondos entre diversas actividades, dentro de un mismo programa.

Los desvíos entre lo programado y lo ejecutado, que se repiten sistemáticamente año tras año. Que se equivoque en la programación de sus metas es algo comprensible. Que ese desvió sea muy significativo (errores de hasta el 400% no son raros) ya no es tan comprensible. Pero que el error en forma casi idéntica, año tras año, resulta inexplicable. La calidad de la información difiere mucho entre sectores y las definiciones de cada variable son distintas.

También es correcto que los organismos que se supone deben evaluar el desempeño presupuestario se limiten a aceptar las

explicaciones formales que se produce. El Art. 45 de la ley 24.156 establece que la ONP (DEP) "interpretará las variaciones operadas con respecto de los programado, procurará determinar sus causas, y preparará informes con recomendaciones para las autoridades superiores y los responsables de los organismos afectados". Luego la reglamentación dispone en 3. "Si la ONP detectara desvíos significativos... deberá comunicarlos en forma inmediata a sus superiores jerárquicos...".

La presencia de factores externos al organismo constituye un verdadero problema, e inclusive en el sector privado. En este último se lo define como "tratamiento del riesgo" y existen varias propuestas para que el mismo pueda ser tomado en consideración. Sin embargo, en muchos casos, lo que se denuncian como factores exógenos no son sino objetivos que tienen ser logrados por el mismo. Sólo que a menudo es otro organismo el responsable. Por ejemplo, el desempleo es un factor exógeno para las Fuerzas de Seguridad, pero un objetivo para los responsables de la política laboral. En nuestro país, donde la estabilidad socio - económica es escasa, el peso de estos factores exógenos es superlativa.

Como se vio antes, la existencia de una contabilidad de costos resulta requisito básico para el cálculo de la eficiencia y eficacia. Es una asignatura pendiente en la Administración Pública.

Todas las experiencias muestran la importancia de contar con personal capacitado en evaluación. Esto reclama un importante esfuerzo de capacitación, como tarea previa o simultánea a la implementación de la evaluación y el gerenciamiento por resultados en cada sector

La gestión por resultados demanda de planificación y de evaluación por desempeño, fundamentada en la responsabilidad de los funcionarios.

La gestión sin evaluación de resultados no demanda planificación, si existe es una función ritual desprovista de su rol fundamental el monitoreo de la trayectoria recorrida en desarrollo del plan. En este caso la alternativa a un plan es la improvisación.

En la improvisación las deficiencias son:

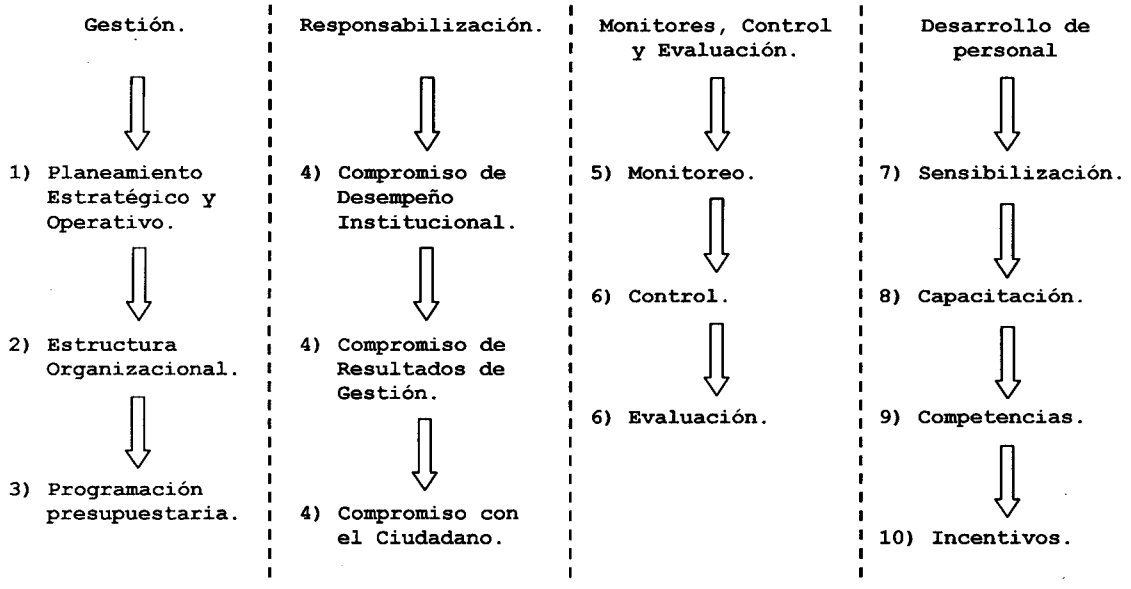
- El predominio de la inercia, la continuidad acrítica de acciones, imposiciones de circunstancias urgentes e indeferencia ante un cambio de realidad.
- La pérdida de tiempo derivada de la atención pormenorizada de temas en el menú diario de decisiones susceptibles de ser atendidas en una normativa.

- La ausencia de una resolución de problemas, de acuerdo con una orden de prioridades.

La gestión por resultados (también denominada administración por objetivos), busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión, y estructura de responsabilidades.

Los organismos deberían estar orientados en acciones, estructuras, recursos y responsabilidades internas hacia resultados preestablecidos de corto, mediano y largo plazo. Que definan sus resultados mediante un proceso permanente de planificación estratégico; los sustentos en planes operativos consolidados y los alineen con las necesidades y demandas de la ciudadanía. Calcular los recursos a ser asignados en el presupuesto con base a los resultados comprometidos y a los productos requeridos para alcanzarlos.

GESTIÓN POR RESULTADOS



1) En un proceso de reflexión sistemática destinando a identificar clasificar y jerarquizar los problemas (visto desde la perspectiva de la conducción superior del organismo). Permite obtener un diagnóstico preciso y compartido de la situación actual de la organización y definir las vías mas apropiadas para avanzar hacia la resolución de los puntos críticos detectados. A partir de la primera formulación del plan, el "recalculo permanente" de

la situación permite conocer los obstáculos y desviaciones que se presentan y optar por medidas de contingencias.

El plan estratégico, que define los resultados perseguidos, su factibilidad y las operaciones necesarias para alcanzarlos.

El plan operativo, que estructura las acciones en tiempo y espacio y define los responsables.

2) Son instrumentos y no fines en sí mismo y, por lo tanto, su diseño y reingeniería deben relacionarse con el plan estratégico de la organización, de modo tal que permitan viabilizar las decisiones estratégicas.

3) Es un instrumento de gestión idóneo para exponer el correlato financiero del Plan Estratégico, ya que permite expresar en términos físicos y monetarios las operaciones previstas en el Plan.

4) Expresa los distintos compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional.

5) Genera la información básica requerida por el sistema.

6) Realiza el seguimiento y evaluación periódica de la información que arroja el monitoreo. Contrasta lo realizado y lo planeado con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes.

7) Apunta a una percepción común acerca de la necesidad y sentido de cambio.

8) Para desarrollar las actitudes, conocimientos, y habilidades.

9) La identificación y conocimiento de las competencias requeridas por la organización, permite alinear las personas a los objetivos.

10) Enmarcadas en la evaluación de desempeño.

Resulta frecuente una ruptura entre el Plan de Gobierno y el Presupuesto. Para sustentar esta afirmación se realizó un estudio léxico-gráfico sobre el contenido de dos series de texto, dos herramientas fundamentales en el proceso de gobierno:

1. Plan de Gobierno, es decir el plan político (el plan que el Presidente presenta todos los años ante el Parlamento al inicio de las sesiones ordinarias).

2. Mensaje de elevación del presupuesto que es la comunicación del Ejecutivo hacia la sociedad.

La tarea es relacionarlos, verificar las coincidencias sobre algo que a prima facie debería estar estrechamente vinculado.

Por una parte, el mensaje de apertura de sesiones esta referido a componentes estratégicos, la direccionalidad política, por la otra, el proyecto de Presupuesto debería traducir esa direccionalidad en decisiones de asignación presupuestaria. Los resultados arrojaron que no hay prácticamente coincidencias léxicas entre ambas.

Planificar significa pensar antes que actuar, pensar con métodos, de manera sistemática; es la herramienta para pensar y crear el futuro. Sustituir la casualidad por el error.

Una de las dificultades frecuentes de la planificación es que se transforma fácilmente en una práctica ritual o meramente formal y se desarrolla de manera ocasional, esporádica o programática. Resultados de estos procesos son documentos que, lejos de servir como una guía para la acción está destinados simplemente a ocupar un lugar importante en el archivo institucional. En que medida la planificación potencia nuestra acción y en que medida las restringe y empobrece, depende de las características que asume en la práctica tal proceso. Si la realidad esta caracterizada por la incertidumbre y no es posible la predicción, una de las armas que le queda a la planificación, para no ser arrastrada por los acontecimientos, es la previsión, el objetivo es vincular los procesos de planificación con las de formulación presupuestarias.

Un correcto proceso de planificación debe dar respuesta al menos a las siguientes cuestiones:

1. Identificar, seleccionar y priorizar los problemas considerados en el proyecto.

2. lograr una precisa explicación de los problemas que se pretenden enfrentar en el plan.

3. Ser capaz de identificar las causas críticas, es decir aquellas causas sobre las cuales podemos intervenir para revertir el problema identificado.

4. Analizar el comportamiento de los actores involucrados en el proceso de intervención, interpretándolo como un juego donde hay actores que cooperan y otros que se oponen a nuestra acción.

5. Analizar el intercambio de problemas que la intervención origina (valores).

6. realizar el análisis de viabilidad del Plan.

Un buen método de planificación debe recorrer cuatro momentos:

1. *El momento explicativo,* en el cual se identifica el problema, se lo explica y se eligen las causas críticas;

2. *El momento normativo,* en el cual se define que es lo que se quiere lograr;

3. *El momento estratégico;* en el cual se analizan las restricciones, se identifican los actores involucrados, los tiempos y la trayectoria del Plan;

4. *El momento táctico operativo,* en el cual sé operativizan los objetivos estratégicos y se especifican los pasos intermedios para llegar a ellos. En esta fase se vinculan la función de planificación y la de presupuesto. En el Presupuesto no van a quedar plasmados con el mismo nivel de rigurosidad las definiciones de la planificación, sin embargo, recibe de la planificación los objetivos estratégicos, los resultados y los indicadores cuantitativos.

La Planificación Estratégica Situacional es un método y una teoría de la Planificación Estratégica Pública, las más nuevas de las ramas de la planificación estratégica. En la Planificación Estratégica Situacional, se habla de procesar problemas, y ello significa cuatro cosas:

1) Explicar como nace y se desarrolla el problema.

2) Hacer planes para atacar las causas de los problemas mediante operaciones.

3) Analizar la viabilidad del Plan o ver la manera de construirle viabilidad.

4) Atacar el problema en la práctica, realizando las operaciones planificadas.

Se entiende por gobierno la capacidad de transformas la realidad en el sentido deseado, exige articular tres variables:

a) El proyecto del organismo, entendido como la propuesta de medios y objetivos que compromete un cambio hacia la situación esperada.

b) La capacidad de los responsables del organismo, que demuestra la persona para conducir, maniobrar y sugerir las dificultades del cambio propuesta.
c) Lo disciplinado del sistema, que sintetiza el grado de dificultad de la propuesta y del camino que debe recorrerse, verificable por el grado de aceptación o rechazo del proyecto y la capacidad de los actores para respaldarlos.

Planificar significa entender a los distintos actores que están involucrados en el juego, sabiendo que lo conforman aquellas que cooperan y otros que se oponen a nuestra acción.

El desafío dentro de la administración financiera es poder vincular la planificación y presupuesto.

El presupuesto por programa descansa en una visión productiva del accionar del Sector Público. La ejecución de las políticas públicas es un proceso de producción por el cual determinados insumos (RRHH, materiales, maquinarias, equipos y servicios) contribuyen al logro de un producto (bien o servicio) que surgen como resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de los insumos que requieren sus respectivas producciones, que el Estado entrega a la sociedad en forma de bienes, servicios y regulaciones (relación insumo-producto, que dada una tecnología de producción, se establece entre los diversos insumos combinados en el proceso de producción en cantidades y calidades adecuadas y precisas, con el respectivo producto que los requiere)

Tipos	Ámbito	Actores	Objetivos
Planificación Estratégica	Alta Dirección	Presidente PE Ministro Resp de Org Asesores Secretarios Subsecretarios	• Identificación de Problemas. • Definición de Objetivos Estratégicos. • Definición de Resultados. • Definición de Operaciones Tentativas.
Planificación Operativa	Niveles Operativos	Directores Nacionales Gerentes Directores Simples Coordinadores Jefes de Depto.	• Identificación de Producto. • Definición de Operaciones. • Listado de Acciones. • Requerimientos de Insumos. • Valorización.

La formulación del Presupuesto necesita de ambos tipos de planeamiento, el estratégico y el operativo.

1. La direccionalidad estratégica (planificación de mediano y largo plazo, balance, intercambio de problemas).

Este sistema requiere que la máxima autoridad cuente con:

- Información Gerencial sobre la marcha del Plan.
- Un esquema organizativo interno alineado al Plan

Para poder:

- Reasignar recursos de acuerdo a la marcha del plan y los cambios de rumbo.
- Rectificar y redefinir el plan.
- Definir cambios de rumbo.

Para cuando:

- El presupuesto por programas es utilizado de una forma ritual y formal.
- Cuando las estructuras programáticas no se fundamentan en los procesos productivos y a su vez se encuentra divorciada de la estructura organizativa.

Vinculación entre el Plan Estratégico y el Plan Operacional: La programación de operaciones en el marco de referencia que debe orientar la formulación de los presupuestos del sector público y, por lo tanto, es el vínculo entre los planes y la asignación de recursos.

Esta programación de las acciones debe basarse en el Plan Estratégico, definiendo las prioridades y las orientaciones generales de las organizaciones, expresado en objetivos estratégicos, resultados y operaciones tentativas. Este análisis situacional permitir iniciar los procesos de programación operativa.

- Sobre la base de la modificación de las causas que se encuentran bajo la gobernabilidad total o compartida de la organización se pretende tener un impacto positivo en el logro de la situación objetivo del plan estratégico de la organización.

- Resultados: es una expresión verificable y monitoreable del estado de situación que se pretende alcanzar para cada objetivo estratégico, en este sentido no es una expresión vaga de lo que se pretende sino una situación definida y cuantificable. Se relaciona con el vector de descripción del

problema que se enfrenta y que permitió dimensionar la situación bajo análisis.

- Operaciones Tentativas: Las operaciones o módulos de acción son los que permiten garantizar o posibilitar alcanzar los resultados definidos para cada objetivo estratégico. La operación en este sentido es un compromiso de realización de una o varias acciones que tiene:

  - Un responsable claro y directamente relacionado con el compromiso de obtener el resultado.
  - Definición de los medios que permiten alcanzar los resultados previstos.
  - Tiempos precisos en la cual debe ejecutarse

Por lo tanto una operación es un compromiso de hacer concreto que no debe confundirse con acciones tales como las recomendaciones o enunciaciones vagas de realizar acciones.

Una operación debe cumplir con las siguientes características:

- Es un ámbito de actividad organizada bajo responsables definidos para su diseño, ejecución, control y evaluación.
- Es un acto de producción donde transformo insumos en productos.
- Es una unidad modular desagregable en acciones y subacciones.
- Es una unidad modular flexible que debe ajustarse frente a los distintos escenarios del plan.
- Es un modulo articulable con las categorías del presupuesto por programas.

El concepto de operación utilizado en el presente informe abarca cualquier tipo de acción que realiza determinado actor social que permite articular recursos para obtener resultados. Algunas operaciones pueden referirse a resultados vinculados con regulaciones sociales que son poco demandantes de recursos financieros o que de alguna manera no requieren este tipo de recursos, como por ejemplo una operación vinculada al dictado de una nueva ley, esta operación no requiere de forma directa recursos financieros pueden referirse a operaciones vinculadas con los gastos corrientes de una organización o con los gastos corrientes de una organización o con los gastos de capital, en este sentido tendremos operaciones corrientes u operaciones de capital. En general las operaciones serán de carácter combinado o mixtas, en donde una inversión tiene sentido de un contexto mayor del plan.

- Demanda de Operaciones: en el desarrollo del plan aparecerán situaciones en las cuales la consecución de un objetivo de una organización estará vinculada a demanda de operaciones

sobre otras organizaciones del Sector Público. En este sentido una operación vinculada con el objetivo estratégico de disminuir la tasa de accidentes viales, puede demandar operaciones sobre otras organizaciones como puede ser una operación vinculada a una campaña escolar de educación vial, con impacto en el área de educación o una operación vinculada con señalización de tránsito, operación vinculada con el área de transporte.

Vinculación Plan Operativo/Presupuesto: el punto de vinculación entre el operativo y el presupuesto se establece al nivel de las operaciones.

Definidos los resultados estratégicos de la organización y las operaciones que deben llevarse adelante para alcanzar tales objetivos y habiéndoseles asignado a un responsable concreto la consecuencia del resultado, corresponde que tales operaciones sean abiertas en acciones y subacciones que contribuyen a lograr el resultado esperado y permitan definir con claridad los insumos necesarios para llevarlas adelante.

Una primera aclaración respecto a la vinculación Plan/Presupuesto. La propuesta considera que el Plan Estratégico de la Alta Dirección se ocupa y procesa problemas de alta valorización para la conducción del organismo y que como el procesamiento de los problemas es una tarea de complejidad, no tiene sentido práctico que todas las operaciones que realiza la organización integren el Plan Estratégico.

En este orden de idea el Plan Estratégico de la Alta Dirección solo intenta dar cuenta de los problemas seleccionados como prioritario mientras que el presupuesto de la organización deberá dar cuenta de la totalidad de las operaciones que requieran recursos financieros.

Realizada la aclaración respecto a que el Plan Estratégico es un plan que da cuenta de los problemas más relevantes de la organización, corresponde analizar de qué manera el Plan Operativo contribuye a mejorar el proceso presupuestario.

Identificación de Insumos: los presupuestos públicos en general se encuentran desvinculados de los resultados y tampoco están fundamentados en un proceso de operacionalización que permita realizar una correspondencia clara entre los insumos que se demandan y los productos que se obtienen, de manera tal de posibilitar la realización de evaluaciones de eficiencia y eficacia sobre el accionar de las organizaciones públicas. Esta desvinculación lleva a que el presupuesto de manera tradicional tengan las características de presupuestos basados en los

gastos históricos o en presupuestos donde se discute los incrementos anuales.

La propuesta consiste en que el presupuesto se base en un Plan Operativo Anual.

Este Plan Operativo debe basarse en el siguiente esquema lógico:

- Paso 1
  Para cada problema a enfrentar se define un Objetivo Estratégico a alcanzar. Para cada Objetivo Estratégico se define el resultado pretendido, el resultado debe ser cuantificable y medible.

- Paso 2
  Para cada Objetivo Estratégico se define el conjunto de las operaciones necesarias que posibilitaran su logro, el producto pretendido y las metas.

- Paso 3
  Para cada Operación se define las acciones necesarias con los subproductos que se pretenden y sus metas físicas asociadas.

- Paso 4
  Para cada Acción se define las subacciones necesarias con los microproductos que se pretenden y sus metas físicas asociadas.

Es al nivel de las acciones o subacciones, nivel que se definirá en función de la complejidad de la operación diseñada, donde se identifican los insumos necesarios para llevarlas adelante.

Siguiendo la secuencia propuesta una vez que se definen acciones o subacciones se estará en condiciones de llevar adelante el proceso de valorización:

- Paso 1
  Se identifica para cada acción o subacción los insumos necesarios y su cantidad.

- Paso 2
  Se valoriza por tipo de insumo demandado.

- Paso 3
  Se asocia cada insumo con la cuenta correspondiente al clasificador presupuestario vigente.

La Red Programática: cada institución pública es una organización que produce bienes o servicios o ambas cosas a la vez. Estos bienes o servicios se pueden catalogar en bienes o servicios terminales o intermedios. En el primer caso, el de los bienes o servicios terminales, se estará hablando de aquella producción que tiene como destino final a la sociedad y que se convierte en la razón de ser de cada organización.

En el caso de los bienes y servicios intermedios se trata de la producción necesaria que se da al interior de cada organización como apoyo y soporte de la producción terminal y su calidad condicionan la calidad de la producción terminal de la organización.

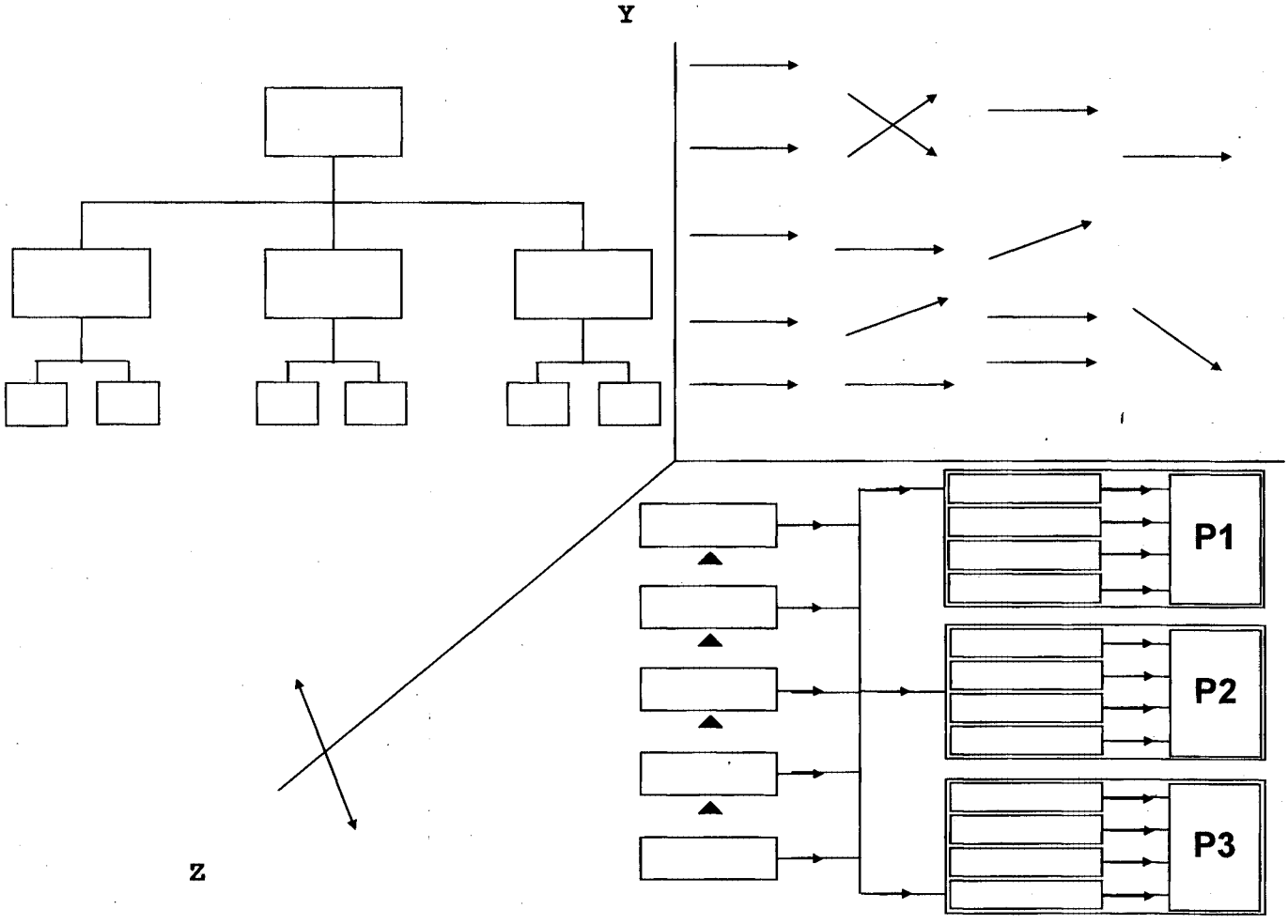
Ahora bien no es posible producir bienes y servicios terminales o intermedios de calidad sino se dispone de manera oportuna de los insumos requeridos. Esto determina la necesidad de contar como soporte de un adecuado proceso de operacionalización del plan, que defina que se produce, los insumos necesarios y los responsables. Estos tres elementos van a definir las acciones presupuestarias y las formas que se condicionan los bienes y servicios de cada organización para alcanzar la producción terminal se define como red programática institucional.

La institución cuenta hoy con una red programática definida que estructuran las acciones presupuestarias. Ahora bien, la definición de los objetivos estratégicos de la organización, las operaciones para alcanzar los resultados y las posibilidades de contar con el financiamiento necesario; van a permitir realizar un chequeo de consistencia respecto a la vigencia y correcta adecuación de las redes programáticas vigentes como estructuradoras del proceso productivo de la organización.

El presupuesto por programas y el diseño organizacional en los últimos años se ha logrado la institucionalización del Presupuesto por Programas en el ámbito de la Administración Nacional. Se ha construido un importante avance en cuanto al uso de los aspectos formales de la técnica, lo cual se expresa en los crecientes volúmenes de los tomos del Presupuesto Nacional. La citada publicación del presupuesto aprobado incluye las aperturas programáticas según la ordenación jurisdiccional. Se identifican los distintos programas, sus objetivos de política, la cantidad de bienes y servicios terminales, los que llegan a los ciudadanos, la cantidad de recursos humanos involucrados, las unidades ejecutoras responsables tanto del programa como de la división en actividades dentro de los mismos y los correspondientes créditos y recursos financieros involucrados. Esta importante información es puesta a disposición del público en general,

suponiendo esto una importante mejora en cuanto el ciudadano sepa que se hace con el dinero de sus impuestos.

Dentro de la Oficina Nacional de Presupuesto se ha venido reflexionando sobre otros aspectos que tienen que ver con cierta limitación, dentro de las jurisdicciones y organismos descentralizados, del papel que juegan los problemas. Esto se ha visto potenciado por la constatación de inconsistencias entre las informaciones de gestión, en particular el número de productos informado, y los gastos asociados. La tesis que se sostiene es que la forma de organización de la administración pública ha limitado los logros que se esperaba obtener del presupuesto por programas. Para ayudar a la explicación de esta información nos valdremos de un gráfico. En el mismo están representados tres planos de la realidad de una misma organización y que se consideran fundamentales para lo que se intenta probar. A continuación se describirá cada uno de ellos.



CUADRANTE X-Y

Plano de la forma en que se realizan los productos. Es la representación de la forma cómo se hacen las cosas. Corresponde a lo que en administración se define como un cursograma. El supuesto es que un observador imparcial concurre a una organización a ver como se consiguen los productos. Pero no se basa en lo que define el manual de procedimientos o funciones, en caso de que estos existan, ni en las explicaciones recibidas al respecto. Constata como el bien o servicio se va construyendo en la práctica. Para ordenar esta información, puede considerar las personas involucradas o, lo que es más común, los propios nombres que la organización se da. Por ejemplo departamento o unidades organizativas análogas.
Este plano es sobre el cual se identifican los procesos. En consecuencia es donde se puede medir la eficiencia y mejorarla. Aquí no nos referimos a la macro eficiencia asignativa, con un mismo conjunto de recursos se puede hacer mantequilla o cañones, cuestión que tiene que definir la dirección de la organización, son la micro eficiencia, relacionada principalmente con el nivel en el uso de insumos, posibles duplicaciones, tiempos muertos, calidad de trabajo, etc.
Este es el plano donde la reingeniería, actualmente, busca un nuevo diseño de los procesos para un mejor rendimiento de la organización.

CUADRANTE Y-Z

El segundo plano es el correspondiente a como están agrupadas las unidades de la organización. La forma gráfica que toma el criterio estructurado es el organigrama, el cual en forma esquemática, se incluye en dicho cuadrante. En la administración pública nacional el criterio de diseño es el correspondiente al modelo funcional, el cual es el tipo dominante y casi exclusivo.

Este criterio de agrupamiento, según la función, considera que, para que la organización cumpla sus cometidos se deben identificar las principales funciones a desarrollar (por ejemplo compras, producción o ventas en una empresa) y entonces es conveniente la creación de un órgano especializado que cumpla dicho cometido.

Presenta como ventajas el estimular la especialización, ya que los componentes de cada órgano, deben ser similares. A esto debemos añadir que el supervisor debe ser también un semejante profesional. En principio todos estos órganos hacen su aporte hasta concretar el producto.

La coordinación esta formalizada en el propio diseño que define que órganos deben existir.

En la práctica, principalmente cuando el trabajo no es complicado, se va requiriendo mas personal de dirección y personal a secas para que funcione como enlace para la coordinación y todo esto supone también la proliferación de reglas.
En los casos de que el trabajo es complicado, se encuentra que no existe un mecanismo de coordinación y la forma en que s resuelve esta ausencia es dejar que los problemas de coordinación asciendan hacia unidades de nivel jerárquico superior. En general estos niveles quedan colapsados y deben enfrentarse a la toma de decisiones sin disponer de la cantidad de información pertinente par la misma.

Una de sus principales desventajas es que: la importancia atribuida a las estrechas especializaciones hace que disminuya la atención prestada al output global, interesándose los individuos por sus propios medios más que por los fines más amplio de la organización". A esto podemos añadir la proliferación de reglas para dar coherencia y sentido a la organización, una búsqueda de racionalización de estructuras, aunque sólo sea de forma escrita. Este sedimento a través del tiempo puede acabar generando actividades sin sentido, sin beneficiarios, que se deben concretar porque las instrucciones o la costumbre así lo indican.

CUADRANTE X-Z

El tercer plano es el que corresponde al presupuesto por programas según la metodología vigente. El principio rector para aplicar esta técnica es identificar los bienes o servicios, productos, que la organización brinda al mundo externo. Es a partir de estos, que se hará el encadenamiento organizativo, con sus responsables bien identificados y en función a las cantidades de producto a proveer, se calculará el prosupuesto. En este sentido, el presupuesto es la parte financiera y posterior de las metas de producción o provisión.

La organización para concretar los programas debe incurrir en otros gastos asociados. Por esto en el dibujo aparecen las actividades centrales y comunes que tienen que ver con los aspectos indirectos existentes en esa organización y que se consideran necesarios según la conducción, los valores de la época y la historia de la propia organización.

INTERRELACIONES

En esta explicación resumida, acotada y estilizada, ¿Cómo se combinan los distintos planos? Siendo rigurosos y según el propio gráfico, no se combinan. Se están tomando como variables independientes, las cuales definen ángulos de noventa grados.

Una justificación de esto es considerar que se ocupan de distintas cosas. El presupuesto por programa es un sistema de información y control, el organigrama representa, antes que nada, la distribución del poder formal dentro de la organización. La medición de cómo se hacen las cosas dependerá tanto del momento que se elija para hacer la medición como los criterios del analista de procesos y del grado de formalización de la propia organización.

Pero sabemos que esto responde a distintos aspectos de una misma realidad y sospechamos que debe haber interrelaciones.

El primer aspecto a destacar es que el presupuesto por programas, dado su acento y encomio en brindar los productos, tiene una sugerencia implícita a favor de las formas organizativas dirigidas a un diseño según el producto. Esto no se lleva bien con una Administración Pública de tipo funcional como modelo exclusivo. Esta Administración es dividida según criterios institucionales en trozos más pequeños que en muchos casos incorporan distintos programas. En este sentido el presupuesto por programas, más tarde o más temprano, presionará sobre el criterio de agrupación de unidades de la organización y esto es lo que expresa la flecha que va desde el presupuesto al organigrama.
Un segundo aspecto de estas posibles interrelaciones es lo que el diseño formal le hace al sistema de presupuesto. Aquí corresponde hacer una aclaración: este sistema de presupuesto por programas le fue impuesto a todas las organizaciones públicas.

No surgió como resultado de una construcción o resultado de una elección en las propias organizaciones. Es un sistema de información y control que otros creen que les será útil. Esto hay que remarcarlo para tratar de ponerse en la cabeza y sentimiento de los responsables de esas organizaciones. Tal vez la expresión "... esta información la pide Hacienda" resuma mejor que cualquier otra explicación esta sensación de ajeneidad. No se hace la recolección de información porque le sirve a la misma organización sino como respuesta a una situación de desventaja: si no se entrega la información, no habrá dinero.

Esto último tal vez pueda explicar por que las autoridades políticas de los distintos organismos no tienen reuniones ejecutivas diferenciales con los responsables de los programas. Esta afirmación taxativa requiere de una explicación complementaria. En un mundo ideal los responsables de los programas deberían ser los que más saben sobre los aspectos técnicos para conseguir cumplir con éxito un cierto proceso de combinación de insumos. En una empresa se corresponderían con los jefes de fábrica.

Aparte de esto hay otros cargos que tiene que se ocupan de otros aspectos que hacen al éxito y la supervivencia de la organización y que tiene que ver con cierta representación y defensa frente al mundo externo.

En la Administración Pública se han resuelto estos dos aspectos, productivo y representación, asignando la responsabilidad de ser unidad ejecutora a los mayores cargos que tienen que ver con la representación de la propia organización. Esto es lo que denota la flecha que va desde el organigrama a la apertura programática. La forma práctica es que el presupuesto reproduce muchas veces el organigrama, donde las unidades ejecutoras son las distintas secretarías y subsecretarías. En este sentido, la organización funcional le ha ganado al presupuesto por programas dado que los mismos no son el eje del funcionamiento de las jurisdicciones. En una forma caricaturesca: importa más el comentario periodístico que el grado de éxito en el cumplimiento de la programación física.

Un tercer aspecto es que el presupuesto por programas tendería a dejar transparente los gastos vinculados directamente con los productos y otros gastos que son indirectos.

Los gerentes públicos, igual que los privados, tienen entre sus fines hacer crecer a su organización. De esta forma ellos pueden, a su vez, crecer en su vida profesional. En este sentido, el presupuesto por programas no es un buen aliado para ocultar diversificaciones un tanto discutibles. En consecuencia habrá una tendencia a no diferenciar las actividades mas vinculadas con los programas del resto de las mismas y a agrupar los insumos de forma no congruentes con las finalidades de dichas actividades. Con lo cual la calidad de la apertura programática será pobre, y poco informará sobre la forma en que se deberían conseguir la provisión de bienes y servicios.

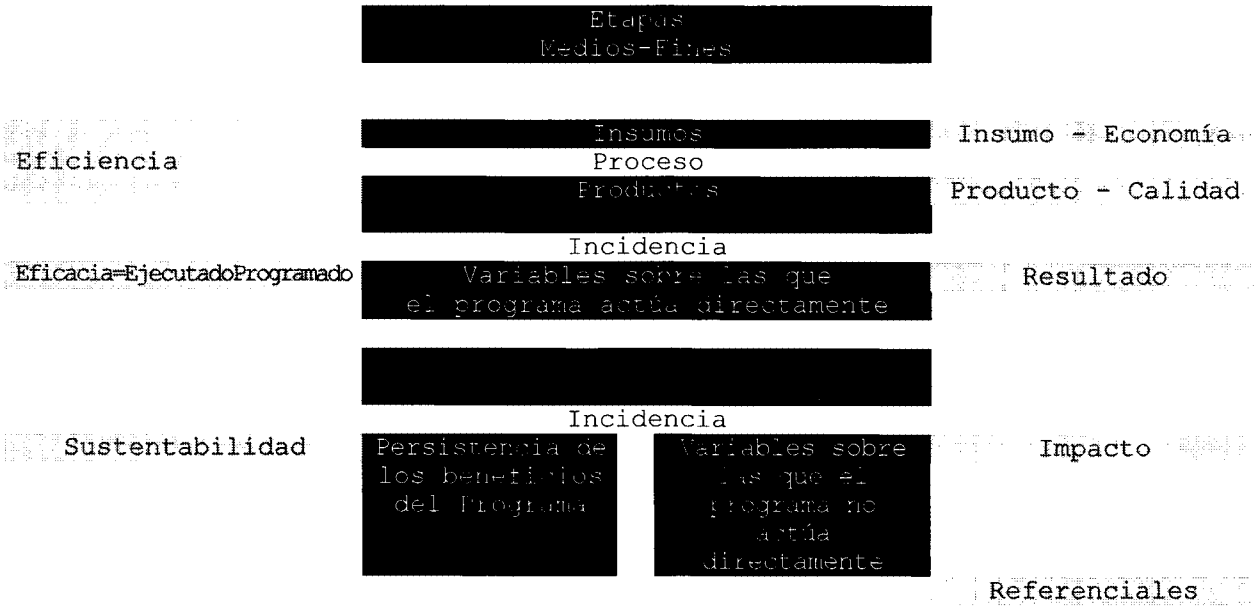
Estos tres aspectos son, tal ves, los que más explican la limitación en el éxito del funcionamiento de los programas. Los convenio-programa deberían incluir estas problemáticas en su diseño original para no repetir, bajo otro instrumento de cambio y mejora, cierto éxito de la inercia organizacional.

TIPOLOGÍA

A partir del carácter presupuestario del sistema propuesto se definieron diferentes categorías de indicadores que contribuyen a mejorar y sistematizar las evaluaciones correspondientes a las distintas etapas de la relación Medios-Fines de programas de la Administración Nacional bajo análisis.

El criterio que rige la tipología es que el sistema debe expresar un *contiuum* que refleje la lógica de la relación medios fines de cada programa, lo que significa considerar desde los recursos físicos y financieros utilizados para la obtención de productos hasta los resultados e impactos alcanzados.

TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES



Tipos de indicadores

Para evaluar sistemáticamente un programa u organismo no es suficiente contar con una serie de mediciones aisladas e independientes, sino que es deseable desarrollar **mediciones integrales** que reflejen distintos momentos de la relación medios-fines.

Por consiguiente, no existe una medición que explique por sí sola el desempeño de un programa u organismo, por ello se deberá contar con un conjunto de indicadores cuya tipología y cuantía dependerá de la fase de la secuencia que se desee evaluar.

La clasificación se ha basado en la definición de las relaciones que resultan relevantes para la evaluación de la gestión desde la óptica presupuestaria, tal como fue definida mas arriba.

Por otra parte, los indicadores deben ser interpretados teniendo en cuenta el contexto y alguna base de comparación, como ser especto de valores de mismo en ejercicios anteriores, de organismos semejantes/afines y comparaciones internacionales.

Con relación a estas últimas y con el objeto de brindar un marco de referencia respecto de la situación de los indicadores internacionales, comparables a los desarrollados por la Oficina Nacional de Presupuesto. Su estudio y análisis permitió analizar y comprender la complejidad de su utilización y alertar sobre la necesidad de contemplar el origen de la información, el grado de homogeneidad de las variables y el contexto legal, productivo e institucional en que se inserta los organismos, a la hora de establecer comparaciones, ya que, el no tener en cuenta estos aspectos, puede llevar a evaluaciones erróneas.

El siguiente listado incluye todos los tipos de indicadores que se consideran útiles para la evaluación de los distintos aspectos de la gestión y cuya especificación se presenta a continuación:

Tipo de indicadores.

Insumo	Economía
Producto	Eficacia
Calidad	Eficiencia
Resultado	Sustentabilidad
Impacto	Referenciales

Insumo: Miden la cantidad, calidad u otros atributos de los recursos empleados para crear los bienes y servicios que requiere el desarrollo del programa u organismo.

En el contexto presupuestario, según la clasificación por objeto del gasto corresponde a los rubros de personal, bienes de consumo, bienes de uso y servicio no personales.

El gasto en insumos corresponde al valor monetario de los bienes de consumo adquiridos durante un periodo presupuestario, independientemente de que sean utilizados total o parcialmente en la producción del ejercicio presupuestario, el que se diferencia del concepto de costo, el cual se refiere a los insumos efectivamente utilizados en la producción.

Estos indicadores permiten conocer la distribución relativa de los insumos, su comportamiento en el tiempo y la relación de un insumo estratégico o básico con el total de insumos utilizados en la producción institucional.

Estos pueden expresarse en unidades físicas, monetarias y mediante expresiones relativas o porcentuales.

Producto: miden la cantidad de los bienes o servicios creados o provistos por el programa u organismo mediante el uso de los insumos. Los productos pueden ser finales o intermedios.

Un producto es considerado como final cuando no sufre ningún otro proceso de transformación en el organismo, mientras que es intermedio aquel cuya producción es exigida por los productos finales.

En el caso de Productos Finales no cuantificables es posible medir indirectamente distintos aspectos de la gestión mediante la producción intermedia. Un ejemplo de este tipo es el producto no cuantificable "Prevención de Delitos" en la Prefectura Naval Argentina, constituyendo el nivel de horas de vuelo un parámetro adecuado de medición.

Calidad: reflejan los atributos de los bienes y servicios ofrecidos y producidos por el programa u organismo.

En el caso de servicios se refiere a la capacidad de un organismo para responder en forma oportuna y directa a las necesidades de los usuarios y para los bienes pondera y explica las características y especificidades. Ejemplos de estos indicadores son: tiempo de demora/espera en la prestación del servicio solicitado, valor calórico de cestas alimentarias, composición de cestas de medicamentos, valor monetario de subsidios/becas.

Resultado: permiten conocer el aporte/contribución que los bienes y servicios creados o provistos realizan para el cumplimiento de los objetivos del programa u organismo.

Muchas veces la medición del resultado es dificultosa, lenta, requiere de estudios especiales, por lo cual el alcance del programa sobre su demanda o población objetivo (habitantes, Km, vivienda, etc.), o sea la cobertura lograda, representa una medición indirecta de los resultados del programa.

Impacto: miden 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.

Economía: reflejan la capacidad de administración o manejo de los recursos financieros de un programa u organismo.

Por lo tanto miden el gasto por unidad de insumo, las relaciones entre ingresos propios y totales, entre facturación y cobranza, entre ingresos y gastos, etc.

Si se desea evaluar la aptitud de un programa u organismo para obtener sus insumos a un mínimo costo, es necesario tener en cuenta la calidad de los mismos.

Eficacia: reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos o resultados respectos de lo programado en un período determinado.

Permiten conocer el desvío entre el resultado programado y el obtenido pero no las causas que lo originaron.

Eficiencia: miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos.

Los indicadores insumo-producto pueden reflejar las siguientes relaciones:

a) Física-Física: tanto el insumo como el producto se expresan en términos reales (Números de personas dedicadas a las tareas de fumigación por vivienda rociada).

b) Financiera-Física: valoriza en unidades monetarias un conjunto de insumos para relacionarlos con un determinado producto. (Gasto por vivienda rociada).

c) Física-Financiera: cuando los productos son no cuantificables este indicador relaciona la cantidad de unidades físicas de un insumo con el monto total requerido para su producción. (Número de investigadores por cada $100.000 en gastos de investigación).

d) Financiera-Financiera: valoriza en unidades monetarias los insumos para relacionarlos con el monto requerido para la producción de bienes y servicios. (Relación entre los gastos administrativos de una organización y los gastos necesarios para la producción de bienes y servicios).

   Los indicadores de eficiencia deben ser analizados teniendo en cuenta las características de cada proceso productivo, la normativa legal que lo condiciona, su ubicación especial, etc. Por tal motivo, las comparaciones de este tipo de indicadores con datos referentes a otros países, regiones y organismos semejantes, deben ser realizadas teniendo en cuenta las particularidades de cada caso y los cambios que las relaciones de insumo producto sufran en el tiempo.

Sustentabilidad: miden la persistencia de los beneficios de un programa o proyecto a lo largo del tiempo, particularmente después de concluido el mismo.

Son aplicables en programas diseñados para corregir una citación específica (programa de erradicación de la fiebre aftosa) y no para los que atenúan efectos no controlables por el programa o representan funciones permanentes del Estado (programas de recaudación tributaria).

Referenciales: Proporcionan información cuantitativa adicional, complementaria o comparativa de las acciones desarrolladas por las organizaciones gubernamentales.

Como ejemplo de los mismos pueden mencionarse la participación de un determinado sector en el gasto público o en relación con el PIB, valores provinciales o internacionales.

EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA:

A partir del 15MAR94, la Secretaría de Hacienda, establecía la amplia difusión del Manual de Programación a las **Unidades Ejecutoras**, conforme lo establece el Art. 34 de la Ley 24.156.

a. Una vez determinado todos los aspectos relacionados con la preparación del Anteproyecto de Presupuesto, comienza el proceso de evaluación de los resultados físicos y financieros, a través de las distintas etapas que la componen; **FORMULACIÓN, PROGRAMACIÓN y EJECUCIÓN;** con la finalidad de alertar sobre desvíos producidos y a ocurrir, acordar con los responsables de la presupuestación el flujo de datos de la ejecución física requerido por el sistema de información.

   1) Formulación: Se ajusta a períodos anuales, abarca lo siguiente:

      a) Apertura Programática. **(Anexo 5 y apéndice)**
      b) Identificación de Productos.
      c) Definición de Unidades de Medida.
      d) Consistencia de Metas con Políticas Presupuestaria (series históricas y proyecciones).

   2) Programación: Se ajusta a períodos mas cortos, comprende lo siguiente:

      a) Programación Trimestral.
      b) Reprogramación Trimestral.
      c) Reprogramación Anual.

3) Ejecución:

a) Seguimiento Trimestral de la Inversión.
b) Seguimiento Físico-Financiero Trimestral de Programas (determinando el gasto y lo efectivamente realizado).

b. Seguimiento físico-financiero: El Presupuesto deberá identificar la producción junto con los créditos, mediante instrumentos, perfectamente determinables, según el momento en que se producen:

1) Formulación del Presupuesto: se corresponde con la elevación del Anteproyecto, ajustándose al "Manual para la Formulación del Presupuesto de la Administración Pública Nacional 2000-2002", vigente a la fecha; que comprende el **SISTEMA PROA**, empleado para la carga de los formularios F 4 y 9; el **FOP** (formularios F 2, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 13 y 15, de carácter numérico) y **TyD** (formularios F 1, 2, 7, 8, 12, 15, de carácter literal y F 16, 17, 18, 19 y 20, de carácter numérico), según se mencionan:

a) Política Presupuestaria de la ENTIDAD (F 1) (Anexo 6): Obtener información respecto de los objetivos de política presupuestaria que desea alcanzar la Institución, cuya responsabilidad de gestión (ante la máxima autoridad de la ENTIDAD) y elaboración recae en la Secretaría de Planeamiento y Organización.

b) Programación de los Recursos (F 2) (Anexo 7): Obtener información de los recursos en pesos que la ENTIDAD tiene previsto efectuar, la actualización literal corresponde a la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Recursos con Afectación Específica); en cuanto a los datos numéricos, dicha responsabilidad es compartida con la Dirección de Personal (Departamento Retiros y Pasividades).

c) Estructura Programática (F 3) (Anexo 8): Determinar la estructura programática de la Institución, como así también los responsables de la presupuestación, tanto de los programas, proyectos, actividades u obras que la conforman, la responsabilidad recae en la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Previsión Presupuestaria).

d) Cuadro de Recursos Humanos, Formulario F 4 (Anexo 9) y Formulario F 9 (Anexo 10): Obtener información de personal, programados para el próximo año, por concepto de cargos de acuerdo al carácter de su

designación y escalafón o régimen, con el propósito de efectuar una mejor asignación de recursos; también dicha información se volcará por Programas, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Recursos Humanos, siendo producto de la base de datos del **PROA.**

e) Relacionado con el **PRESUPUESTO PLURIANUAL** de gastos por Programas o Categorías Equivalentes, **Formulario F 5A (Anexo 11) y Formulario F 5B (Anexo 12):** Obtener información, en pesos, para el año que se presupuesta, los dos años subsiguientes y el año vigente, desagregando a nivel de fuente financiamiento y por objeto del gasto, en función al techo e instrucciones que determine el Ministerio de Economía, este formulario responde a los datos cargados en el Formulario 10, cuya responsabilidad corresponde a la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Previsión Presupuestaria), al momento de la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto.

f) Resumen del Presupuesto de Gastos por Inciso (F 6) (Anexo 13): Obtener información de los créditos solicitados, en pesos y por inciso, para el año que se presupuesta y el vigente, este formulario responde al F 10 y se actualiza automáticamente, por consiguiente la responsabilidad es de la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Previsión Presupuestaria).

g) Descripción del Programa (F 7) (Anexo 14): Obtener información que permita a los políticos, legislador y público en general, disponer de elementos de juicio sobre las políticas, bienes o servicios que se pretenden ejecutar con los recursos reales y financieros, su actualización corresponde a las diferentes instancias (Dirección de Asuntos Jurídicos, Dirección de Educación e Institutos, Subdirección de Bienestar y Sanidad, Departamento Retiros y Pasividades y Departamento Misiones al Exterior).

h) Cuadro de Metas y Producción Bruta Anual (F 8) (Anexo 15): Obtener información de las metas y/o producción bruta que se estima alcanzar, tanto descriptiva como financiera, cuya actualización corresponde a los diferentes campos (Dirección de Asuntos Jurídicos, Dirección de Educación e Institutos, Subdirección de

Bienestar y Sanidad, Departamento Retiros y Pasividades).

i) **Presupuesto de Gastos de la ENTIDAD (F 10) (Anexo 16):** Constituye el formulario más **IMPORTANTE**, ya que de él dependen otros formularios y cuya finalidad es obtener información, en pesos, de los créditos presupuestarios previstos por la Institución, conforme a techos, que abarca el año a presupuestar, a nivel de finalidad, función, programa, proyecto, actividad u obra; desagregado por inciso, partida principal, partida parcial y subparcial, e identificando, de igual forma, la ubicación geográfica, tipo de moneda y la fuente de financiamiento, cuya responsabilidad es compartida, por un lado la Dirección de Personal (con lo referente al PROA, Inciso 1), la totalidad de los Campos y Unidades del despliegue (relacionado con las Fuentes de Financiamientos 11, 13, 14 y 22 e Incisos 1, 2, 3, 4 y 5). **Resulta imprescindible delinear previamente el PROA**, que permita proseguir, con la debida anticipación, la elaboración del resto de la documentación.

j) Programación Física Anual de Proyectos de Inversión, sus obras y actividades (F 12) (Anexo 17): Obtener información física de los proyectos de inversión, sus obras y actividades que tienen programado realizar la Institución, cuya tarea corresponde a la Dirección de Logística - Oficina Construcciones (un formulario por proyecto).

k) Programación Financiera Anual de Proyectos de Inversión, sus obras y actividades (F 13) (Anexo 18): Obtener información financiera de los proyectos de inversión, sus obras y actividades que tienen programado realizar la Institución, corresponde a la Dirección de Logística - Departamento Construcciones (un formulario por proyecto).

l) Cuadro Anual de Volúmenes de Tareas (F 15) (Anexo 19): Obtener información de la descripción de la actividad, así como de los volúmenes de trabajo que se estiman realizar en el ejercicio, también en su aspecto financiero, su actualización corresponde a cada campo (Dirección Planes de Operaciones, Dirección de Policía Científica, Dirección de Educación e Institutos, Subdirección de Bienestar y Sanidad, Departamento Misiones al Exterior, Departamento

Investigaciones Policiales, Departamento Retiros Pasividades y Servicio de Aviación).

m) Programación Financiera de los Gastos en Bienes y Servicios (F 16) (Anexo 20): Obtener la información necesaria respecto a los gastos en bienes y servicios cuya contratación se realizará durante el ejercicio que se presupuesta y el plazo de ejecución excede el mismo, cuya responsabilidad le asiste a la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Planeamiento Financiero).

n) Programación Financiera de las Transferencias e Inversiones Financieras para Financiar Gastos de Capital (F 17) (Anexo 21): Obtener información referida a las construcciones y/o equipamientos que son financiados con transferencias, aportes y concesiones de préstamos de corto y largo plazo otorgados por Jurisdicciones y Entidades de la Administración Nacional, cuyos datos los suministra la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Planeamiento Financiero).

ñ) Programa anual de Contrataciones (F 18) (Anexo 22): Obtener información sobre los conceptos de gasto de mayor importancia económica dentro de cada partida parcial, en lo que concierne a los bienes de utilización generalizada, con el fin de integrar la información presupuestaria básica en materia de gasto, formular estándares y formar la base estadística de la Oficina Nacional de Contrataciones, cuyos datos los proporciona la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Planeamiento Financiero). No fue requerido en el Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio 2004.

o) Préstamos de Organismos Internacionales (F 19) (Anexo 23): Contar con información, en pesos, obtenidos por la ENTIDAD para el año que se presupuesta, así como la referida a las contrapartidas nacionales que se necesitan para ejecutar los mismos, cuyos datos los brinda la Dirección de Planeamiento Financiero (Departamento Planeamiento Financiero).

p) Programación de las Sentencias Judiciales (F 20) (Anexo 24): Obtener información acerca del monto (en pesos) y orden de prelación legal correspondiente a **SENTENCIAS JUDICIALES FIRMES** contra el Estado Nacional, que no se encuentren alcanzadas por la consolidación de deudas y no pudiendo ser

cancelado por insuficiencia de créditos presupuestarios, y que por lo tanto, deba incluirse en el Proyecto de Ley de Presupuesto de la Administración Nacional, en virtud de lo establecido por el Artículo 67 de la Ley 11.672, por el monto límite que se establezca oportunamente, que condicionará la utilización de dicho formulario o bien del formulario F 10 (con cargo al presupuesto de la ENTIDAD), la responsabilidad recae en la Dirección de Asuntos Jurídicos.

2) **Programación o Reprogramación de la Ejecución Presupuestaria:** Generalmente dicha información está relacionada a la aprobación del presupuesto; su cumplimiento se condiciona a la misma o en función a los lineamientos que determine el Ministerio de Economía, en la teoría es anterior al inicio del ejercicio Presupuestario; para ello es de aplicación el sistema **EVALFIS** se debe definir el cronograma anual (metas, producción terminal bruta y volúmenes de tareas de las actividades), todos ordenados por trimestre, debiendo corresponderse con la producción de bienes y servicios esperados, según las asignaciones de créditos que determina la Decisión Administrativa. Cuando se trata de metas no periódicas, que se logran en un momento determinado, como puede ser a la finalización del ejercicio (Ej., egresados de cualquier Instituto, dentro del Programa 41), sólo figurará como resultado en el respectivo trimestre (cuarto). Esto será modificado en función a las causales que establece la disposición 6/99 de la Secretaría de Hacienda.

   a) **Programación Física Anual y Trimestral de Metas (F 1) (Anexo 25):** Se utilizará para completar o actualizar datos generales del programa, como así también poder reprogramarla, cuya información será suministrada por la Dirección de Planes de Operaciones (Subdirección de Policía de seguridad y Judicial), Dirección de Educación e Institutos, Subdirección de Bienestar y Sanidad y la Dirección de Policía Científica.

   b) **Programación Física Anual y Trimestral de Producciones Terminales Brutas (F 2) (Anexo 26):** La información lo suministra la Dirección de Educación e Institutos.

   c) **Programación Física Anual y Trimestral de Volúmenes de Tareas (F 3) (Anexo 27):** La información será suministrada por la Dirección Planes de Operaciones (Subdirección de Policía de seguridad y Judicial), Dirección de Operaciones (Subdirección de Operaciones

de Seguridad), Subdirección de Bienestar y Sanidad, Dirección de Policía Científica y Servicio de Aviación.

d) **Programación Anual y Trimestral de Proyectos (F 4) (Anexo 28):** Cuya información la proporcionará la Dirección Logística (Oficina Construcciones).

e) **Programación Anual y Trimestral de Obras (F 5) (Anexo 29):** La información se requerirá a la Dirección de Logística (Oficina Construcciones).

3) **Ejecución Presupuestaria:** Al finalizar cada trimestre.

a) **Ejecución Física Trimestral de Metas (F 11) (Anexo 30):** Los datos serán suministrados por la Dirección Planes de Operaciones (Subdirección de Policía de Seguridad y Judicial), Dirección de Educación e Institutos (se incluirá la planilla de cursos realizados en el trimestre, en función a los datos obrantes en el formulario), Subdirección de Bienestar y Sanidad, Dirección de Administración Financiera (Sección Liquidación Haberes Personal Retirados) y Dirección de Policía Científica.

b) **Causas de desvíos en la ejecución de metas (F 12) (Anexo 31):** De acuerdo a laS diferencias surgidas entre lo programado y ejecutado, cuya responsabilidad recae en los campos mencionados anteriormente.

c) **Ejecución Física Trimestral de producciones terminales brutas (F 13) (Anexo 32):** La información la suministrará la Subdirección de Bienestar y Sanidad.

d) **Causas de desvíos en la ejecución de las producciones terminales brutas (F 14) (Anexo 33):** ídem criterio mencionado en b).

e) **Ejecución Física Trimestral de volúmenes de tareas (F 15) (Anexo 34):** La información la proporcionará a través de la Dirección Planes de Operaciones (Subdirección de Policía de Seguridad y Judicial), Dirección Planes de Operaciones (Departamento Asuntos Policiales), Subdirección de Bienestar y Sanidad, Dirección de Policía Científica y Servicio de Aviación.

f) **Causas de desvíos en la ejecución de los volúmenes de tarea (F 15 B) (Anexo 35):** ídem criterio mencionado en b).

g) **Ejecución Física Trimestral de proyectos (F 16) (Anexo 36):** Información a suministrar por la Dirección de Logística (Oficina Construcciones).

h) **Causas de desvíos en la ejecución de proyectos (F 17) (Anexo 37):** ídem criterio mencionado en b).

i) **Ejecución Física Trimestral de Obras (F 18) (Anexo 38):** Información a brindar por la Dirección Logística (Oficina Construcciones).

j) **Causas de desvíos en la ejecución de las obras (F 19) (Anexo 39):** ídem lo mencionado en b).

Desvíos Financieros:

a. Insuficiencia crédito presupuestario
b. Insuficiencia de créditos
c. Demoras en la disponibilidad de fondos
d. Reducción de costos - de precios
e. Reducción de costos - cantidad de insumos
f. Reducción de costos - bonificaciones recibidas
g. Aumento de costos - de precios
h. Aumento de costos - cantidad de insumos
i. Aumento de costos - recargo financiero
j. Demora presentación pago certificado

Desvíos Operativos

a. Problemas proceso contratación personal
b. Falta personal especializado
c. Problema gestión de compras
d. Problema en recepción de insumos
e. Problemas climáticos
f. Déficit instrumentos legales en procedimientos licitarios
g. Déficit instrumentos legales en procedimientos
h. Otras causas

Conclusiones y Consideraciones

a. Atraso corregible
b. Atraso no corregible
c. La mejora es temporal
d. La mejora se mantendrá.

4) **Modificación Presupuestaria: (Anexo 40)** Conforme Articulo 17 establece como una de las facultades de la **ONP**, dictar normas referidas a modificaciones presupuestarias asimismo el Articulo 37 del Reglamento parcial Nro 1 Ley 24156, determina que al decretarse la Distribución Administrativa del Presupuesto de gastos, el **PEN**, establecerá los alcances y mecanismos para llevar a cabo las modificaciones presupuestarias dentro de los limites que la Ley 24156 señala.

5) **Cuenta de Inversión** (**Cierre de Ejercicio**): Esta tarea se realiza por fuera del sistema **EVALFIS.**

d) **Gestión de la ejecución física de metas (Cuadro I) (Anexo 41):** ratificación o rectificación del programado inicial (Decisión Administrativa), programado vigente y ejecutado (es el momento de la modificación), cuya responsabilidad corresponde a los distintos campos, conforme 2) y 3) respectivamente.

b) **Gestión de la ejecución física de producciones brutas (Cuadro II) (Anexo 42):** ratificación o rectificación del programado inicial, programado vigente y ejecutado, cuyos datos parten de los formularios descriptos y brindados por la Dirección de Educación e Institutos.

c) **Gestión de la ejecución física de proyectos (Cuadro III) (Anexo 43):** ratificación o rectificación del programado inicial, programado vigente y ejecutado, corresponde a la situación relacionada con los distintos proyectos encarados por la ENTIDAD.

d) **Gestión de la ejecución física de obras (Cuadro IV) (Anexo 44):** ratificación o rectificación del programado inicial, programado vigente y ejecutado, la información será considerada a través de los formularios pertinentes, de acuerdo a 2) y 3), asimismo en el aspecto financiero será proporcionado por la Dirección de Administración Financiera (División Control Patrimonial).

e) **Informaciones y comentarios complementarios (Cuadro V) (Anexo 45):** datos adicionales, relativos a la gestión de los programas que amplían el conocimiento de lo sucedido en el ejercicio, cuya información la brindarán los Campos, conforme lo realizado durante el ejercicio a fiscalizar, así también se agregarán copias de las planillas de cursos realizados en los trimestres (ejecutado).

PROCEDIMIENTO:

Es la técnica por la que se asignan recursos financieros en función de objetivos concretos, a través de un Presupuesto por Programas; para logro de esos objetivos se desarrollan diferentes acciones, a las cuales se destinan recursos materiales, humanos y tecnológicos, con la finalidad de producir servicios que sean de interés general o aspectos que trascienden la esfera interna y se refieren a cuestiones básicas de la sociedad.

a. **Gastos e Inversiones:** Se considerará y planificará las erogaciones para cubrir las necesidades, en forma analítica y desagregada, conforme Clasificador Presupuestario (programas, subprograma, proyecto, actividad y obra), a nivel inciso, partida principal y parcial, de acuerdo a lo siguiente:

1) **Gastos en Personal:**

La Dirección de Administración Financiera tiene la responsabilidad primaria en la tarea de presupuestación de los Gastos en Personal, basándose en las necesidades que establezca la Dirección de Personal, en función a la planta autorizada al momento de efectuar la tarea asignada, a través del **PROA (Anexo 46);** con la participación de la Dirección de Administración Financiera, en su aspecto valorativo y según los niveles de créditos que se estima fijará el Ministerio de Economía e Infraestructura (MEeI), como techo presupuestario, de acuerdo a lo siguiente:

a) Mantener el cuadro de Recursos Humanos del ejercicio en curso y el previsto para el año a presupuestar, de conformidad a la planta de la ENTIDAD que se apruebe.
b) Mantener el cuadro de Recursos Humanos por Programas y Actividad, discriminado por Fuente de Financiamiento y separando aquellos de ubicación geográfica (país para moneda extranjera) y tipo de moneda, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

(1) Para el personal en actividad, moneda nacional, se tendrá en cuenta datos concretos a través de la ejecución de ejercicios anteriores, estadísticas y proyecciones, de situaciones especiales a considerar, tales como:

(a) Ascensos.
(b) Evacuaciones, reintegros por prestaciones médicas, hospitales militares y otros prestadores de salud.

(c) Gastos de entierro y fallecimientos.
(d) Docentes (horas cátedras por niveles).
(e) Fallecimientos.
(f) Bajas y retiros.
(g) Otros.

(2) Para el personal en actividad, moneda extranjera, se tendrá en cuenta los mismos parámetros para moneda nacional, con las siguientes consideraciones:

(a) Gastos por Compensación por Gastos de Traslado, Instalación y Viáticos (teniendo en cuenta los volares fijados por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio, Internacional y Culto vigentes).
(b) Gastos por embalaje.
(c) Reintegro de gastos por adquisición de textos y demás elementos de estudios, inscripción, seguros, derecho de examen, traslado y permanencia fuera del lugar donde se efectúan los cursos correspondientes.

(3) Se establecerá las necesidades de Pedidos de Prestación de Servicios (PPS), pasajes y carga (Dirección Nacional de Gendarmería), por parte de la Sección Liquidación Gastos de Transporte de la División Contabilidad de Bienes, perteneciente a la Dirección de Administración Financiera.

(4) La Dirección de Asuntos Jurídicos, conjuntamente con la División Judiciales de la Dirección de administración Financiera, incluirán las sentencias judiciales firmes contra la Institución correspondientes al año en curso o anteriores, que no puedan ser canceladas por insuficiencia de créditos presupuestarios y que, por lo tanto, deba incluirse en el Proyecto de Ley de Presupuesto de la Administración Nacional, según las limitaciones establecidas, que condicionará el formulario a elaborar, conforme al monto limitativo. Se deberá cumplimentar QUINCE (15) días antes del envío del Proyecto de Presupuesto al Ministerio de Economía e Infraestructura (MEeI); la Dirección de Administración Financiera comunicará en forma fehaciente a esta instancia la fecha de elevación.

(5) Para el personal Retirado y Pensionado, se tendrá en cuenta para presupuestar a los fallecidos y los que se incorporan al sistema provisional.

2) **Inversión Pública Nacional:** Es la aplicación de los recursos en todo tipo de proyectos (Obras) y actividades que incrementen el patrimonio de las entidades que integran el Sector Público Nacional, con el fin de iniciar, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productiva de bienes o prestadora de servicios.
3) **Proyecto de Inversión Pública:** Es toda **actividad** que implique la realización de una inversión pública. No debe confundirse el concepto PROYECTO con ACTIVIDAD; el primero resulta de un proceso de producción ejecutado directamente o indirectamente a través de un contratista (Ej. Construcción de un Escuadrón); y el segundo cuando la incorporación al patrimonio se realiza por la simple adquisición (Ej. Adquisición de vehículos).
4) **Sistema Nacional de Inversión Pública:** se creó con el objeto de iniciar y actualizar permanentemente un inventario de Proyectos de Inversión Pública Nacional a formular anualmente y gestionar el Plan Nacional de Inversión Pública, para lo cual, se creó también el **Banco de Proyecto de Inversión (BAPIN II) (Anexo 47),** requiriéndose la actualización periódica de la información obrante, imponiendo la reprogramación de los proyectos; debido a diferentes motivos, entre ellos:

   (1) No asignación de fondos durante un ejercicio, imponiendo el desplazamiento cronológico del proyecto, si éste se mantiene en vigencia.
   (2) Alteración de algunas de las variables inicialmente consideradas (costos, ritmo de ejecución, etc.).
   (3) Eliminación de proyectos por haber perdido utilidad.
   (4) Incorporación de nuevos Proyectos
   (5) Finalización de Proyectos que se encontraban en ejecución.

   El sistema se basa en una programación plurianual, con un horizonte de **CINCO (5) años.**
   La ejecución de los Proyectos de Inversión se realiza con los recursos asignados para el año que se presupuesta y no con eventuales créditos extrapresupuestarios.
   Las imputaciones posibles dentro del concepto de Inversión Pública son:

   (a) 4.1.2. Edificios e instalaciones.
   (b) 4.1.3. Otros Bienes preexistentes.
   (c) **4.2.1. Construcciones de Dominio Privado.**

(d) 4.2.2. Construcciones de Dominio Público.
(e) 4.3.0. Maquinarias y equipos (incluye todas las Pdas Parc).
(f) **4.4.0. Equipo Militar y de Seguridad.**
(g) 4.5.0. Libros, revistas y otros elementos coleccionables.
(h) 4.7.0. Semovientes.

a) En oportunidad de recibirse los techos presupuestarios asignados para el ejercicio a presupuestar, se orientará los recursos a las partidas especificadas precedentemente, hacia algunos de los proyectos de inversión previstos, que deben encontrarse ya registrados en el sistema **BAPIN II**, contando con un número de código asignado o al menos solicitado.

b) Habiendo efectuado la asignación correspondiente al año que se encuentra en presupuestación, se efectúa el análisis para reprogramar los proyectos de inversión, a efectos de determinar:

(1) Proyectos que se eliminan.
(2) Proyectos nuevos que se incorporan.
(3) Reprogramación de los proyectos existentes que continúan en vigencia, ya sea reciban fondos para el año en presupuestación o no.

c) Finalizado el análisis, se elaborará los documentos que corresponden a cada proyecto, según lo siguiente:

(1) Para los proyectos nuevos:
(a) Proyectos de monto superior a $ 1.500.000,00; debe elaborarse un estudio a efectos de requerir la autorización de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía e Infraestructura.
(b) Proyectos de monto igual o inferior a $ 1.500.000,00; pueden ser resueltos directamente por el organismo que presupuesta.
(c) La iniciación de los proyectos nuevos debe preverse para el año siguiente al que se encuentre en presupuestación.
(2) Para los proyectos ya existentes:
(a) Se reprograma los gastos para el período que corresponda.

d) Se elevará durante el transcurso de la tercera semana del mes de marzo de cada Ejercicio la reprogramación del período, el que se inicia con el ejercicio en curso (Ej. en marzo del 2004 se eleva la reprogramación del período 2004/2008, elaborada en 2003 luego de que,

recibidos los techos presupuestarios para el ejercicio 2003, se determinó que proyectos se llevarán a cabo ese año y se reprogramaron los restantes.

e) La reprogramación a elevar comprende:

(1) Información sobre:
(a) Proyectos que se eliminan: Número de código.

(b) Proyectos en ejecución o finalizados el año anterior: Adquisición u obras ejecutadas durante el año anterior, incluyendo el porcentaje de avance físico de los proyectos y montos erogados hasta la fecha.

(2) Reprogramación plurianual para el período: Incluyendo los proyectos nuevos y de los viejos que continuarán vigentes durante el período reprogramado.

f) Una vez recibida y consolidada la documentación, la Dirección de Planeamiento Financiero, a través del Departamento Planeamiento Financiero, gestionará la asignación de los números de códigos de los proyectos nuevos.

g) La integración de los Proyectos de Inversión en el Proyecto de Presupuesto de la ENTIDAD, se produce:

(1) Destinando los montos asignados para el año en presupuestación a la adquisición de efectos o ejecución de obras incluidas en los Proyectos de Inversión existentes. Con relación a las obras y a fin poder comprobar la evolución física y financiera de las mismas, se determinará de acuerdo al siguiente ejemplo:

PROYECTO	COSTO	CERTIFICADO	PORCENTAJES
OBRA 1	100	90,00	90 %
OBRA 2	300	150,00	50 %
TOTALES	400	240,00	**60** %

OBRA 1: 100/400= 0,25 %
OBRA 2: 300/400= 0,75 %
PONDERADO DGI: (0,90 x 0,25) **+** (0,50 x 0,75)
22,50 **+** 37,50= **60**

11. Instrucciones de coordinación:

a. **Actualización:** Anualmente se deberá compatibilizar con los lineamientos e instrucciones establecidos por el Ministerio de Economía para cada ejercicio fiscal, que permita efectuar las modificaciones necesarias al presente **Manual de Procedimientos.**

b. **Vigencia:** A partir de su aprobación, por parte de la autoridad pertinente.

c. **Responsables y Subresponsables de Presupuestación:** Los establecidos en el **Anexo 1 y Apéndices** (Organización); los subresponsables, los que dependan funcionalmente y orgánicamente de algún responsable de presupuestación.-

3. CONCLUSION

El cambio hacia una cultura de la evaluación es un proceso que, en mejor de los casos, no tomará demasiado tiempo. Se trata de una política de mediano plazo, en el peor de los casos muchos de los que inicien el proceso quedarán afuera, pero con la esperanza de la continuidad, posiblemente lleguen a verlo.

Los indicadores de resultados, de gestión en la Administración Pública son de suma importancia y relevancia, las experiencias en al ámbito privado son óptimas para la toma de decisiones, ya la contabilidad por si sola no es base para ello, debemos tener otras herramientas, y los indicadores, claros, sencillos o no son en este momento muy útiles para los decidores.

Por ello creo que estamos frente a otro paradigma en la APN, en la Argentina, debemos ponernos en marcha con ello y mostrar la eficiencia y eficacia, como logramos los objetivos estratégicos, las metas físicas, los procedimientos y la retroalimentación del sistema, con las correcciones de los desvíos observados.

El sistema de indicadores desarrollado está asociado principalmente a la naturaleza
del presupuesto y de su gestión, se basa mayoritariamente en la información
obtenible de los instrumentos que forman parte del proceso presupuestario. De esta vinculación se derivan sus méritos y sus limitaciones. Por una parte, los datos de base se obtienen de fuentes formalmente establecidas y su calidad depende de los registros que alimentan cada etapa del proceso presupuestario. Por otra parte, los indicadores acompañan la lógica del presupuesto y son útiles para su evaluación y seguimiento, pero no pueden dar cuenta de otros aspectos de la gestión (por ejemplo, los costos).

Este cuerpo de indicadores se constituye en un instrumento apto para mejorar el proceso presupuestario no sólo por la disponibilidad de los valores de los indicadores una vez construidos, sino también porque la identificación y diseño de los mismos puede promover mejoras en las aperturas programáticas y en la definición de los productos.

No obstante, el sistema de indicadores será útil en la medida en que sea utilizado por los organismos, la Oficina Nacional de Presupuesto, la Jefatura de Gabinete de Ministros, los legisladores y todas las dependencias competentes. Su vigencia y vitalidad dependen de que sea incorporado en los procesos de evaluación que se desarrollan en las distintas dependencias y del nivel de compromiso que se logre en la elaboración de los datos primarios, la construcción de los indicadores y los análisis que de ellos se puedan derivar.

Finalmente, cabe resaltar que uno de los objetivos del sistema es facilitar la exposición pública del desempeño de los programas y organismos en un intento de ampliar la transparencia del sector público frente a la ciudadanía. Su uso con estos fines refuerza la necesidad de definir en forma precisa los indicadores y puede requerir comentarios adicionales que faciliten su interpretación.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

ALFARO, Alfredo Pérez : Control de gestión y tablero de Comando, Depalma, 2000.

ABAD, Dario: Control de gestión, Colombia, Interconed Editores, 1997.

AMAT, Joan: Control de gestión(una perspectiva de dirección)Barcelona, España, Edic. Gestión 2000, S.A., 2000

BLANCO, Illescas: El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.

BELTRAN, Jesús: Indicadores de gestión(herramientas para lograr la competitividad)Colombia, 3R Editores, 1999.

CASTILLO, Nelson y Gabriel Rodríguez: Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) 1997.

DIEZ DE CASTRO, E.GARCIA DEL JUNCO,J.MARTÍN JIMENEZ F. Y PERIÁÑEZ CRISTÓBAL,R. : Administración y Dirección, España, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2001

FRANKLIN,E. Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL, 2001

MIKLOS, T. y TELLO, María Planeación Prospectiva.(Una estrategia para el diseño del futuro)México, Limusa Noriega Editores, 2000.

KAPLAN, Robert y David NORTON: Cómo utilizar el cuadro de mando Integral, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001

Cuadro de mando integral, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000 S.A., 2000

PEREZ, Juan F.: Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000

SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000

Links:

www.mecon.gov.ar

www.sgp.gov.ar