

Programa de Modernización de la Gestión

Gestión por Resultados

**SUGERENCIAS METODOLOGICAS PARA
LA FORMULACION DEL
PLAN OPERATIVO**

PARTE I. LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO

I.1 El Modelo de Gestión por Resultados

El Plan de Modernización del Estado incorpora como uno de sus principales componentes al proyecto de implantación del Modelo de Gestión por Resultados en los organismos públicos. Este supone la organización de la gestión operativa de las organizaciones en torno al proceso *resultados - productos - recursos*. *A fin de alcanzar esta situación, la implantación de la gestión por resultados exige una serie de transformaciones al interior de las organizaciones:*

- En primer lugar, requiere una mayor descentralización en la toma de decisiones con el objetivo de extender el compromiso para el logro de resultados a los niveles gerenciales y determinar, en concordancia con aquellos, la asignación de recursos. Dicho proceso de descentralización de la gestión se visualiza en la firma de los Compromisos de Resultados de Gestión (CRG's) entre los gerentes y la máxima autoridad del organismo. Estos constituyen instrumentos privilegiados del modelo de gestión a implantar, ya que a través de ellos se estipulan resultados, plazos, recursos y responsables. Los CRGs expresan un sistema de compromisos, en consonancia con el Plan Estratégico del Organismo, a la vez que permiten concretar incentivos de carácter intra-organizacional.

En segundo lugar, a fin de orientar la gestión hacia los resultados, el Modelo exige la vinculación de cuatro componentes:

- a) El **planeamiento estratégico** que, a través de un proceso de análisis situacional coloca a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo, a la vez que genera un conjunto de resultados relevantes que hagan de interfaz entre ésta y la Alta Dirección. *(El producto de este proceso es el Plan Estratégico del Organismo.)*
 - b) El **proceso de formulación, programación y ejecución presupuestaria** permite la vinculación efectiva entre aquellos y los resultados, los productos y las operaciones estipulados en el Plan Estratégico que la gerencia debe garantizar, transformando el presupuesto en una verdadera herramienta de gestión. *(El producto de este proceso es el presupuesto por Programas que refleja el plan operativo anual alineado con el Plan Estratégico.)*
 - c) La **estructura organizativa** que implica
 - d) La redefinición del rol y de las atribuciones del gerente, así como su interrelación con la Alta Dirección y las áreas administrativas. *El producto de este proceso es la función redefinida.*
- La implantación de sistemas efectivos para el monitoreo de la gestión, de rendición de cuentas por resultados y de evaluación que permitan el seguimiento de resultados y procesos a través de un sistema sencillo de indicadores que permitan identificar los desvíos y sus causas para introducir medidas correctivas. *El producto de este proceso es el sistema de monitoreo y los Compromisos de Resultado Gestión (CRG's).*

Los Acuerdos Programa (AP). Se firmarán entre el Organismo y la Jefatura de Gabinete de Ministros de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 25.152 y persiguen el

propósito de establecer de manera explícita una relación directa entre la asignación de fondos y el cumplimiento de resultados. El Acuerdo Programa trae aparejado una serie de transformaciones positivas y constituye un catalizador importante del cambio en la cultura institucional, toda vez que se constituye en un importante incentivo para el Organismo en tanto implica el compromiso de disminuir de manera creciente las regulaciones que rigidizan el manejo de los recursos.

PARTE II. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO. PLAN ESTRATEGICO 1° VERSION

II.1 El relevamiento de base

Como primera actividad al abordaje del Organismo se lleva a cabo un relevamiento diagnóstico de la organización que brinda los insumos para contribuir a la formulación del Plan Estratégico.

Las diferentes actividades que se desarrollan durante esta fase facilitan la obtención de un cúmulo de información sobre la organización, la cual se releva aplicando distintas metodologías.

El análisis y la combinación de los datos obtenidos permite obtener un resultado de suma importancia para los pasos posteriores como es la explicitación, en términos del modelo de gestión por resultados, de los siguientes puntos:

- ✓ Criterios de asignación de recursos
- ✓ Ejecución presupuestaria
- ✓ Modelo organizacional: estructura organizativa, responsabilidades primarias y acciones
- ✓ Dotación de Recursos Humanos
- ✓ Sistemas de administración de recursos
- ✓ Análisis del proceso de producción
- ✓ Brechas entre planes, recursos, productos, metas y resultados

II.2 El Plan Estratégico Primera Versión

El Plan Estratégico Primera Versión sistematiza el proceso de análisis situacional que involucra diferentes actores de la organización planteándose como un primer momento del ejercicio la definición del macro problema al cual se intentará dar respuesta desde la implementación del Plan.

El trabajo sobre la explicación de los problemas, la identificación de trayectos y nudos críticos, constituye un momento fundamental, ya que permite la elección de las apuestas estratégicas que operativicen la visión de la Alta Dirección del Organismo.

El conjunto de apuestas representan la estrategia general del Plan para revertir el problema definido como focal y han sido seleccionadas con el criterio de los diferentes grados de gobernabilidad de la Organización sobre los problemas elegidos.

El análisis y posterior revisión de estrategias de la Organización es un momento de cambio que genera como resultado una mirada crítica hacia el modelo organizacional.

La alineación del modelo funcional del Organismo con el Plan Estratégico de la Alta Dirección es un producto fundamental de esta fase. La misma debe permitir y reflejar las responsabilidades y funciones necesarias para llevar adelante el Plan formulado.

El ejercicio de planeamiento debe permitir, por último, una primer reasignación de recursos para cada Gerencia, para poder cumplir los resultados esperados por la Alta Dirección, y que sirva como insumo para la construcción de un primer borrador de Plan Operativo de cada área involucrada.

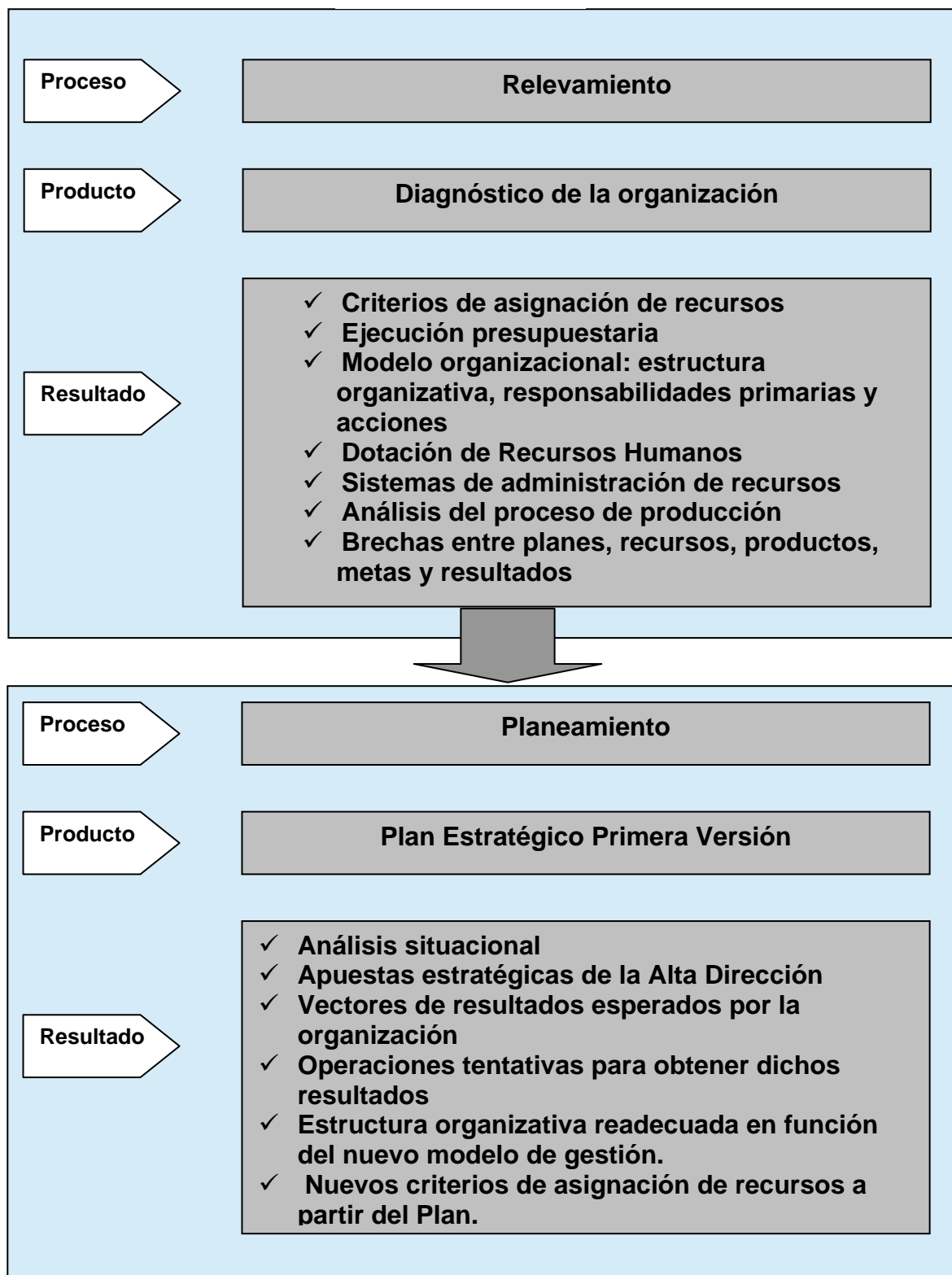
Es decir, el Plan Estratégico Primera Versión incluye la definición del Problema Focal, la descripción de sus dimensiones, la explicación de los principales procesos que producen el mismo, la selección de Frentes de Ataque, la estructura alineada al Plan, una reformulación de los criterios de asignación de recursos y la formulación de las Apuestas Estratégicas para alcanzar lo que se esboce como Situación Objetivo.

Considerando que en esta etapa el Plan Estratégico estaría definido a nivel de grandes lineamientos, se lo denomina primera versión, siendo el producto de la etapa inicial del proceso de asistencia técnica, por lo cual se lo denomina FASE 1 en el proceso de implantación de un modelo de gestión por resultados.

A posteriori se pone en marcha un proceso de ajustes al mismo, para alcanzar un Plan Definitivo que, como paso necesario incorpora la planificación operativa del organismo.

La figura 1 presenta un resumen del proceso completo que implica esta primera fase.

FASE 1



Es importante una primera aclaración respecto de los criterios con que se aplican cada uno de los conceptos referidos hasta el momento, básicamente porque se hará referencia a los mismos a lo largo del documento.

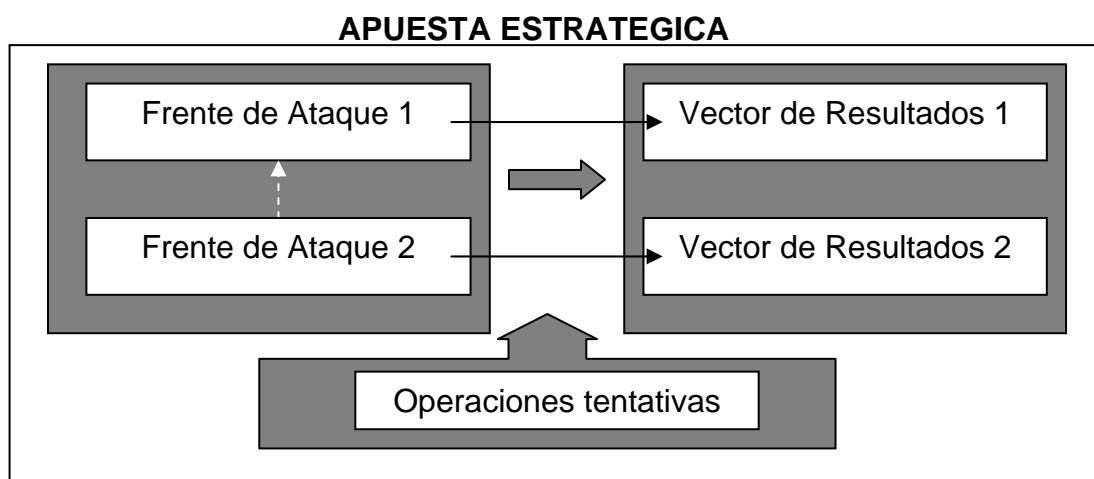
Apuesta Estratégica Define las líneas estratégicas de trabajo, para revertir la situación inicial identificada como problemática, en base a la modificación de causas bajo gobernabilidad del actor (Frente de Ataque) cuyo cambio impacte positivamente en el logro de la situación objetivo.

Pueden ser asimiladas al concepto de Objetivos Estratégicos utilizados en otras metodologías de formulación o evaluación. Pueden tener diferentes niveles de especificidad, y también pueden ser condicionantes una de otra.

Vector de Resultado Representa el estado que se desea alcanzar de cada una de las apuestas una vez finalizado el período para el cual se planifica. Se constituye en un orientador de los procesos de tomas de decisiones durante el período; convirtiéndose así en un “norte” que permita discernir la adecuada administración de los recursos. Puede tener distintos niveles de especificidad, y también pueden ser condicionantes unos de otros.

Operación tentativa Comprenden un conjunto coherente de acciones destinadas a alcanzar el Vector de Resultado de cada Apuesta. Una vez definidos los vectores de resultados la organización define las operaciones, constituyéndose así en los principales “caminos a seguir” para alcanzar los resultados esperados.

El esquema siguiente muestra como interactúan dichos conceptos:



PARTE III. LA PLANIFICACION OPERATIVA

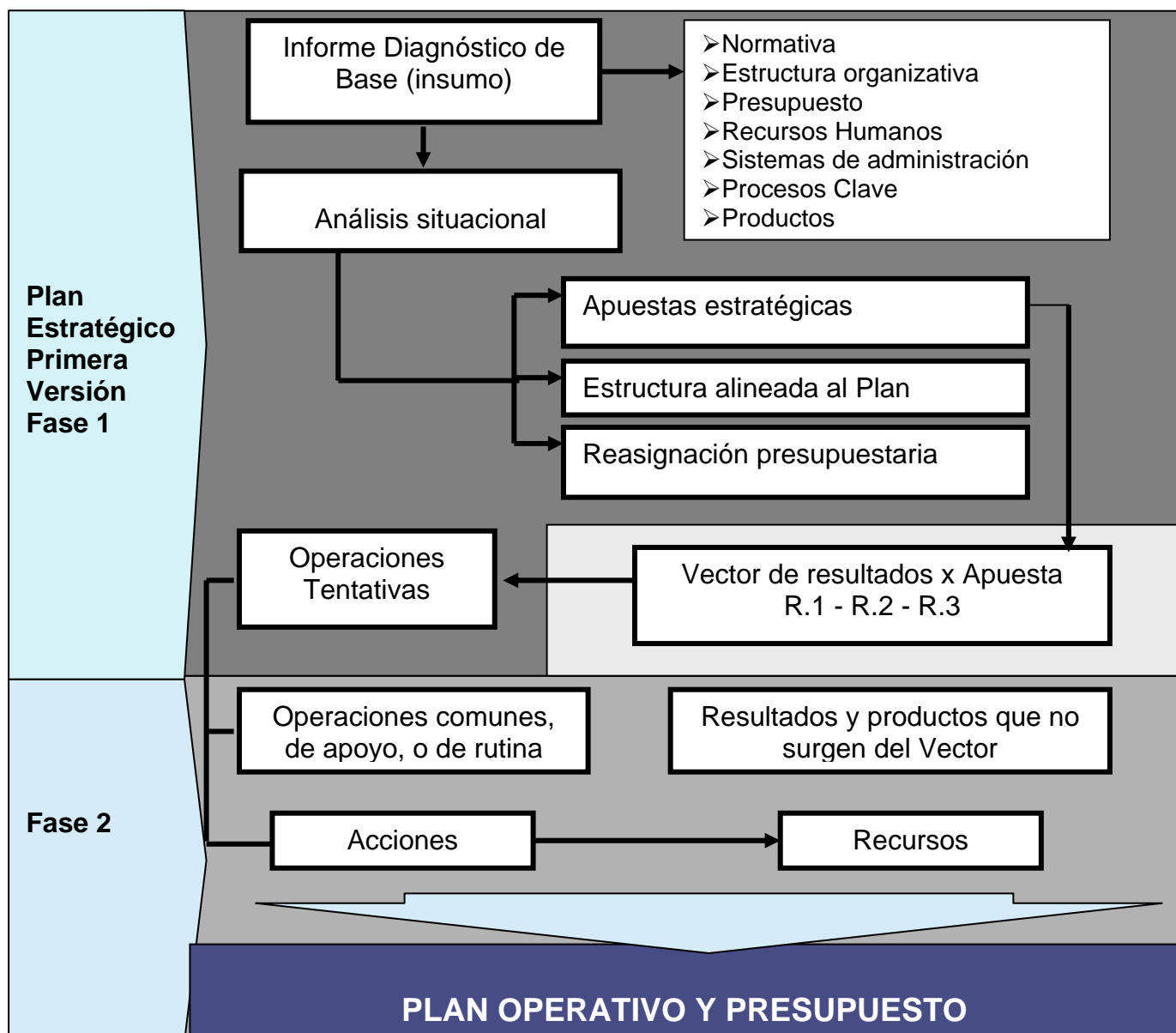
III.1 Inicio de la planificación operativa

El Plan Estratégico Primera Versión brinda los principales ejes a partir de los cuales se diseñará el Plan Operativo de la organización. Por sus características, el Plan Operativo exige llevar a un nivel de mayor especificidad los conceptos trabajados en la Fase 1.

A su vez suma una serie de elementos que combinados le permitirán al Gerente programar sus actividades en relación con los resultados que se esperan y los recursos con los que cuenta, culminando en la firma de los Compromisos de Resultados de Gestión (CRG's) para el período.

Se resume el proceso en la figura 2

figura 2



Como resultado del Plan Estratégico Primera Versión se encuentran formuladas las Apuestas Estratégicas y sus correspondientes Vectores de Resultados y por lo tanto esto da lugar a la definición de los nuevos conceptos que se tornan imprescindibles para el diseño del Plan Operativo.

El primer concepto que surge al momento de iniciar la formulación del PO es la definición de los Resultados Esperados, que a los efectos del presente trabajo no son otra cosa que las dimensiones incluidas en el vector de resultados. Este paso, aunque no parezca sustancial, es importante en razón de considerar, que en pasos posteriores pueden surgir resultados con un mayor nivel de especificidad y aplicables a áreas de niveles más operativos (ej. Subgerencias) que en esos casos serán tratados como Productos.

Asimismo, puede darse el caso de que un Resultado Esperado contemple más de un producto de diferentes áreas de la organización. Por lo tanto, y como surge de la figura 2, los Vectores de Resultados serán tratados como Resultados Esperados para la formulación del Plan Operativo.

Los Resultados, al igual que las Apuestas Estratégicas, son formulados por la Alta Dirección.

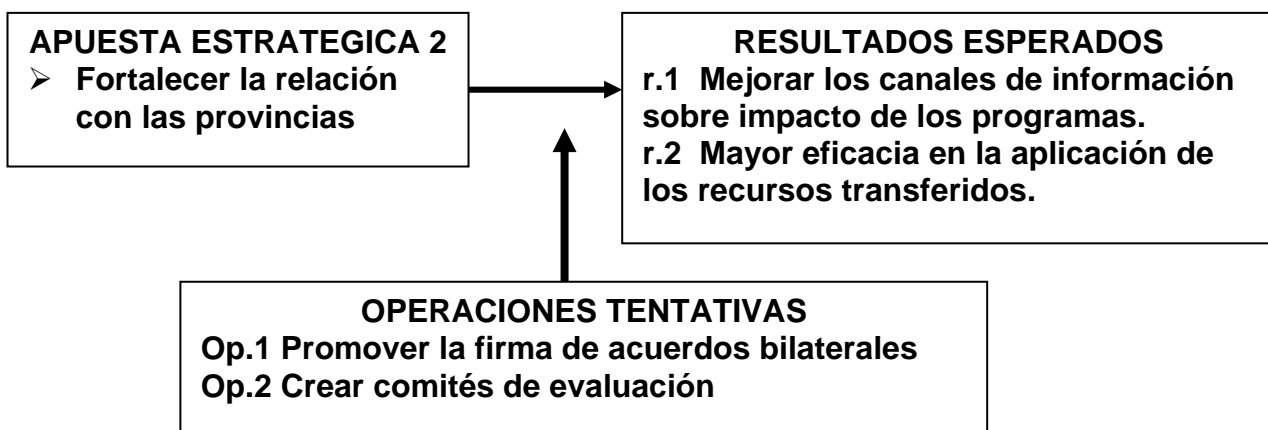
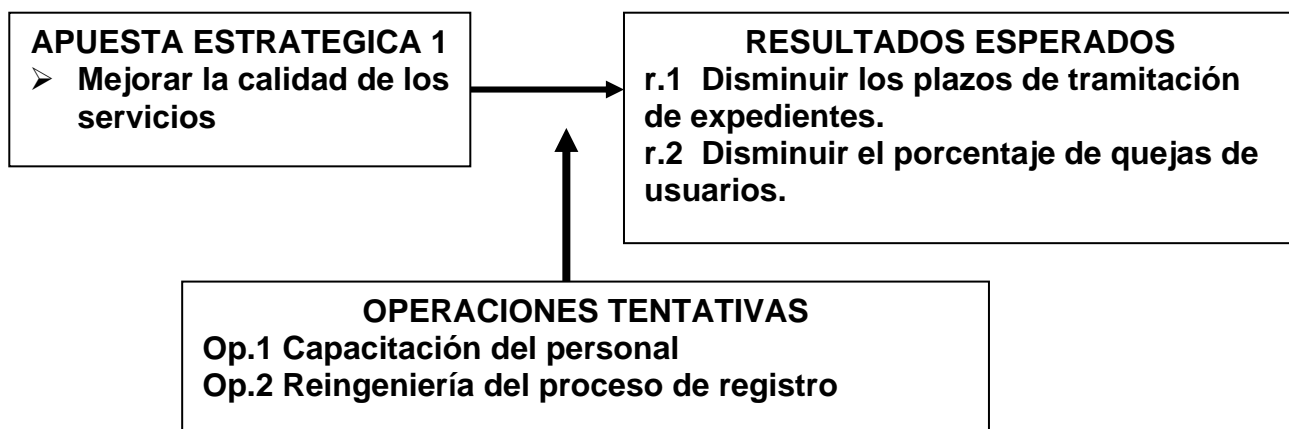
Resulta conveniente que estos resultados sean medibles y verificables, lo cual no obliga a que estén expresados en números, pero deben mostrar mínimamente un parámetro de dimensionamiento.

Los resultados pueden ser medibles en un período mayor a un año. Esto no limita su incidencia dentro del Plan Operativo, que se considera en períodos anuales, sino que en estos casos deben incluirse dentro del plan anual productos, resultados esperados, operaciones y acciones que tiendan al logro de dicho objetivo.

En la definición de los resultados pueden considerarse distintas dimensiones que podrán estar relacionadas tanto con la responsabilidad primaria de la organización en cuanto al impacto sobre los usuarios externos, como también en cuanto a mejoras en los procesos. De esta manera, y a modo de ejemplo pueden considerarse resultados relacionados con: mayor eficiencia, mayor eficacia, mejorar los servicios de atención, aumentar la calidad de la producción, disminuir las tasas de mortalidad, mejorar el nivel de las prestaciones, disminuir los plazos de entrega, mejorar los sistemas de control, u otros, los cuales deberán tener parámetros que permitan dimensionarlos.

El proceso que se pone en marcha en esta etapa considera que la Alta Dirección conoce el margen de gobernabilidad que posee, básicamente en lo que respecta a la posibilidad de alcanzar sus resultados considerando el entorno, tanto político como normativo y/o presupuestario. Este es un aspecto fundamental ya que le permite a la organización establecer sus compromisos de resultados en un contexto de mayor viabilidad, evitando formulaciones que presenten dificultades en su concreción, conociendo previamente la imposibilidad de su realización.

A continuación se expone un ejemplo sobre algunos casos que pueden plantearse:



Los ejemplos están formulados en términos generales pero de todas maneras reflejan claramente el tipo de Apuestas, Resultados y Operaciones que la Alta Dirección define al momento del diseño del Plan Estratégico Primera Versión.

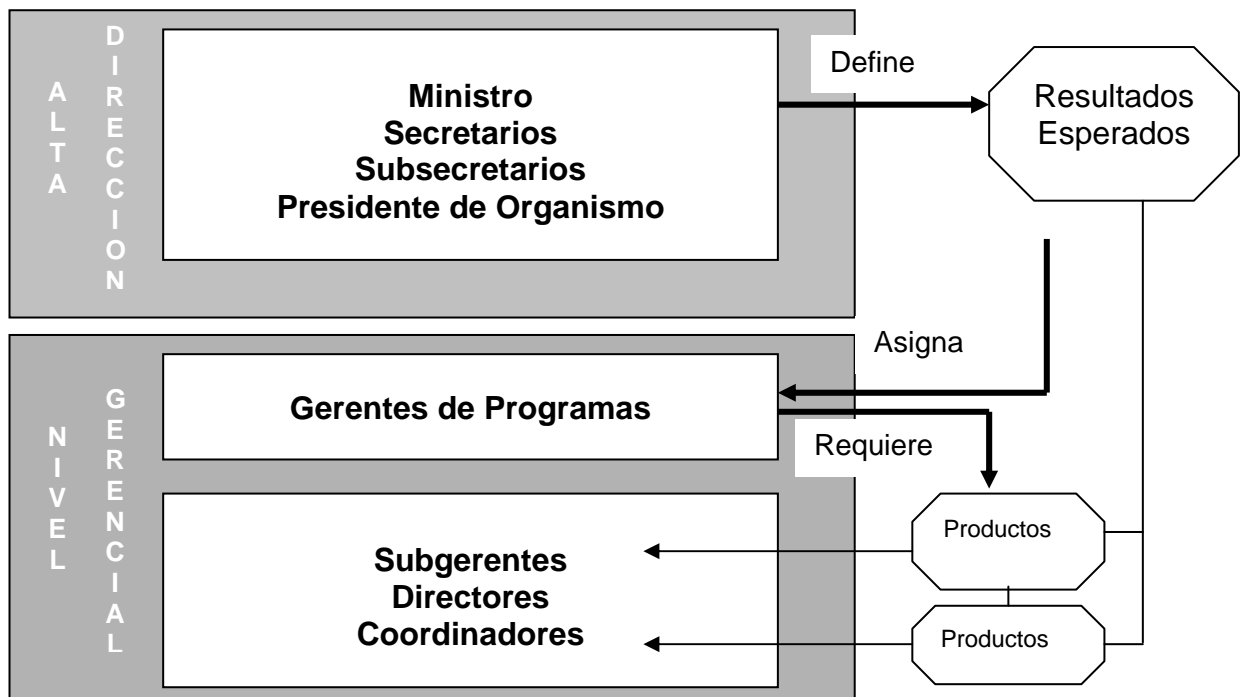
Analizando los mismos se concluye que, en la mayoría de los casos los Resultados Esperados no resultan fácilmente asignables en forma directa a una Gerencia en particular, tal el caso de "disminuir los plazos de tramitación de expedientes", cuyo proceso puede estar incluyendo a más de un área técnica. Lo mismo sucede con las Operaciones Tentativas, que en muchos casos no tienen un correlato con las acciones permanentes que la organización lleva adelante, y por lo tanto terminan bajo la órbita de funcionarios de alto nivel (en el ejemplo: promover la firma de acuerdos bilaterales), y por fuera del proceso de producción del organismo.

De esta manera, y tal como se esquematizó en la figura 2, al momento de iniciar la formulación del Plan Operativo necesariamente deben identificarse, además de las que surgen del Plan Estratégico, las Operaciones que forman parte del proceso de producción de la organización y que forman parte de la actividad permanente de la

misma. En estas operaciones estarán tanto las consideradas “sustantivas” como las de “apoyo” ó “administrativas”.

III.2 Nivel de Decisión sobre Objetivos y Resultados

En el presente trabajo se hace referencia a la Alta Dirección al momento de la definición de los Resultados Esperados. Asimismo, es en este nivel en el cual se establecen, aunque en forma preliminar, los Productos para cada Gerencia o nivel inferior. El concepto de preliminar tiene su razón en que los resultados que se proponen para cada una de las Gerencias o Subgerencias deben ser analizados por cada responsable, básicamente en relación con los recursos con que se cuenta para alcanzarlos, por lo cual en este punto se produce necesariamente un proceso de negociación y redefinición de dichos resultados. Como una forma de describir los niveles de decisión se puede considerar el esquema siguiente:



PARTE IV. PASOS PARA LA FORMULACION DEL PLAN OPERATIVO

IV.1 Definición de Acciones y Productos

Las Operaciones Tentativas y los Resultados Esperados han sido definidos anteriormente, y tal como se describió, ambos conceptos surgen del Plan Estratégico Primera Versión. También es conocido que ambos son definidos en el ámbito de la Alta Dirección y que, en muchos casos nos podemos encontrar con descripciones de Operaciones o dimensiones de Resultados que no son lo suficientemente específicas como para encuadrarlas en la operatoria de la organización, ó asignarlas a una gerencia en particular.

A partir de esto, en la formulación del Plan Operativo se toman en cuenta las demás operaciones que no se encuentran en el Plan Estratégico y que forman parte de las actividades habituales y que son responsabilidad de la Gerencia.

Debe quedar claro que, a fin de no interferir en el proceso de formulación provocando confusión respecto de la terminología, mantenemos a lo largo de todo el proceso el concepto de Operaciones tal como fue definido, pero en esta etapa el mismo comienza a desagregarse en Acciones, las cuales representan claramente aquellas actividades que se llevan adelante en cada una de las áreas de la organización.

Por lo tanto, debemos considerar que en principio encontraremos dos tipos de Operaciones:

- Las que surgen del Plan Estratégico
- Las que lleva adelante diariamente la organización en el cumplimiento de sus funciones. Estas a su vez se pueden subdividir en Sustantivas y De Apoyo.

Identificadas las operaciones propias de la organización deben detallarse las acciones que componen cada una de estas operaciones. Nuevamente, y para evitar complicaciones en el proceso, debe quedar claro que, en esta etapa, el término Operación se considera al solo efecto de mantener por un lado las definidas en el Plan Estratégico, y por otro lado hacer las veces de agrupamiento de un conjunto de acciones. En todos los casos, lo que interesa es cómo se presenta la información para que resulte accesible su análisis por parte de las Gerencias y de la Alta Dirección.

Ejemplos:

OPERACIONES	ACCIONES
Reingeniería de procesos	<ul style="list-style-type: none">➤ Diseño de un sistema de información➤ Evaluación de desempeño➤ Rediseño de indicadores
Crear comités de evaluación	<i>Pueden no existir acciones específicas</i>
<i>Puede no existir una operación específica. Si de todas maneras se decidiera agrupar las acciones, podría considerarse una operación tal como "Asistir técnicamente a los equipos provinciales"</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Dictar cursos de capacitación➤ Diseñar metodologías de capacitación sobre la temática específica➤ Brindar asistencia técnica

Si tomamos en cuenta el ejemplo veremos que para una operación no resulta factible asignar una o varias acciones concretas, y viceversa. En todo caso, la necesidad de especificar queda a consideración del usuario en el caso que sea pertinente registrar información en distintos niveles.

Acciones En los términos del presente trabajo representan la mínima expresión de las tareas que debe llevar adelante cada unidad y cada responsable para cumplir con sus funciones. Deben ser factibles de establecer un costo para su ejecución.

Las acciones deben tener asociada la especificación de un “logro”, es decir el “para que” se lleva adelante una/s acción. El logro se considerará como Producto en los siguientes pasos, y su definición se expresa a continuación:

Producto Es el resultado generado por el desarrollo de una acción. Como se dijo anteriormente, los Resultados Esperados surgen directamente del dimensionamiento que se realiza en el Vector de Resultados, y asimismo pueden formularse Productos cuya particularidad es que se encuentran en un nivel menor que los Resultados Esperados, y se diferencian de los mismos porque tienen un mayor grado de especificidad, y por consiguiente se encuentran más claramente dimensionados. Este concepto se aplica para aquellos casos en que la organización posee distintos niveles gerenciales y todos son factibles de asumir compromisos de resultados, con lo cual el Resultado Esperado que plantea la Alta Dirección puede ser alcanzado por la obtención de más de un Producto, que además puede darse en más de un área de responsabilidad dentro de la organización. Esta definición, si bien mantiene alguna diferencia con el tratamiento que se realiza a este concepto en otras metodologías, facilita la formulación del Plan en cuanto a los requerimientos que se realizan al Gerente respecto de alinear sus operaciones con resultados. Esta definición de Producto lo acerca más al concepto de resultado que al mero efecto de una actividad. En el presente trabajo, cada operación tendrá asociado un resultado esperado, y su desagregación derivará en la obtención de productos.

El producto puede ser generado por una acción ó por un conjunto de acciones. A su vez, una acción puede generar más de un producto.

Para la formulación del Plan Operativo se sugiere reflejar solamente aquellos productos cuya identidad justifique la explicitación del mismo, y que representen los principales resultados que espera alcanzar la organización

IV.2 Registro de Apuestas y Resultados

Como primer paso de la formulación del Plan Operativo deben sistematizarse las Apuestas Estratégicas y los Resultados Esperados que surgieron del Plan Estratégico. Para este proceso se propone una matriz que intenta ir más allá de una simple sistematización incorporando a los responsables a los cuales se asigna cada uno de los Resultados Esperados sobre los cuales se le pedirá cuentas al final del período.

Como se dijo anteriormente, las Apuestas Estratégicas y Resultados Esperados surgen del Plan Estratégico, pero esto no quiere decir que ya se cuenta con los elementos suficientes para la programación de acciones. Previamente la alta Dirección debe identificar aquellos Gerentes que serán los responsables por alcanzar los resultados que se definieron.

Puede suceder que un Resultado no sea claramente asignable a un Gerente en cuanto a las actividades que le son de su incumbencia. En este caso, el Gerente asignará a los niveles inferiores una serie de productos que, en su conjunto alcanzarán el Resultado Esperado.

Asimismo, un Resultado podría ser alcanzado con productos de distintas Gerencias, lo cual quedará reflejado en la matriz propuesta.

En términos generales podríamos decir que resulta conveniente que la asignación de resultados se efectúe sobre Gerentes que están a cargo de unidades organizativas, los cuales podrán a su vez alinear las acciones que le son propias a cada unidad, evitando que se diluyan responsabilidades y permitiendo una más clara presupuestación.

Otro de los puntos que se incluye en la matriz propuesta es la “asignación presupuestaria preliminar”. Este componente no debe ser tomado en forma estricta sino más bien como una alternativa que tiene la Alta Dirección de encuadrar el plan de acción en cuanto al presupuesto probable para ese período. Este aspecto es optativo para la Alta Dirección y obviamente dependerá de la factibilidad que tiene la organización de asignar el presupuesto por Gerencias.

Como planilla de respaldo de la matriz que se expondrá a continuación se ha formulado una planilla indicativa de los principales rubros, clasificados por Objeto del Gasto, que el Gerente deberá tener en cuenta para formular su presupuesto. Considerando que dicha planilla es indicativa, no se han incluido en la misma todos los rubros, los cuales podrán ser incluidos en caso de ser necesario.

MATRIZ DE RESULTADOS ESPERADOS

	APUESTAS ESTRATEGICAS Y ASIGNACIÓN DE RESULTADOS					Asignación presupuestaria preliminar
Responsables	Apuesta 1	Apuesta 2	Apuesta 3	Apuesta 4	Apuesta 5	
-----	Resultado 1.1	Resultado 2.1		Resultado 4.1		
-----	Resultado 1.2		Resultado 3.1		Resultado 5.3	
-----		Resultado 2.2				
-----		Resultado 2.3		Resultado 4.4	Resultado 5.1	
-----			Resultado 3.2			
-----		Resultado 2.5		Resultado 4.3		
-----					Resultado 5.2	
-----	Resultado 1.3		Resultado 3.3	Resultado 4.2		
-----		Resultado 2.4		Resultado 4.5		
-----	Resultado 1.4					

La información contenida en la última columna, de asignación presupuestaria preliminar, se desagrega en la siguiente planilla

ASIGNACION PRESUPUESTARIA PRELIMINAR

	Conceptos de Gastos					TOTAL
Responsables	Personal	Bienes de consumo	Servicios no personales	Bienes de uso	Transferencias	
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTALES	\$	\$	\$	\$	\$	\$

IV.3 Plan de Acción

En el punto IV.2 se trabajó sobre la sistematización de los componentes del Plan Estratégico. A esto deben adicionarse todas las Operaciones y su expresión en Acciones concretas que la organización lleva adelante para cumplir con sus funciones, y que no necesariamente deben coincidir con las definiciones del Plan Estratégico.

A partir de aquí es la Gerencia la que comienza su proceso de formulación del Plan Operativo, y para esto considerará las Acciones a llevar adelante y los productos que se logran con dichas acciones.

Este proceso implica que la Gerencia solicitará a cada una de las áreas de menor nivel jerárquico (las que podrán incluir Subgerencias, Direcciones, Departamentos, u otras) el plan de acción conteniendo los productos que se alcanzarán.

Es importante recordar que no necesariamente una acción debe tener asignado un producto. Un producto puede ser alcanzado con un conjunto de acciones, y a su vez resulta conveniente que sean reflejados aquellos productos que por su importancia sean claves en la obtención de resultados para la organización.

Ejemplo 1

Operación	Acciones	Productos
Reingeniería de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de un sistema de información• Capacitación del personal de registro• Rediseño de planillas de carga	Disminución de los plazos de tramitación.

Ejemplo 2

Operación	Acciones	Productos
	<ul style="list-style-type: none">• Brindar asistencia técnica a equipos provinciales.• Evaluar el cumplimiento de pautas de atención.	Disminuir el índice de riesgo por atención deficiente en los centros provinciales

Los productos que se expresan en los ejemplos expuestos pueden contar con una dimensión como por ejemplo 15 días ó 5 %, dependiendo del nivel de información con que cuenta la organización y si este le permite trabajar con datos comparativos.

En el caso del ejemplo 1 el producto establecido se asemeja al Resultado Esperado que se ha utilizado como ejemplo en puntos anteriores. No obstante un Resultado Esperado por la Alta Dirección puede ser planteado en términos de "Mejorar la calidad de atención al usuario" y en este caso el producto "disminución de los plazos de tramitación" aporta a la obtención del Resultado pero no es el único.

IV.3.1 Productos requeridos

La formulación de las acciones a desarrollar por la unidad organizativa, y por consiguiente los productos a alcanzar, debe tener en cuenta aquellos casos en que un producto está condicionado por la existencia de otro anterior que pueda ser considerado como intermedio en este proceso.

Este es un aspecto importante básicamente por dos razones:

- El responsable de la unidad se comprometerá a la obtención de los productos que su unidad puede generar, y por lo tanto si todos o parte de ellos están condicionados por otros, esto debe quedar reflejado al momento del diseño del Plan.
- La descripción de los productos a alcanzar por todas las áreas, una vez consolidados le permitirán al Gerente evaluar la consistencia y viabilidad de los mismos en términos de plazos y presupuesto, planteando además la exigencia sobre aquellos que son externos a su unidad.

IV.3.2 Indicadores cuantitativos

Otro de los aspectos que se suman durante el diseño del Plan es la necesidad de establecer indicadores cuantitativos sobre los productos, no implicando esto una limitación en cuanto a que si existen Resultados Esperados definidos en el Plan Estratégico y los mismos se reflejan en acciones específicas también puedan identificarse indicadores respecto de los Resultados Esperados.

El indicador permitirá a la Gerencia, y por consiguiente a la Alta Dirección, evaluar periódicamente el grado de avance respecto de los logros que se han propuesto. Por lo tanto es importante que el indicador se construya considerando la factibilidad en la obtención de los datos y la confiabilidad de los mismos para facilitar su medición.

Ejemplos

Producto	Indicador cuantitativo
Capacitación del 30 % del personal de las unidades de supervisión.	Personal capacitado en el período/Total de personal
Disminuir los plazos de tramitación	Plazo promedio año en curso/Plazo promedio año anterior
Disminuir el porcentaje de reclamos	Reclamos del período/Reclamos año anterior

En la medida de lo posible, estos productos deben ser factibles de expresarse en períodos trimestrales, incorporando así el análisis sobre las posibilidades de financiamiento.

A continuación se exponen dos planillas que permiten la carga de información sobre Operaciones, Acciones y Productos.

ASIGNACION DE PRODUCTOS

Resultados:	Tipo de Operación:
Responsable:	Unidad Organizativa:

Operación	Acciones	Productos	Indicador Cuantitativo

En la parte superior se hace referencia al “Tipo de Operación”. Esta clasificación puede hacerse considerando las categorías de Estratégica, Específica o Común, lo cual indicará el grado de importancia de los resultados y productos según las operaciones que corresponden a operaciones definidas en el Plan Estratégico, las Específicas que reflejarían las actividades sustantivas, y las Comunes que reflejan las actividades de apoyo.

En cuanto a la descripción de resultados, esta se efectuaría solamente en el caso que se trate de operaciones definidas en el Plan Estratégico. En los otros casos este concepto podría no incluirse.

PRODUCTOS REQUERIDOS

Resultados:				
Responsable:			Unidad organizativa:	
Operación/Acciones	Productos	Productos Requeridos	Unidad a la que se requiere	Plazo

Esta planilla complementa a la anterior y permite definir el plan de producción de la organización. El plazo puede ser expresado según el caso como: Bimestral, Trimestral, al 30 de junio, u otros.

IV.3.3 Determinación de Costos

Las distintas áreas que conforman la Gerencia establecerán, además de las acciones y productos, los costos en que incurrirán para el desarrollo de las mismas.

Las técnicas para la determinación de costos ya son de conocimiento de la mayoría de los responsables que actualmente ejercen funciones en la APN, y por lo tanto no es objeto del presente trabajo desarrollar en detalle todos los mecanismos que hacen a la presupuestación.

No obstante lo anterior, y en función de alinear el presupuesto con el Plan Estratégico y el Plan Operativo debe prestarse atención a dos elementos que facilitarán el costeo de las acciones, y que además permitirán obtener un costo por producto:

Unidades de medida: resulta en el parámetro de medición que permite asignar a una acción ó a un conjunto de acciones la unidad sobre la cual se estimarán los costos, según el tipo de insumos que esa acción requiera. Ejemplo: horas consultor, kilos, día, u otros.

Ejemplo

Acción	Unidad de medida	Costo unitario	Cantidad estimada	Costo total
Brindar asistencia técnica	- Horas Consultor	\$ 20.-	150 horas	\$ 3.000.-
	- Viático diario	\$ 86.-	5 días	\$ 430.-
Total asistencia técnica				\$ 3.430.-

Metas físicas: En los términos del modelo de Gestión por Resultados la meta puede plantearse tanto como una medición de las acciones que se desarrollarán como también de los productos a alcanzar, dependiendo de cómo está formulado cada uno. La meta se expresará en términos de una combinación de acciones y productos que se desarrollarán en cada período y que permitirán verificar los avances.

Ejemplo

Acciones	Productos	Metas
Brindar asistencia técnica para mejorar la atención al usuario	Implementar el modelo de atención en 16 agencias provinciales	37,5 horas/consultor en 4 provincias por trimestre

La combinación de las metas en forma trimestral y los costos determinados para cada acción facilitarán la formulación del presupuesto en términos generales, como también su asignación en el tiempo lo que brindará información respecto de la razonabilidad de las acciones y la obtención de productos en relación con la disponibilidad de recursos financieros.

Cada unidad puede reflejar la información obtenida en el formato que se expone a continuación:

FINANCIAMIENTO DE LAS OPERACIONES/ACCIONES

Responsable:								
Unidad Organizativa:								
	Concepto de Gasto					TOTAL	Resultados	Orden de
Operaciones/Acciones	Personal	Bienes de consumo	Servicios no personales	Bienes de Uso	Transferencias		Esperados/ Productos	Prioridades
1	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
2	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
3	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
4	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
5	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
6	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
7	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
8	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
9	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
10	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$		

Esta matriz puede utilizarse tanto a nivel de Gerencias como de unidades con menor nivel jerárquico.

La columna de prioridades se refiere a aquellos casos en que existan resultados esperados definidos en el Plan Estratégico para los cuales se estableció un orden de importancia. Como paso siguiente se conforma una nueva matriz que se presenta a la Alta Dirección.

MATRIZ DE RESULTADOS-PRODUCTOS

	RESULTADOS Y PRODUCTOS				
Resultados	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable
1.1	Productos	Productos		Productos	
1.2	Productos		Productos		Productos
1.3		Productos			
1.4		Productos		Productos	Productos
2.1			Productos		
2.2		Productos		Productos	
2.3					Productos
2.4	Productos		Productos	Productos	
De Operaciones Específicas		Productos		Productos	
De Operaciones Comunes	Productos				
Asignación Presupuestaria acordada	\$	\$	\$	\$	\$

Con esta matriz, la Gerencia consolida todos los productos que alcanzarán cada una de las unidades de menor nivel, relacionándolos con los tres tipos de operaciones (Estratégicas, Específicas y Comunes), e identificando a los responsables de los mismos. En el renglón inferior se refleja el presupuesto con que contará cada responsable, lo que ya supone que dichos montos fueron confirmados por la Alta Dirección.

IV 3.4 Análisis de sensibilidad

Conjuntamente con la matriz anterior, resulta conveniente que la Gerencia cuente con un análisis previo respecto de posibles escenarios de cambios en el presupuesto, y como los mismos impactarían en los resultados y productos a los que la Gerencia se compromete.

De esta manera, el Gerente realiza una primera evaluación sobre los posibles condicionantes de los resultados a que se compromete, y conjuntamente con el orden de prioridades establecido por la Alta Dirección contará con una herramienta que respalde la toma de decisiones en el momento en que uno de los escenarios se produzca, dotándolo así de un mejor criterio en cuanto a la reducción de gastos y definición de los resultados que no serán alcanzados.

Como ejemplo de los componentes del análisis de presenta la siguiente tabla:

Análisis al momento de la formulación del Plan Operativo

Escenarios posibles	Incisos reducidos	Resultados impactados	Resultados a modificar
Reducción%			
Reducción%			
Reducción%			

El formato presentado no es estricto y tiene como intención sugerir los principales contenidos que impactarán ó serán impactados ante cambios que se produzcan durante el período.

En la parte final del presente documento se hará referencia a los distintos componentes de gastos que se tienen en cuenta para la formulación del presupuesto

IV.4 Compromisos de Resultados de Gestión

Los pasos para la formulación del Plan Operativo que se han descrito en los puntos anteriores son, en principio resumidos, y tienen como principal objetivo reflejar la lógica con que se desarrolla la formulación.

Cada Gerencia podrá utilizar los mismos instrumentos en sus negociaciones con las Subgerencias, Direcciones o Jefaturas que se encuentran por debajo de su nivel jerárquico. Por lo tanto no cambian los instrumentos sino el nivel de desagregación que cada responsable decida otorgarle.

Una vez cumplidos los pasos descritos la Alta Dirección y sus Gerencias están en condiciones de establecer los Compromisos de Resultados de Gestión para el período que se planifica. Estos compromisos pueden ser entre la Alta Dirección y las Gerencias, y a su vez entre las Gerencias y sus niveles inferiores.

C.R.G.

Apuestas Estratégicas:			
Responsable:			
Unidad organizativa:			
Resultados Esperados	Plazos	Recursos	Supuestos críticos

Gerente

Alta Dirección

Observador externo

En el caso del CRG entre la Alta Dirección y la Gerencia surge la figura de un observador externo. Esto tiene como objeto dotar de mayor transparencia al proceso y además, contar con una figura de peso por fuera de la estructura de la organización que haga las veces de auditor, fortaleciendo la concreción de los compromisos asumidos, y la rendición de cuentas.(se sugiere ONGs relacionadas con el tema , entidades públicas reconocidas, u otras)

A su vez pueden firmarse compromisos entre los Gerentes y las áreas de menor nivel jerárquico, los cuales estarán referidos, en forma mayoritaria, a los productos de cada una de las operaciones y/o acciones que se lleven adelante en las distintas áreas de incumbencia.

En este caso puede ser la Alta Dirección quien actúa como observador externo.

IV.5 Desarrollo con el organismo

El proceso que se pone en marcha para la formulación del Plan Operativo exige la conformación de equipos de trabajo que garanticen todos los pasos durante el proceso de diseño de Operaciones, Acciones, Productos, Metas, y Presupuesto.

En grandes líneas se proponen los aspectos mínimos a cumplimentar para llevar adelante el proceso de formulación, los cuales se pueden considerar expresados en forma secuencial:

- Conformación de un comité de planificación integrado por un representante de la Alta Dirección, Gerentes de áreas sustantivas, y un representante del área de administración. En este comité también participarán representantes de los equipos de asistencia técnica del programa de Gestión por Resultados.
- El comité designará un responsable quien será el encargado de coordinar con todas las unidades organizativas el diseño de los planes específicos de cada una de ellas
- El responsable recibirá los planes de cada unidad, y con la asistencia técnica necesaria consolidará la información y efectuará una primera revisión de los planes.
- Una vez realizados todos los ajustes someterá a consideración del comité un Plan Operativo preliminar con el Anteproyecto de Presupuesto para su consideración.
- Nuevamente, realizados los ajustes necesarios, se conformará el Plan Operativo definitivo, y el anteproyecto de Presupuesto alineado al mismo.
- Sobre el Plan definitivo se identificarán los Resultados Esperados y Productos que serán incluidos en los Compromisos de Resultados de Gestión entre las Gerencias y la Alta Dirección.

PARTE V. CORRELATO PRESUPUESTARIO

En esta parte se pretende mostrar como cada uno de los componentes del Plan Estratégico y del Plan Operativo pueden verse reflejados en el presupuesto del organismo, intentado de esta manera alcanzar uno de los principales objetivos como es considerar al presupuesto como una herramienta de gestión.

Por tal razón se analizarán todos los puntos del Plan indicando la manera en que forman parte de la información presupuestaria.

Es importante aclarar que, a fin de facilitar la puesta en marcha del proceso, en el presente trabajo se desarrollan solamente los conceptos de gastos, y entre ellos los que se consideran de mayor conocimiento y aplicación por parte de los responsables. En caso de una mayor necesidad respecto de otros conceptos de gastos ó clasificación de recursos se sugiere consultar los manuales de clasificación presupuestaria.

V.1 Tipos de Clasificación de Gastos

- Por objeto
- Por su carácter económico
- Por finalidades y funciones
- Por categorías programáticas
- Por fuente de financiamiento

La clasificación que se ha trabajado a lo largo de las planillas reflejadas en los puntos anteriores es Por Objeto del Gasto.

La información solicitada en cada una de las planillas, como por ejemplo “unidad organizativa”, “tipo de operación” y “productos”, permiten el agrupamiento según las otras clasificaciones.

V.1.1 Por objeto del gasto

Inciso 1. Gastos en Personal

- Personal permanente
- Personal temporario
- Servicios extraordinarios
- Asignaciones familiares
- Asistencia social al personal
- Beneficios y compensaciones
- Gabinete y autoridades superiores

Inciso 2. bienes de Consumo

- Productos alimenticios
- Textiles y vestuario
- Productos de papel, cartón e impresos
- Productos de cuero y caucho
- Productos químicos, combustibles y lubricantes
- Productos de minerales no metálicos

Productos metálicos
Minerales
Otros bienes de consumo

Inciso 3. Servicios no personales

Servicios básicos
Alquileres y derechos
Mantenimiento, reparación y limpieza
Servicios técnicos y profesionales
Servicios comerciales y financieros
Publicidad y propaganda
Pasajes y viáticos
Impuestos, derechos y tasas
Otros servicios

Inciso 4. Bienes de Uso

Bienes preexistentes
Construcciones
Maquinaria y equipo
Equipo militar y de seguridad
Libros, revistas y otros elementos coleccionables
Obras de arte
Semovientes
Activos intangibles

Inciso 5. Transferencias

Transferencias al sector privado para financiar gastos corrientes
Transferencias al sector privado para financiar gastos de capital
Transferencias a la administración nacional para financiar gastos corrientes
Transferencias a la administración nacional para financiar gastos de capital
Transferencias al sector público empresarial
Transferencias a universidades nacionales
Transferencias a instituciones provinciales y municipales para financiar gastos corrientes.
Transferencias a instituciones provinciales y municipales para financiar gastos de capital.
Transferencias al exterior

Inciso 6. Activos financieros

Inciso 7. Servicio de la deuda y disminución de otros pasivos

Inciso 8. Otros Gastos

Inciso 9. Gastos figurativos

V.2 Reflejo del Plan en la información presupuestaria

V.2.1 Formularios de Presupuesto

FORMULARIO F.1. PRELIMINAR Política Presupuestaria de la Jurisdicción o Entidad

FORMULARIO F.1. Política Presupuestaria de la Jurisdicción o Entidad

FORMULARIO F.2 Programación de los Recursos

FORMULARIO F.3 Estructura Programática de la Jurisdicción o Entidad

FORMULARIO F.4 Cuadro de Recursos Humanos

FORMULARIO F.5 Presupuesto Plurianual de Gastos por Programas o Categorías Equivalentes

FORMULARIO F.6 Resumen del Presupuesto de Gastos por Inciso

FORMULARIO F.7 Descripción del Programa, Subprogramas, u otras Categorías Equivalentes

FORMULARIO F.8 Cuadro de Metas y Producción Bruta

FORMULARIO F.9 Cuadro de Recursos Humanos por Categoría Programática

FORMULARIO F.10 Presupuesto de Gastos de la Jurisdicción o Entidad

FORMULARIO F.12 Programación Física de los Proyectos de Inversión y de sus Obras

FORMULARIO F.13 Programación Financiera de los Proyectos de Inversión, sus Obras y Actividades

FORMULARIO F.15 Descripción de la Actividad y Cuadro de Volúmenes de Trabajo

FORMULARIO F.16 Programación Financiera de los Gastos en Bienes y Servicios

FORMULARIO F.17 Programación Financiera de las Transferencias e Inversiones para Financiar Gastos de Capital

FORMULARIO F.18 Programa Anual de Contrataciones

FORMULARIO F.19 Préstamos de Organismos Internacionales

FORMULARIO F.20 Programación de las Sentencias Judiciales

V.2.2 Incorporación de los datos a los formularios

En el presente punto se explicará la relación entre los datos que surgen de los distintos matrices y planillas utilizados a lo largo del proceso de formulación del Plan Estratégico y Plan Operativo, y los formularios del presupuesto. Para esto, y a fin de simplificar, se hará referencia a cada formulario en su parte pertinente y cual es la información de los Planes que se incorpora, resumiendo las instrucciones para su llenado.

Formulario F.1 Preliminar. Política Presupuestaria de la Jurisdicción o Entidad

Objetivo:

Obtener información respecto de los objetivos de política presupuestaria que desea alcanzar la jurisdicción o entidad a fin de tenerla en consideración en las decisiones sobre asignaciones presupuestarias (techos).

Conocer la programación estratégica del organismo (objetivos de política a mediano plazo) a fin de poder determinar la relación que existe entre ésta y la misión primaria de la jurisdicción o entidad.

Evaluar el efecto fiscal de las nuevas políticas, en cuanto a su incidencia en ejercicios futuros, antes de que las mismas lleguen a materializarse.

I. POLITICAS PRESUPUESTARIAS

a) Enumerar las causas que impiden o que potencialmente impedirán alcanzar los objetivos de política trazados para el ejercicio vigente. Deberá efectuarse el análisis discriminando los motivos que se originan dentro del propio organismo, de aquellos que provienen de factores externos al mismo.

En este ítem se volcará el modelo explicativo que sirve de base para la definición de las Apuestas Estratégicas, y del cual surgen los principales problemas que la organización identifica, y el marco de gobernabilidad con que cuenta en función de factibilidad de solución de los mismos.

b) En este ítem deben determinarse aquellos medios que hacen al manejo operativo de la jurisdicción o entidad y que contribuyen, conjuntamente, a la concreción de las políticas presupuestarias vigentes. Es importante identificar cuáles son las acciones que contribuyen al incremento de la eficiencia y eficacia operativa del organismo, pero debe tenerse en cuenta que éstas no constituyen en si mismas políticas presupuestarias, las cuales se describen en el apartado siguiente.

Transcripción de todas las Apuestas Estratégicas aquellas cuyos resultados esperados impactarán hacia el interior de la organización el interior de la organización, como por ejemplo aquellas vinculadas a reingenierías de procesos, capacitación del personal, reformas de estructura organizacional, etc.

c) Describir, en el caso de contar con recursos propios o afectados, cuáles son las políticas de arancelamiento de los mismos, o si se prevé arancelar servicios que actualmente están siendo prestados en forma gratuita.

II. SINTESIS DE POLITICAS A INCLUIR EN EL PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTO

Debido a que la información requerida en este punto resulta de utilidad para la elaboración de los límites financieros (techos) y que, de no mediar cambios hasta la presentación del anteproyecto de presupuesto de la jurisdicción o entidad, será procesada en forma preliminar para su posterior inclusión en el Proyecto de Ley de Presupuesto que se presentará al Honorable Congreso de la Nación, la redacción debe centrarse exclusivamente en las políticas a instrumentar; por lo tanto las observaciones referidas a restricciones financieras, la escasez de recursos u otros problemas que entorpecen el cumplimiento de las mismas, no deben incluirse en este apartado sino en el anterior.

a) En este punto se debe explicar clara y sintéticamente, la razón de ser del organismo, sus objetivos generales y los fundamentos primarios de la política de la jurisdicción o entidad en el actual contexto de política fiscal, pudiendo incluirse algún detalle respecto de la clase de bienes y servicios que se proveen o se prestan a la comunidad.

A partir del relevamiento, y como parte de la formulación del Plan primera Versión, se incorpora la Misión Primaria de la organización, que formará parte de la información solicitada en este ítem.

b) Se deben enumerar las políticas presupuestarias que se pretenden materializar durante el año 200_, especificando en forma sintética los fundamentos de las políticas, cuál es la demanda (necesidades públicas) que se pretende atender y los cambios -si existieran- respecto de los objetivos de política presupuestaria trazados anteriormente.

En este punto se incorporan aquellas Apuestas Estratégicas cuyos resultados impactarán hacia el exterior de la organización, por ejemplo en la población objetivo de sus políticas. Se incluirán los resultados esperados para el año bajo presupuestación.

En este punto no deben enumerarse las actividades que se desarrollen con miras a incrementar la eficiencia y eficacia operativa del organismo, tales como reorganizaciones administrativas, mejoras en los sistemas informáticos y progresos tecnológicos, las cuales no revisten el carácter distintivo de una política presupuestaria y forman parte de las acciones formuladas en el punto I.b

III. POLITICA PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

a) En este punto, deberán expresarse en forma sintética los objetivos de política presupuestaria y las principales acciones que se prevé desarrollar a lo largo del trienio. En los casos en que se prevea incorporar nuevos objetivos de política en el segundo o tercer año del trienio, se debe especificar si los mismos originan cambios en la estructura programática.

En este punto se incorporan las Apuestas Estratégicas, con sus Resultados y Principales Operaciones, las cuales estarán expresadas teniendo en cuenta la temporalidad respecto del período en el cual se pondrán en marcha.

Formulario F.1. Política Presupuestaria de la Jurisdicción o Entidad

Objetivo:

Obtener información respecto de los objetivos de política presupuestaria que desea alcanzar la jurisdicción o entidad en el ejercicio que se presupuesta conforme a las asignaciones financieras comunicadas.

Solicitar a los organismos que redacten en forma sintética la política presupuestaria que posteriormente se incluye en el Proyecto de Ley de Presupuesto.

Conocer la programación estratégica del organismo, es decir los objetivos de política para el mediano plazo en función de la misión primaria de la jurisdicción o entidad, según sea el caso, y disponer de información completa sobre políticas presupuestarias futuras a fin de incorporar esta información en el Presupuesto Plurianual.

I. SINTESIS DE POLITICAS A INCLUIR EN EL PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTO

a) Razón de ser del organismo, objetivos generales y fundamentos primarios de la política de la jurisdicción o entidad en el actual contexto de política fiscal, pudiendo incluirse algún detalle respecto de la clase de bienes y servicios que se proveen o se prestan a la comunidad.

b) Se deben enumerar las políticas presupuestarias que se pretenden materializar durante el año 200_, especificando en forma sintética los fundamentos de las políticas, cuál es la demanda (necesidades públicas) que se pretende atender y los cambios -si existieran- respecto de los objetivos de política presupuestaria trazados anteriormente.

Transcripción de todas las Apuestas Estratégicas cuyos resultados impactan hacia el exterior de la organización. Se incluirán los resultados esperados para el año bajo presupuestación.

En este punto no deben enumerarse las actividades que se desarrollen con miras a incrementar la eficiencia y eficacia operativa del organismo, tales como reorganizaciones administrativas, mejoras en los sistemas informáticos y progresos tecnológicos, las cuales no revisten el carácter distintivo de una política presupuestaria.

II. POLITICA PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

a) En este punto, deberán expresarse en forma sintética los objetivos de política presupuestaria y las principales acciones que se prevé desarrollar a lo largo del trienio. En los casos en que se prevé incorporar nuevos objetivos de política en el segundo o tercer año del trienio, se debe especificar si los mismos originan cambios en la estructura programática.

En este punto se incorporan las Apuestas Estratégicas, con sus Resultados y Principales Operaciones, las cuales estarán expresadas teniendo en cuenta la temporalidad respecto del período en el cual se pondrán en marcha.

Formulario F.2. Programación de los Recursos

Objetivo

Obtener información de los recursos en pesos que la jurisdicción o entidad tiene programado percibir en el año que se presupuesta.

En el caso de los recursos propios y recursos con afectación específica, se puntualizará la metodología de proyección empleada para la estimación a nivel de concepto o subconcepto si fuera el caso. Deberán indicarse, a tal efecto, las variables utilizadas, la magnitud que asumen las mismas, la variación respecto del año anterior y los precios o tasas promedio contemplados.

Formulario F.2A. Programación de los Recursos del Año 200_

OBJETIVO

Solicitar a los organismos sus estimaciones acerca de los recursos que percibirán a fin de ajustar el cálculo de los límites financieros (techos) que posteriormente se comunican para la elaboración de los anteproyectos.

6- Si la jurisdicción o entidad estima percibir contribuciones figurativas, además de anotar el código del clasificador por rubros, deberá anotar el código institucional del organismo que realiza la contribución. En el caso de tratarse de transferencias o recuperación de préstamos, deberá indicarse la jurisdicción, organismo o empresa que habría de realizar el pago.

16- En el caso de los recursos propios y recursos con afectación específica, se puntualizará la metodología de proyección empleada para la estimación a nivel de concepto o subconcepto si fuera el caso. Deberán indicarse, a tal efecto, las variables utilizadas, la magnitud que asumen las mismas, la variación respecto del año anterior, los precios o tasas promedio contemplados y, si correspondiera, los cambios en las normas legales que dan origen a los recursos. Asimismo, deberán justificarse las causas de la estacionalidad que en el año presentan los rubros presupuestados.

Si se prevé la obtención de un préstamo externo deberá aclararse la denominación del mismo y la entidad prestamista. En caso que el préstamo esté en trámite de aprobación se indicará la probable fecha del acto probatorio. En el caso que se trate de un préstamo interno deberá consignarse únicamente la entidad que otorga el mismo y su destino.

Formulario F.2B. Programación de los Recursos del Año 200_

Objetivo

Profundizar la información relativa a los principales rubros clasificados en los tipos 12 y 14. Para ello se pretende que el responsable del cálculo de recursos discrimine, en el caso de las ventas de bienes y servicios y el uso de bienes de propiedad del organismo, el precio de venta o uso y las cantidades de bienes vendidos o usados y servicios prestados. La intención es disponer de un detalle de información que cubra la totalidad del cálculo de recursos incluido en los rubros de ingresos no tributarios: 121, 122 y 129, y de venta de bienes y servicios: 141 y 142 del Formulario 2 A.

2, 3, 4 y 5- Detallar los principales rubros referidos en los puntos 2, 3, 4 y 5 del Formulario 2A, proyectados para el año 2000, que correspondan a los códigos 121, 122, 129, 141 y 142.

6- Anotar la descripción de los bienes o servicios que se ha solicitado detallar:

7, 8, 10, 11, 13, 14, 16 y 17- Efectuar la estimación trimestral de los rubros discriminando entre precios y cantidades.

Formulario F.3. Estructura Programática de la Jurisdicción o Entidad

OBJETIVO

Precisar la estructura programática de la jurisdicción o entidad, así como las unidades ejecutoras de los programas, subprogramas, proyectos, actividades u obras que la conforman, para el año que se presupuesta.

2- Los códigos correspondientes a los programas o categorías equivalentes a programa son los siguientes:

- Actividades Centrales: 01
- Actividades Comunes: 02 al 15
- Programas: 16 al 91
- Otras categorías presupuestarias: 92 al 99

Nota: En las actividades centrales y comunes se incluyen, respectivamente, los proyectos centrales y comunes.

El esquema de formulación del Plan Operativo tiene en cuenta que, en la mayoría de los casos un Gerente representa un programa presupuestario, por lo tanto la Gerencia sería el programa en el formulario. Estos programas a su vez pueden estar desagregados en Subprogramas y Actividades.

En general los programas contienen Actividades Específicas, por lo cual puede suceder que en su reflejo presupuestario todas las Operaciones y Acciones que se planifican y presupuestan, se representen en forma agregada como una Actividad Específica.

De no ser así, cada planilla del Plan Operativo especifica si se trata de operaciones estratégicas, específicas ó comunes, con lo cual en este caso podría respetarse esta división.

En las columnas 2, 3, 4, 5, y 6 se incluirá el listado del conjunto de operaciones que forman el Plan Operativo, según el detalle de codificación numérica proporcionado.

Para la transcripción en las diferentes categorías programáticas, deberá tenerse en cuenta que aquellas operaciones surgidas de apuestas estratégicas con impacto externo y que provean algún producto final a su población objetivo, constituirán programas, a razón de un programa por cada producto diferente. Para la desagregación en subprogramas, deberá tratarse de productos similares pero con alguna característica diferenciadora, que justifique su tratamiento como tales. En el caso de las operaciones surgidas de apuestas estratégicas "internas", resultarán en actividades centrales si afectan a todos los programas de la organización, o específicas si afectan a un solo programa. Para más detalles sobre la categorización de las operaciones, se puede consultar el Manual sobre el Proceso Presupuestario Público en la Argentina.

Es importante destacar que aquí se incluyen todas las operaciones del organismo, tanto las que surgieron del proceso de planeamiento estratégico liderado por la Alta Dirección, como aquellas que fueron elevadas por las gerencias junto con las anteriores, y que hacen a su operatoria o producción habitual.

Debe recordarse que aunque no se solicita en el presente formulario la desagregación de las operaciones en actividades y tareas, puede anexarse una planilla con el detalle, a modo de información adicional, y debe recordarse que los sistemas informáticos proporcionados por la Secretaría de Hacienda para la programación, permiten muchas veces la apertura en actividades "internas al organismo" para tales fines.

3, 4, 5 y 6- Los códigos correspondientes a las restantes categorías programáticas son los siguientes:

- Subprogramas: 01 al 99
- Proyectos: 01 al 99

- Actividades centrales y comunes desagregadas y actividades específicas: 01 al 50
- Obras: 51 al 99

En el caso de los gastos financiados con préstamos internacionales el criterio adoptado es el de abrir una actividad por cada préstamo en cada una de las jurisdicciones o entidades que coparticipen del mismo. Dicha actividad puede ser específica, central o común, dependiendo ello de su relación de condicionamiento a los programas.

7- La denominación de las categorías programáticas debe especificar claramente el objetivo que se perseguirá con el gasto. En el caso de las categorías abiertas para reflejar los préstamos internacionales se identifica el código y número del mismo. En el caso de los gastos figurativos se indica el organismo al cuál se otorga la erogación figurativa, si son transferencias consigna el beneficiario de las mismas o el servicio que se pretende prestar con ellas.

Aquí se explicitará el nombre de la operación

8- La denominación de la unidad o unidades ejecutoras especifica los responsables de las respectivas categorías programáticas.

Aquí se deberá transcribir el responsable elegido para la operación.

9 y 10- La clasificación por finalidades y funciones se realiza en las categorías programáticas de mínimo nivel, y debe determinarse en función de la naturaleza de los servicios que presta la jurisdicción o entidad..

Los códigos a incluir en estas columnas surgen del Clasificador Presupuestario de Gastos.

Formulario F.4. Cuadro de Recursos Humanos por Jurisdicción o Entidad

Se obtiene a partir de la agregación del F9

Objetivo

Obtener información de los recursos humanos programados para el próximo año por concepto de cargos de acuerdo al carácter de su designación y escalafón o régimen.

Se deberá elaborar un formulario por cada ubicación geográfica y uno en forma separada conteniendo el consolidado.

2, 3, 4 y 5- Anote por partida principal y parcial, según el escalafón o régimen, la cantidad de cargos u horas cátedras y el costo anual en pesos. Indique la ubicación geográfica correspondiente a los datos informados en el formulario. En el caso de la planilla del consolidado se escribirá "TOTAL". Si se programasen gastos en moneda extranjera deberá completarse un cuadro por separado.

Formulario F.5A. Presupuesto Plurianual de Gastos por Programas o Categorías Equivalentes

OBJETIVO

Obtener información, en pesos, de cada uno de los programas o categorías, desagregando la información a nivel de fuente de financiamiento y gasto por objeto.

Se deberá elaborar un formulario 5A por cada programa o categoría equivalente.

2- Escriba el código y la denominación de los programas o categorías equivalentes. Los mismos deben ser coincidentes con los de las columnas 2 del formulario 3.

Formulario F.5B. Presupuesto Plurianual de Gastos por Programas o Categorías Equivalentes

OBJETIVO

Obtener información, en pesos, de cada uno de los programas o categorías equivalentes, desagregando la información a nivel de fuente de financiamiento y gasto por objeto.

NOTA: El formulario F.5B resume las asignaciones presupuestarias a nivel de programa de todos los programas del periodo plurianual.

3- Escriba la denominación del programa o categoría equivalente.

En esta columna se volcarán todas las categorías programáticas incluidas como apertura en el Formulario F.3.

4, 5, 6 y 7- Anote el crédito total por programas para cada año. Los mismos, deben coincidir con las asignaciones presupuestarias efectuadas para cada programa en el formulario F.5A

En estas columnas se incluyen los montos totales por operación para el ejercicio bajo presupuestación, el crédito vigente (de poder identificarse) y estimaciones en el horizonte plurianual, sujetas por supuesto a los reajustes a efectuar en el plan estratégico.

Para poder llenar este formulario, es necesario contar con los planes operativos elevados por las gerencias (tanto en sus aspectos estratégicos como de operatoria habitual), detallándose en los mismos los recursos monetarios necesarios o costos de todos los componentes involucrados.

Formulario F.6. Resumen del Presupuesto de Gastos por Inciso

OBJETIVO

Obtener información de los créditos solicitados por la jurisdicción o entidad, en pesos y por inciso, para el año que se presupuesta y el vigente.

6- Anote los créditos programados para el año siguiente. Estos surgen como resumen de los créditos consignados en el formulario 10.

Este formulario resume al F. 10.

Formulario F.7. Descripción del Programa, Subprograma y otras Categorías Presupuestarias

Objetivo

Obtener información que permita disponer de elementos de juicio sobre las políticas, bienes o servicios que se pretenden ejecutar.

Suministrar a los organismos de control de gestión, los principios rectores de los programas para evaluar el uso de los recursos, y la economicidad, eficacia y eficiencia del gasto público.

2- Describa los aspectos esenciales de cada programa y, cuando sea el caso, de cada uno de los subprogramas que lo conforman y de los gastos realizados fuera de las categorías programáticas. Utilice al efecto, las pautas señaladas en los puntos a, b, c, d y e del formulario.

En el caso de que el programa sea desdoblado en subprogramas, además de las descripciones que se solicitan en el punto 2, deberá señalarse la vinculación de las producciones intermedias de los respectivos subprogramas.

En los puntos a) y b) se describirán cada una de las categorías programáticas listadas en los formularios F.3 y F.5.B. Debemos recordar que cada categoría programática representa una o varias operaciones del plan, además de las operaciones "habituales" del organismo, y aquí debemos comentar la relación existente entre todas ellas y las apuestas tanto "internas" como "externas" expuestas en el formulario F.1.

Un elemento útil para comentar estas relaciones entre operaciones (y entre sus productos) lo constituye el plan de producción del organismo, que explicita esas relaciones en su aspecto secuencial. Tal información surge de la compilación de las planillas de PRODUCTOS REQUERIDOS POR GERENCIA.

En el punto c) se describen las categorías programáticas que ya existían en ejercicios anteriores, por tal motivo se debe incluir una síntesis de su desenvolvimiento en el pasado.

El punto d) está destinado a categorías programáticas creadas para el ejercicio bajo presupuestación, por lo que deberá describirse en detalle la operación, el contexto en el que se formula, incluyendo el modelo explicativo del problema relevante, con énfasis en el frente de ataque y la apuesta estratégica que ese frente origina.

El punto e) está destinado a la descripción de todos los insumos y productos, tanto intermedios, como terminales que se producen mediante las operaciones del organismo incluidas en cada categoría programática.

3- Describa los gastos realizados en otras categorías presupuestarias (códigos 92 a 99) siguiendo las pautas indicadas en los puntos a, b y c

Aquí se listan todas las categorías programáticas que parecen no tener relación con el plan estratégico, como ser transferencias, pagos de compromisos y obligaciones contraídas con anterioridad, etc.

El punto b) implica una investigación acerca del destino que se le dará a las transferencias que el organismo realiza.

Formulario F.8. Cuadro de Metas y Producción Bruta

Objetivo

Obtener información de las metas y/o producción bruta que se estima alcanzar a nivel de programas y subprogramas, para el año que se presupuesta, el bienio subsiguiente y el año vigente, con los recursos reales y financieros asignados y que se estima asignar.

1- Anote los datos referidos a la jurisdicción, la entidad, el código y la denominación del programa y subprograma y el nombre de la unidad ejecutora de la categoría programática que corresponda.

Uno de los pasos para la formulación prevé la construcción de metas físicas, las cuales estarán en línea con los productos, acciones y operaciones.

Las unidades de medida, los indicadores cuantitativos y las metas brindarán el insumo necesario para volcar la información solicitada en el presente formulario.

Lo que este formulario solicita son las metas y producción bruta para las categorías programa-subprograma (productos destinados a impactar en su población objetivo). La información surge de las planillas de asignación de productos y de definición de metas, pero debe tenerse en cuenta que en dichas planillas se encontrarán datos muy específicos sobre cada grupo de acciones, por lo cual es pertinente construir metas de mayor nivel que representen claramente a aquellas que surgen de cada una de las planillas por cada unidad.

4- Denomine el producto que será objeto de cuantificación en la meta o producción bruta.

5 y 6- Indique el código y denominación de la unidad de medida en que se expresa la meta o producción bruta. En el caso de que la unidad de medida sea nueva, solicite su codificación a la ONP.

12- Describir en planilla separada, y en forma sintética, la metodología utilizada para la determinación de las metas y producciones brutas.

13- Son de carácter optativo, pero se recomienda incluir indicadores que tengan relevancia para describir el programa. Los indicadores, que en general son relaciones entre variables, pueden ser de gestión, de eficiencia, de eficacia, de cobertura, de calidad, de resultado y/o impacto. Es importante que los indicadores elegidos sean susceptibles de tener continuidad en el tiempo, para poder construir series temporales. Esta información será un insumo para la asignación presupuestaria y la posterior evaluación del programa.

Formulario F.9. Cuadro de Recursos Humanos por Categoría Programática

Objetivo

Obtener información de los recursos humanos en unidades de cargo u horas cátedras, programados para el próximo ejercicio, de acuerdo al carácter de su designación, escalafón o régimen, por programa, subprograma o categoría equivalente.

Se deberá confeccionar un formulario por cada categoría programática, y se recomienda desagregar además en un formulario por cada operación, cuando estas se encuentren combinadas en una categoría programática. La información de categorías la obtenemos del F3. Además se deberá consolidar toda la información, constituyéndose así el formulario F.4.

Se deberá elaborar un formulario por cada ubicación geográfica y uno en forma separada conteniendo el consolidado por programa. En el caso de la planilla correspondiente al consolidado se escribirá "TOTAL".

Formulario F.10. Presupuesto de Gastos de la Jurisdicción o Entidad

Objetivo

Obtener información en pesos de los créditos presupuestarios previstos por las jurisdicciones o entidades públicas nacionales para el próximo año, a nivel de finalidad, función, programa o categoría equivalente, subprograma, proyecto, actividad u obra, desagregando por inciso, partida principal, parcial y subparcial, e identificando, de igual forma, la ubicación geográfica, así como el tipo de moneda y la fuente de financiamiento de los créditos solicitados.

La información requerida será la que permitirá la estructuración del proyecto de Ley de Presupuesto correspondiente a la Administración Pública Nacional, así como la de la Decisión Administrativa que distribuye los créditos.

Este formulario es la extensión del F3 incluyendo toda la información de objeto del gasto, partidas, ubicación geográfica, moneda, y fuente de financiamiento, que surge en parte de la planilla FINANCIAMIENTO DE LAS OPERACIONES POR GERENCIA . El costeo de Operaciones que realiza el Gerente le permitirá expresar la información en términos de Objeto del Gasto, y según fuente de financiamiento. La información adicional deberá ser solicitada al Responsable de Administración y Finanzas.

Anote el código y nombre de la jurisdicción, entidad, finalidad, función, programa o categoría equivalente, subprograma, proyecto, actividad u obra a la cual debe imputarse el gasto. De igual modo, indique el año al cual se refiere el presupuesto y la fecha de registro de la información.

Consulte en el Manual de Sistema Presupuestario Público los diferentes criterios metodológicos para clasificar geográficamente el gasto

Formulario F.12. Programación de los Proyectos de Inversión, sus Obras y Actividades

Objetivos:

Obtener información física y financiera de los proyectos de inversión, sus obras y actividades que tiene programado realizar la jurisdicción o entidad a nivel de los programas y subprogramas para el próximo año. Cuando se refiera a nuevos proyectos su responsable debe enviar a la Secretaría de Programación Económica y Regional, adicionalmente, información de los estudios de factibilidad técnica y económica que aseguren la viabilidad del proyecto, como así también aquella que permita demostrar que está garantizada la existencia de capacidad de ejecución para el inicio de las obras.

1- Anote el código y la denominación de la jurisdicción, entidad de que se trate, finalidad, función, programa o subprograma, la unidad ejecutora que corresponda, el código BAPIN asignado por la Secretaría de Programación Económica al proyecto, así como el año al cual corresponde el presupuesto y la fecha de registro de la información.

Se llenará un formulario por cada operación que se haya categorizado como proyecto de inversión en el formulario F.3.

2- Exponga brevemente los propósitos del proyecto caracterizando, en forma precisa, los bienes y servicios a producir y el proyecto mismo, contemplando las siguientes pautas:

En este punto se transcribirá información que para la operación en cuestión ya fue incluida en el formulario F.7.

a) Identificación del producto: refiérase no solo al producto o servicio que se considere principal, sino también a los subproductos del proyecto.

b) Caracterización del proyecto: identifique el proyecto utilizando términos que permitan distinguir al mismo como unidad de producción de bienes o prestación de servicios bien determinados.

Para caracterizar el proyecto, conviene señalar los siguientes elementos:

- **Naturaleza:** si es un proyecto nuevo, o una ampliación de unidades existentes; si es de reposición; si es una unidad aislada o integra un sistema; si es un proyecto únicamente de construcción, si es de construcción y mantenimiento, o de construcción y operación de unidades de producción de bienes y servicios; si tiene carácter predominantemente económico o social.

- **Importancia:** indique el tamaño del proyecto en términos físicos y en valor de la inversión, comparándolo con las dimensiones globales de la economía y del sector en que se integra y examinando la naturaleza de los productos que proporciona y de los insumos que emplea, así como la posición de éstos en la estructura económica del país o región.

Aquí se detallarán las actividades y tareas que hayan sido traducidas a obras en el formulario F.3. Este formulario se refiere al avance físico de las obras, tanto ejecutado como programado, por lo que deberá contarse con información de tal índole, que en parte puede surgir de la planilla ASIGNACION DE PRODUCTOS POR GERENCIA de su columna INDICADOR CUANTITATIVO.

6- Defina la unidad de medida que permitirá cuantificar el avance físico del proyecto y de sus obras.

7- Registre la cantidad física total que abarca el proyecto y las obras que lo integran.

CLASE:

1 CREACION - 2 AMPLIACION - 3 MEJORAS - 4 REPOSICION

ETAPA:

01 CONTRATADO - 02 CONTRATO EN RENEGOCIACION - 03 CONTRATO RENEGOCIADO - 04 OBRAS EN CURSO - 05 OBRA SUSPENDIDA - 06 OBRA TERMINADA - 07 OBRAS A INICIAR - 08 OBRA NO INICIADA

Formulario F.13. Programación Financiera de los Proyectos de Inversión, sus Obras y Actividades

Objetivos:

Obtener información física y financiera de los proyectos de inversión, sus obras y actividades que tiene programado realizar la jurisdicción o entidad a nivel de los programas y subprogramas para el próximo año.

Se informarán aquí las actividades y tareas que hayan sido transcritas como obras y actividades del proyecto en el formulario F.3. Este formulario se refiere a los recursos monetarios necesarios para las obras, que pueden surgir del F.5, en cuanto a lo programado, por lo que deberá contarse con información de tal índole, incluyendo datos de ejecución de ejercicios anteriores, de ser necesario.

4- Coloque uno (1) cuando se trate de obras que se realizan por administración directa y dos (2) para las realizadas por administración indirecta o de terceros.

Formulario F.15. Descripción de la Actividad y Cuadro de Volúmenes de Trabajo

Objetivo

Obtener información de la descripción de la actividad, así como de los volúmenes de trabajo que se estiman realizar en el año que se presupuesta, por cada una de las actividades de los programas y de las obras de estos últimos, cuando sea el caso.

Se utilizará un formulario de este tipo por cada actividad u obra.

La información surge de la planilla ASIGNACION DE PRODUCTOS POR GERENCIA, y cada gerencia deberá además incluir una descripción de cada actividad u obra, explicitando además, a partir de la columna INDICADOR CUANTITATIVO, unidades de medida, y volúmenes de trabajo. A partir del Plan de Producción del organismo (ya mencionado en el F.7), que se desprendería de la planilla PRODUCTOS REQUERIDOS POR GERENCIA, se explicitarán fechas de inicio y finalización y secuencia de las obras.

2- Describa la actividad u obra, señalando, de manera clara, el papel que la misma desempeñará en el logro de la producción del programa o subprograma o proyecto del cual forma parte. En lo que respecta a las actividades centrales y comunes se describirá, para cada caso, la contribución o el apoyo que brindará a todos o a parte de los programas de la jurisdicción o entidad.

Esto implica comentar cual es el resultado que se espera en la organización, a través de la apuesta que le da origen, de concretarse positivamente la operación.

La descripción debe incluir asimismo la información necesaria para permitir una comprensión de la organización, así como de las tareas operacionales que se detallen en el formulario. Las tareas a consignar deben ser definidas en función de la relevancia de las mismas para el cálculo de los insumos presupuestarios.

Formulario F.16. Programación Financiera de los Gastos en Bienes y Servicios

Objetivo:

Obtener la información necesaria para dar cumplimiento al artículo 15 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, en lo que respecta 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.

En este formulario NO deben incluirse aquellos gastos en bienes de uso que formen parte de un proyecto, así como los bienes de consumo y servicios no personales capitalizables, los que deben incluirse dentro del costo de los proyectos que tienen que registrarse en el formulario F13.

Formulario F.17. Programación Financiera de las Transferencias e Inversiones Financieras para Financiar Gastos de Capital

Objetivo:

Obtener información referida a las construcciones y/o equipamiento que son financiados con transferencias, aportes y concesiones de préstamos de corto y largo plazo otorgados por jurisdicciones y entidades de la Administración Nacional.

Obtener información concerniente a los artículos 2 y 3 de la Ley N° 24.354 del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Formulario F.18. Programa Anual de Contrataciones

Objetivo

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 por el sector público, con el fin de integrar la información presupuestaria básica en materia de gastos, formular estándares y formar la base estadística de la Oficina Nacional de Contrataciones.

Debe completarse una planilla para cada programa o categoría equivalente.

Deberán consignarse exclusivamente los gastos concernientes a los diez (10) primeros bienes, por orden de importancia.

Formulario F.19. Préstamos de Organismos Internacionales

Objetivo

Contar con información, en pesos, de los préstamos internacionales obtenidos por las jurisdicciones o entidades para el año que se presupuesta, así como la referida a las contrapartidas nacionales que se necesitan para ejecutar los mismos.

Formulario F.20. Programación de las Sentencias Judiciales Art. 67 Ley 11.672 (T.O. 1997)

OBJETIVO

Obtener información acerca del monto y orden de prelación legal correspondiente a sentencias judiciales firmes contra el Estado Nacional, que no podrá ser cancelado por insuficiencia de créditos presupuestarios, y que por lo tanto, deba incluirse en el Proyecto de Ley Presupuesto de la Administración Nacional, en virtud de lo establecido por el Artículo N° 67 de la Ley N° 11.672 (t.o. 1997).