

**METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN,
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE
LOS INDICADORES DE RESULTADO
DEFINIDOS EN EL PRESUPUESTO
2007**

Marzo 2007

Oficina Nacional de Presupuesto

INDICE

	Pag.
I - FUNDAMENTOS	3
II - MARCO JURÍDICO.....	4
III – ALCANCE.....	6
IV – AMBITO DE APLICACIÓN.....	6
V - EVALUACION CONCEPTUAL DE CADA INDICADOR.....	7
VI - VALIDEZ DE LOS DATOS. FUENTES DE INFORMACIÓN. REGISTROS.....	9
VII – RESPONSABLES.....	10
VIII – PERIODICIDAD.....	10
IX - DEFINICION DE INDICADORES. Procesos críticos.....	11
X - REVISION DEL CICLO PRESUPUESTARIO COMPLETO.....	13
XI - SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	18
XII - FORTALECIMIENTO EN EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES RESULTANTES DE LA EVALUACION.....	20

METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADO DEFINIDOS EN EL PRESUPUESTO 2007

I - FUNDAMENTOS

Hasta ahora la gestión presupuestaria se focalizó en los aspectos financieros así como en el seguimiento de las cuantificaciones de los servicios brindados (indicadores físicos de producción), prestándose menor atención a la definición, y posterior cumplimiento de los resultados a lograr por las jurisdicciones y entidades.

Por otra parte, el actual Sistema de Programación y Evaluación Presupuestaria, que permite un seguimiento físico-financiero del Presupuesto Nacional, requeriría de una serie de adecuaciones técnicas para permitir la formulación y evaluación del Presupuesto en función de los resultados a lograr.

Las metas físicas utilizadas suelen ser parámetros referenciales del nivel de producción de los programas presupuestarios, pero su relación con los resultados buscados necesita ser articulada, especialmente en las áreas sociales, en un proceso de fortalecimiento de la gestión presupuestaria orientada a la gestión por resultados.

Con referencia a la importancia de la medición en general y de la medición de resultados en particular, como fuera señalado hace más de una década por David Osborne y Ted Gaebler en su libro "La Reinención del Gobierno" (1992) resulta interesante citar:

- Lo que se mide se hace. No se puede mejorar lo que no se puede medir.
- Si no se miden los resultados, no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso.
- Si no se puede reconocer el éxito, no se lo puede premiar. Si no se puede premiar el éxito, probablemente se premie el fracaso.
- Si no se puede reconocer el éxito, no se puede aprender de él. Si no se puede reconocer el fracaso, no se puede corregir.
- Si se pueden exhibir resultados, se puede ganar el apoyo social.

Esta experiencia piloto nació partiendo de la creencia de estas premisas y frente a la necesidad de enriquecer los aspectos financieros (del gasto autorizado a efectuar) y físicos (de prestación de servicios previstos) del Presupuesto Nacional a través de la incorporación de indicadores de resultado. De esta forma, el propósito de la misma fue hacer explícitos determinados objetivos de política a cumplir en el ejercicio, o en un lapso mayor, que constituyen el motivo esencial y original de las previsiones financieras y de las proyecciones de servicios a brindar.

II - MARCO JURÍDICO

El marco legal referido a los resultados, sus mediciones y responsabilidades consecuentes es amplio. No obstante, se mencionan a continuación aquellas normas consideradas como las más relevantes, en sus artículos y apartados pertinentes.

- Ley Nº 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

La Ley mencionada, en su **artículo 4º, inciso b)**, menciona que dentro de sus objetivos se encuentra el de “Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de los recursos del Sector Público Nacional.”

Por otra parte, el mismo artículo en el **inciso d), punto III**, dispone que: “ Son objetivos de esta ley (...) establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad del Sector Público Nacional, la implementación y mantenimiento de procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la jurisdicción o entidad”.

En esta línea, en el **artículo 45** se expresa que “... la Oficina Nacional de Presupuesto realizará un análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y de los efectos producidos por los mismos, interpretará las variaciones operadas con respecto a lo programado, procurará determinar sus causas y preparará informes con recomendaciones para las autoridades superiores y los responsables de los organismos afectados.”

Con relación a la información que el Poder Ejecutivo debe remitir periódicamente al Congreso Nacional, el **Artículo 95** determina que: “La cuenta de inversión contendrá además comentarios sobre:

a) El grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto.”

- Decreto Nº 1.361/94. Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

El Decreto citado, en su **artículo 44** establece que “Las unidades de presupuesto de cada Jurisdicción o Entidad centralizarán la información sobre la ejecución física de sus respectivos presupuestos. Para ello deberán:(...)”

II – Apoyar la creación y operación de centros de medición en las unidades responsables de la ejecución de las categorías programáticas que se juzguen relevantes y cuya producción sea de un volumen o especificidad que haga conveniente su medición. La máxima autoridad de cada una de las unidades seleccionadas será responsable por la operación y los datos que suministren dichos centros.”

- Decreto Nº 928/1996- Plan Estratégico - Diseño

El mencionado Decreto determina, en el **artículo 1:** “Los Organismos Descentralizados de la Administración Pública Nacional mencionados en el artículo 22 del Decreto Nº 558/96¹ deberán diseñar un Plan Estratégico en el marco del nuevo Rol del Estado, que esté orientado al ciudadano, a la medición de resultados y a la jerarquización y participación de sus recursos humanos, asegurando la transparencia en la gestión.”

Asimismo, en su **artículo 3** expresa que: “El Plan Estratégico aludido en el artículo 1° d)...debe detallar proyectos específicos con objetivos, actividades principales, resultados a obtener, cronogramas asociados y recursos necesarios, con su correspondiente esquema y sistema de planificación y control de avance.”

¹ Se refiere a los siguientes organismos: Dirección General Impositiva, la Administración Nacional de Aduanas, la Administración Nacional del Seguro de Salud, la Administración Nacional de la Seguridad Social y el Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.

- Decreto Nº 77/2003. Acciones de la Dirección de Evaluación Presupuestaria de la Oficina Nacional de Presupuesto

El Decreto mencionado, en su Anexo II, establece que dentro de las acciones de la Dirección de Evaluación Presupuestaria se encuentra la de: “Diseñar e implementar un sistema de información de datos e indicadores de los programas en coordinación con las unidades ejecutoras de programas.”

III - ALCANCE

A partir de la determinación política de avanzar en la introducción del enfoque de gestión orientada a resultados en el sistema presupuestario y en el uso de sus respectivos indicadores en los programas de la Administración Pública Nacional, se decidió realizar una experiencia piloto en programas de cinco Ministerios, especificando las políticas, objetivos, metas de resultado y de producción y sus gastos. Una de cuyas consecuencias fue la incorporación de la misma en el Mensaje del Proyecto de Ley de Presupuesto 2007, que incluye un apartado especial de carácter informativo.

Dicha iniciativa tuvo el fin de promover la orientación hacia resultados en la gestión de los programas presupuestarios, considerándola como un complemento del actual sistema de seguimiento físico-financiero y a la vez un perfeccionamiento del sistema en su conjunto, así como un instrumento para incentivar la discusión y el intercambio de ideas.

Sobre el enfoque conceptual y la metodología usada en la experiencia piloto, así como en la determinación de los indicadores de resultados y la manera en que se efectuará su seguimiento y evaluación se basa este informe, todo lo cual se entiende que podrá ser aplicado a acciones futuras que se encaren para dar continuidad a la experiencia piloto.

IV – AMBITO DE APLICACION

Se eligió efectuar esta primera experiencia concreta de presupuesto orientado a resultados y de cálculo de indicadores de resultado en aquellos programas relevantes no sólo en términos económicos sino de prioridad política. Se consideró hacerlo en cinco jurisdicciones diferentes para disponer de distintas temáticas y

entornos a los fines de recabar información sobre catalizadores u obstáculos en la determinación de indicadores de resultado

A estos efectos, se seleccionaron las siguientes instituciones, junto con los programas elegidos en cada una:

- Ministerio de Desarrollo Social. Programa. Familias por la Inclusión Social.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Programa Integral para la Igualdad Educativa (PIIE).
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en conjunto con Ministerio de Desarrollo Social. Pro huerta
- Ministerio de Salud. Programa Atención de la Madre y el Niño.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Plan Jefes de Hogar en conjunto con Seguro de Capacitación y Empleo.

V - EVALUACION CONCEPTUAL DE CADA INDICADOR

En cada programa existió un desarrollo particular, arribando a los indicadores factibles de construir que, mínimamente, cumplieran con las siguientes características:

- **Pertinencia:** Que expresaran un aspecto sustancial del objetivo (u objetivos) del programa, que a su vez fuera consistente con la política pública a la que contribuye el mismo, aportando conocimientos relevantes.
- **Utilidad:** De posible construcción con datos disponibles oportunamente a intervalos regulares, homogéneamente comparables en el tiempo para permitir armar series históricas que evidenciaran sus cambios, consistentes para efectuar comparaciones con independencia del área geográfica a que se refieran.
- **Solidez:** No pereceros rápidamente en cuanto a su significado, de costo razonable en su construcción, sustentables en el tiempo.
- **Fiabilidad:** Que resultaran verosímiles y objetivamente verificables respecto a sus fuentes de información, que reflejasen fielmente la realidad.

- **Simplicidad:** Que fueses claros y comprensibles, ya sea tanto para la propia comunidad como para los funcionarios políticos y técnicos; que no se transformara en una necesidad, la explicación adicional para el entendimiento por no-expertos.
- **Accesibilidad:** Que los datos que los sustentan fueran de fácil o moderada complejidad de obtención, que puedan ser fácilmente auditables.

Se agrega a continuación el listado de los indicadores de resultado definidos en el Presupuesto 2007:

Jurisdicción y Programa	Indicadores definidos
<p>Ministerio de Desarrollo Social</p> <p>Programa Familias por la Inclusión Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa Porcentual de Escolarización de la Población Asistida entre 6 y 17 años. • Tasa porcentual de escolarización de niños / niñas de 6 a 11 años pertenecientes a familias asistidas • Tasa porcentual de escolarización de niños / niñas de 12 a 14 años pertenecientes a familias asistidas • Tasa porcentual de escolarización de niños / niñas de 15 a 17 años pertenecientes a familias asistidas • Tasa Porcentual de Vacunación Completa de la Población Asistida entre 0 y 6 años de edad • Tasa Porcentual de Beneficiarios del Programa en relación a los Hogares Pobres Estimados
<p>Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología</p> <p>Programa Integral para la Igualdad Educativa (PIIE).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa Porcentual de Promoción Efectiva en Escuelas Asistidas por el PIIE • Tasa Porcentual de Repitencia en Escuelas Asistidas por el PIIE
<p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en conjunto con Ministerio de Desarrollo Social</p> <p>Pro Huerta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa Porcentual de Escuelas Estatales con Huertas Asistidas • Tasa Porcentual de Huertas Familiares en relación a los Hogares Pobres Estimados

Jurisdicción y Programa	Indicadores definidos
Ministerio de Salud Programa Atención de la Madre y el Niño.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Mortalidad Infantil por cada 1.000 nacidos vivos • Tasa de Mortalidad Materna por cada 10.000 nacidos vivos • Proporción de defunciones neonatales de causa reducible • Proporción de defunciones postneonatales de causa reducible • Proporción de Egresos por Aborto en Mujeres en Edad Fértil
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Plan Jefes de Hogar y Seguro de Capacitación y Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa Porcentual de Beneficiarios Totales Incorporados al Empleo Registrado • Tasa Porcentual de Beneficiarios Orientados Incorporados al Empleo Registrado • Tasa Porcentual de Beneficiarios Capacitados y/o Entrenados Incorporados al Empleo Registrado • Tasa Porcentual de Beneficiarios que son Orientados • Tasa Porcentual de Beneficiarios que son Capacitados y/o Entrenado

VI - VALIDEZ DE LOS DATOS. FUENTES DE INFORMACIÓN. REGISTROS

El método de cálculo se estableció detalladamente para cada uno de los indicadores, tratando de eliminar ambigüedades en los conceptos que los conformaron. Así, se clarificaron, en la medida de lo posible, los elementos que podían interpretarse de varias maneras, puntualizando meticulosamente los qué y los cómo de cada materia.

Los datos base para la preparación de los indicadores aludidos debieron ser ciertos, completos, precisos, oportunos y confiables. Es por ello que la elección de las fuentes de información fue cuidadosa para asegurar esos atributos que reforzaran la integridad y representatividad de los indicadores elegidos (evaluación ex – ante)

Al respecto, al efecto de construcción de cada indicador se prefirió relacionar las bases de datos de los respectivos programas (siendo éstas creíbles y fidedignas al menos en su concepción e implementación) con otras que fueran de público conocimiento y de amplia difusión, debidamente sistematizadas y de fácil accesibilidad (Encuesta Permanente de Hogares preparada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Estadísticas de Salud publicadas por el Ministerio de Salud y Ambiente, Estadísticas Escolares elaboradas por la Dirección Nacional de Información

y Evaluación de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, etc.) para asegurar su credibilidad y disminuir errores numéricos.

Para prevenir la alterabilidad de los valores, una vez definidos, éstos fueron avalados con la firma de los responsables mencionados y también fueron archivados los papeles de trabajo que permitieron su construcción.

Es recomendable para el futuro prever un registro específico, que asegurando la inalterabilidad de sus asientos, rinda cuenta de la historia de los valores efectivos alcanzados en cada período a los efectos de permitir la correspondiente auditoría.

VII - RESPONSABLES

La autoridad política de la cual depende el responsable del programa fue en primera instancia el que tuvo a su cargo la aprobación del indicador y de sus valores proyectados. Ambos deberán dar cuenta, posteriormente, de los desvíos entre lo proyectado y lo verificado efectivamente, así como de brindar las explicaciones que considere necesarias a los efectos de entender lo ocurrido con los valores del indicador o las causas ciertas, probables o posibles de dichos números.

Otros responsables involucrados en el proceso fueron: la Dirección Administrativa-Financiera correspondiente a cada institución donde el programa se inserta (y específicamente la Unidad de Presupuesto, encargada de centralizar las mediciones de la jurisdicción o entidad) y la Oficina Nacional de Presupuesto (en su rol de órgano rector del sistema presupuestario e impulsor técnico de esta experiencia de acuerdo con las instrucciones recibidas por el Subsecretario de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda).

VIII - PERIODICIDAD

Los indicadores de resultado se calcularon anualmente, ya sea con valores que se acumulan a lo largo de cada ejercicio o con valores que se revelan en determinada fecha preestablecida de corte (que deberá ser mantenida de manera consistente).

En la elección de esta fecha de corte, en los casos aplicables, se consideraron diversos factores: representatividad en el ejercicio, disponibilidad efectiva

de último dato (base para la proyección) al momento de elaborar las estimaciones en el período de formulación presupuestaria, disponibilidad cierta al momento de dar a conocer el dato real en la Cuenta de Inversión, etc.

IX - DEFINICION DE INDICADORES. Procesos críticos

En una primera instancia, se explicitaron las políticas públicas difundidas y avaladas por documentos oficiales, directamente relacionadas con las acciones de los programas seleccionados. Consistentemente con las políticas ya definidas, se realizó una revisión del grado de alineamiento a las mismas de los objetivos de los programas.

Posteriormente, se analizaron las diversas fuentes de información que permitirían efectuar mediciones conducentes a la definición de indicadores de resultado factibles de componer y monitorear. Del mismo modo se investigaron los métodos de recopilación de datos que se usan en cada una de dichas fuentes.

Se verificó, asimismo, mediante una prueba concreta con valores históricos para los años anteriores, la posibilidad concreta de construcción de cada indicador, así como la solidez de la estructura de asignaciones presupuestarias y de provisión de servicios que acompañaron esos valores y que permitieran efectuar a partir de ellos, las proyecciones necesarias para arribar a los valores estimados para el trienio 2007-2009.

Este proceso efectuado para el Proyecto de Ley de Presupuesto 2007 da cuenta de, al menos, las siguientes etapas críticas:

1) Clara enunciación de la política pública a la que contribuye el programa.

Dado que cualquier política pública compromete el esfuerzo colectivo, ésta debería estar expresada sencillamente, en forma concreta y encontrarse ampliamente difundida, para evitar lo que sucede no pocas veces que su expresión resulta demasiado amplia o ambigua en su significado.

Además fue necesario acotar el terreno de influencia de la política pública, para permitir una mejor identificación de los programas presupuestarios que contribuían a su logro. En función de ello, en los casos seleccionados se hizo un esfuerzo particular en determinar el objetivo político al que cada programa contribuía, siendo en realidad su verdadera razón de ser.

2) Descripción de las acciones del programa que coadyuvan directamente al cumplimiento de la política a la que refiere el punto precedente.

De la misma manera que fue necesario acotar el terreno de las políticas, resultó conducente cercar el campo de acción del programa respecto al tema sobre el que versaría el indicador.

En general, en cada programa presupuestario se cumplen misiones de naturaleza compleja, a veces con objetivos múltiples que representan distintas alternativas de satisfacción de la misma o de varias necesidades sociales.

Se tomó aquel objeto de estudio y medición que, a juicio de los responsables del programa, se consideró que constituía lo sustantivo e insoslayable dado que reflejaba la esencia de su quehacer (en tanto y en cuanto resultara factible de reflejar cuantitativamente en un indicador).

3) Construcción de los indicadores que cumplen con los requisitos enunciados como imprescindibles. Correlación con créditos presupuestarios y metas físicas.

En otras palabras, se buscó la construcción de indicadores que fueran viables (posibles de definir según los requisitos ya enunciados) y que sus valores fueran producto de una previsión racional y un establecimiento realista de las potencialidades de la organización, teniendo en cuenta los recursos físicos, financieros y humanos (influyó en ciertas ocasiones la ausencia de medios para llevar los sistemas de información necesarios o la relativa inexperiencia de los funcionarios tanto en el diseño como en la utilización de medidas de desempeño)

4) Descripción del significado del indicador así como su valor deseable. Detalle de la conformación del numerador, del denominador y sus respectivas fuentes de información.

Los descriptores se transforman en una herramienta útil para iluminar las zonas más difíciles de entender o de transmitir conceptualmente. Esforzarse en expresar el significado del indicador y desglosar cada parte del mismo (numerador y su fuente de información, denominador y su fuente de información) así como determinar el valor deseable en el sentido de horizonte al que se quiere llegar (u óptimo a alcanzar, aún sabiendo que puede resultar casi un imposible) ayudó a comprender cabalmente su sentido.

5) Prueba concreta de elaboración con datos de al menos dos años anteriores al proyectado (lo que aseguró su posibilidad de construcción y coherencia de cifras)

En este aspecto el trabajo tuvo dos vertientes. Por un lado, integrar y sintetizar rápida y eficazmente las numerosas fuentes, de donde en general provenían los datos de los programas para los diferentes períodos. Por otro lado, identificar los elementos exógenos que pudieran influenciar en su cumplimiento futuro, previendo los posibles cambios por factores exteriores no controlables y por factores de influencia provenientes de la propia organización, partiendo para ello de un análisis de los resultados históricos.

X - REVISION DEL CICLO PRESUPUESTARIO COMPLETO

De manera sintética y ordenada cronológicamente, se señalan a continuación las actividades principales del proceso presupuestario, junto con el período del año en que se llevan a cabo y quiénes son los encargados de ello.

Adicionalmente, se incorporaron (en grisado en el cuadro siguiente) las temáticas que se entiende deberían ser incorporadas en los momentos señalados y por los responsables indicados, a los efectos de tener el panorama completo del tratamiento mínimo que deberían tener los indicadores de resultado en todo el ciclo, y poder efectuar su seguimiento.

CICLO COMPLETO DEL PRESUPUESTO NACIONAL

Etapas		Actividades	Responsables	Momento del año
Formulación	1.Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma para la formulación del presupuesto anual y plurianual, incorporando todos los puntos relacionados con los indicadores de resultado. 	Ministerio de Economía y Producción (MEyP) – Secretaría de Hacienda (SH) – Subsecretaría de Presupuesto (SSP) – Oficina Nacional de Presupuesto (ONP)	Marzo del año anterior al que se presupuesta
		<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de información sobre políticas presupuestarias, recursos y estructuras programáticas a jurisdicciones y entidades y los objetivos de política 	ONP	Abril del año anterior al que se presupuesta

		<p>directamente relacionados con los programas que tiene a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la información solicitada, de la demanda de inversión, de financiamiento de préstamos, de vencimientos de deuda pública y de proyecciones macroeconómicas. • Puesta en común de las acciones a encararse para la definición de los indicadores de resultado. • Elaboración de un esquema compatibilizado de gastos, recursos y resultados económico, primario y financiero. • Determinación de “techos” presupuestarios por jurisdicción y entidad. Comunicación. • Prueba concreta de cálculo de valores en indicadores de resultado para el año vigente y anteriores. • Orientaciones de política fiscal. • Normas técnicas para la presentación de los anteproyectos y elaboración del proyecto de presupuesto, con inclusión de la metodología para definición y cálculo de indicadores de resultado. • Informe de avance al Congreso Nacional. 	<p>ONP</p> <p>ONP y Jurisdicciones y Entidades comprometidas</p> <p>MEyP – SH – SSP – Grupo de Apoyo a la Elaboración del Presupuesto (GAEP) – ONP</p> <p>MEyP – SH – SSP – GAEP – ONP</p> <p>Jurisdicciones y Entidades comprometidas con orientación de ONP</p> <p>MEyP – SH – SSP – GAEP – ONP</p> <p>ME y P – SSP – ONP</p> <p>Jefe de Gabinete de Ministros (JGM) – ME y P – SH – SSP – ONP</p>	<p>Mayo – Junio</p> <p>Mayo – Junio</p> <p>Fines de Junio</p> <p>Fines de Junio</p> <p>Fines de Junio</p> <p>Fines de Junio</p> <p>Fines de Junio</p> <p>30/6</p>
	2.Elaboración	<ul style="list-style-type: none"> • De anteproyectos por jurisdicciones y entidades, con inclusión de cálculo de indicadores de resultado. • Remisión de anteproyectos 	<p>Jurisdicciones y entidades</p> <p>Jurisdicciones y</p>	<p>Julio – Agosto</p> <p>Julio – Agosto</p>

		<p>a la Secretaría de Hacienda (Oficina Nacional de Presupuesto) con eventuales "sobretechos" e incidencia de ellos sobre los resultados .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis, compatibilización y proceso de ajuste: a nivel técnico (informes) y a nivel político (decisiones) • Elaboración del proyecto a nivel de Jurisdicciones y entidades (distribución) por la ONP, que incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Mensaje del proyecto - Articulado del proyecto - Contenido del proyecto (anexos) - Información complementaria (incluye la gestión física y un capítulo específico de programas orientados a los resultados) • Remisión al Congreso Nacional del Proyecto de Ley de Presupuesto (incluyendo, con cierto diferimiento, el Presupuesto Plurianual con la proyección correspondiente de los indicadores de resultado, de carácter informativo). • Comunicado de prensa. • Difusión por Internet. 	<p>entidades</p> <p>Presidente de la Nación (PN)– JGM – MEyP – SH – SSP – GAEP – ONP</p> <p>SSP – GAEP – ONP</p> <p>PN – JGM – MEyP</p> <p>MEyP – SH – SSP – ONP</p>	<p>Agosto</p> <p>Agosto - Septiembre</p> <p>Fecha límite 15/9 del año anterior al que se presupuesta</p> <p>Fecha límite 15/9 del año anterior al que se presupuesta</p> <p>Casi simultáneamente con la remisión del Proyecto de Ley de Presupuesto</p>
	3. 1. Aprobación Diputados	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción como cámara de origen. • Análisis en la Comisión de Presupuesto y Hacienda. • Dictamen de la Comisión, que puede introducir modificaciones 	Cámara de Diputados	Octubre – Noviembre

		<p>al proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento en el recinto: <ul style="list-style-type: none"> - Exposiciones y debate - Tratamiento en general - Tratamiento en particular, que puede introducir cambios al dictamen de comisión. 		
	3.2 Aprobación Senadores	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis en la Comisión de Presupuesto y Hacienda. • Dictamen de comisión. • Tratamiento en el recinto: <ul style="list-style-type: none"> - Exposiciones y debate - Tratamiento en general - Tratamiento en particular <p>Si se introducen modificaciones vuelve a Diputados, de lo contrario se sanciona y pasa al Ejecutivo para su promulgación</p>	Senado de la Nación	Noviembre – Diciembre
	3.3. Aprobación Poder Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto sancionado como ley se comunica al Ejecutivo. • El P.E. promulga por decreto (dentro de 10 días, sino promulgación de hecho). • En la promulgación se puede ejercer el derecho de observación (o veto). • Difusión por Internet. 	PN – JGM – MEyP – SH – SSP – ONP	Diciembre
Ejecución	1.Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Por Decisión Administrativa del Jefe de Gabinete se efectúa la distribución de los gastos (por programas y partidas) y de recursos (por rubros) del presupuesto aprobado por ley (documento sintético) convirtiéndolo en operativo (documento analítico). • Incluye la programación física anual y la 	JGM – MEyP – SH – SSP – ONP	A principios del año

		<p>correspondiente a resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusión por Internet. • Distribución trimestral de la gestión física. • Distribución trimestre a trimestre de los gastos (a comprometer y devengar) compatibilizados con los recursos a percibir (Cuotas). 	<p>Jurisdicciones y entidades</p> <p>S.H – SSP – ONP</p>	<p>Una vez conocida la distribución administrativa de créditos.</p> <p>A principios de cada trimestre</p>
	3.Modificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes al presupuesto y a la programación de la ejecución, según el sistema de delegación de facultades para modificar las autorizaciones para gastar: créditos y cuotas 	<p>Congreso – PN– JGM – Jurisdicciones y entidades – MEyP – SH – SSP – ONP</p>	<p>Durante el año</p>
	4. Etapas del proceso de ejecución ingreso- gasto	<ul style="list-style-type: none"> • Del gasto: compromiso, devengado, pago. • Del recurso: percibido. • Difusión semanal por Internet, con informes de ejecución mensuales y trimestrales. 	<p>Jurisdicciones y entidades (SAF)</p> <p>MEyP – SH – SSP – ONP – Tesorería General de la Nación</p>	<p>1/1 al 31/12</p>
	5. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento trimestral de la gestión física y financiera. • Difusión trimestral por Internet. 	<p>ONP</p>	<p>45 días después de terminado cada trimestre</p>
	6. Cierre de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos ingresados y gastos comprometidos, devengados y pagados. Resultados. 	<p>Contaduría General de la Nación (CGN)</p>	<p>31/12</p>
	7. Cuenta de Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión físico - financiera del presupuesto, movimiento de fondos, estado de deuda pública y estados contables, etc. 	<p>PN – JGM - MEyP – SH – SSP – CGN (y ONP)</p> <p>Jurisdicciones y</p>	<p>El Poder Ejecutivo la eleva al Congreso Nacional como fecha límite al 30/6 del año siguiente al</p>

		<ul style="list-style-type: none"> Rendición de resultados respecto a los valores programados en los indicadores Remisión al Congreso. Difusión por Internet. 	Entidades	que se refiere
Control	1. Parlamentario	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la Cuenta de Inversión: Rendición de cuentas del Poder Ejecutivo al Poder Legislativo para el control del cumplimiento de las funciones del Estado en relación con el presupuesto. 	Congreso (Auditoría General de la Nación y Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas)	A partir del 30/6 del año siguiente
	2. Administrativo Interno	<ul style="list-style-type: none"> Control de la propia administración (presupuestario, económico, financiero, patrimonial, normativo y de gestión) 	Sindicatura General de la Nación (SIGEN) – Unidades de Auditoría Interna (UAI)	Examen posterior a las actividades financieras y administrativas de las Entidades
	3. Administrativo Externo	<ul style="list-style-type: none"> Control a la administración de la gestión presupuestaria, económica, financiera, patrimonial y legal. 	AGN	Examen posterior, luego de practicado el acto administrativo.

XI - SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Al finalizar el primer período anual (en este caso será el año 2007) por el que se calculó determinado valor para cada uno de los indicadores, se contrastará con el resultado efectivamente logrado.

Sobre las diferencias que se encuentren y sobre la investigación que se haga de ellas, versará el comentario a incluirse al momento del cierre de la Cuenta de Inversión del ejercicio, cuya fecha límite para la elevación al Congreso de la Nación es el 30 de junio del año siguiente.

Merece destacarse que los valores que registren estos indicadores excederán posiblemente a la responsabilidad de aquellos que están a cargo de su cálculo y difusión, quienes tienen un margen de maniobra limitado para controlar su

variabilidad dentro de los parámetros de competencia directa de cada programa. En todos los casos, los indicadores de impacto tanto como los de cobertura se deberán examinar y evaluar tomando en consideración los factores externos que los influyen.

Al momento de la evaluación ex-post de los indicadores deberán cubrirse, de manera no taxativa, los siguientes aspectos:

1. Pertinencia del indicador.
2. Corrección del cálculo.
3. Correspondencia de las asignaciones presupuestarias con las metas físicas de producción de bienes y servicios para obtener los resultados esperados.
4. Pertinencia del programa para el logro de los objetivos de política enunciados.
5. Consideración de la influencia que pudo haber ejercido el contexto socio-económico tanto nacional como internacional.
6. Consideración de las acciones que efectúen otros niveles de gobierno sobre el mismo tema que pudieran haber influenciado en el comportamiento del indicador.

En todo caso, los desvíos entre lo proyectado y lo ocurrido en la realidad, en el caso de que los hubiere, serán tenidos en cuenta para la incorporación de factores de corrección en el cálculo para la siguiente proyección de los indicadores. La riqueza de su análisis, asimismo, colaborará en el mejoramiento, ya sea de la definición del indicador y/o de la determinación de los valores del mismo, como así también la clarificación de cómo operaron, a favor o en contra, los aspectos organizativos, institucionales y otros factores de influencia.

Finalizada la evaluación, las autoridades responsables del programa estarán en condiciones de tomar decisiones que hagan variar las bases sobre las que se definieron los indicadores (por ejemplo, cambiar determinados aspectos de las líneas de acción llevadas a cabo o más drásticamente, cambiar substancialmente el programa y/o el enfoque y/o la organización del mismo)

De la misma manera, la evaluación de lo ocurrido podría hacer variar la asignación presupuestaria para los próximos años, tanto para reforzar los recursos financieros necesarios para obtener el objetivo o para disminuirlos si los poderes decisorios consideraran que el objetivo buscado no es prioritario en el nuevo período proyectado.

Otra alternativa podría ser que se revele la necesidad de aumentar la eficiencia del programa, manteniendo la misma cantidad de recursos financieros pero con una exigencia de acrecentar la cantidad o calidad de las metas de provisión de bienes y/o servicios.

XII - FORTALECIMIENTO EN EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES RESULTANTES DE LA EVALUACION

Cabe resaltar que una vez atravesada la evaluación a efectuarse al momento de la rendición de cuentas del Poder Ejecutivo al Legislativo, que se materializará para esta primera experiencia piloto con la Cuenta de Inversión del ejercicio 2007, a presentarse durante el año 2008, sobrevendrá la necesidad de estipular un procedimiento para el seguimiento de las correcciones y recomendaciones que surjan.

Este paso se considera ineludible para asegurarle sustento a la orientación de los programas presupuestarios basados en resultados; dado que si no se refuerzan con suficiente energía las decisiones consecuentes a esta evaluación, se perderán la confianza y el empuje necesario para el desarrollo de la experiencia.

Por otra parte, para que un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones de gobierno produzca beneficios y tenga continuidad, es necesario que dicho sistema:

- Brinde información confiable a partir de una medición sencilla.
- Que la información sea usada por los partícipes del programa y por las autoridades superiores para la toma de decisiones.
- Que exista un sentido de pertenencia al sistema y de involucramiento en el mismo por parte del personal que participa de las acciones sustantivas del programa (responsables directos) y también de aquel que forma parte de la administración de la institución (Servicio Administrativo Financiero)
- Sea sostenible en el tiempo (con la cantidad de personal adecuado y los recursos financieros necesarios por el tiempo suficiente)