MODULO 3 – LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS CON EL PRESUPUESTO PROVINCIAL

IPAP - CHACO

M.S. Emilia Lerner
Resistencia - Agosto 2015
MODULO 3 - B

II - RECORDANDO CONCEPTOS

MARCO LÓGICO

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO: ETAPAS

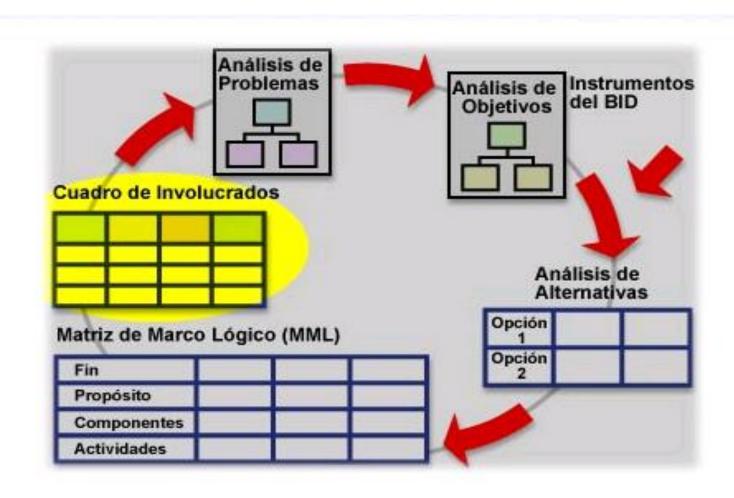
1. Identificación del problema y alternativas de solución

- se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.
- los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, y responder a sus necesidades e intereses.
- Cuatro tipos de análisis para realizar:
 - el análisis de involucrados,
 - el análisis de problemas (imagen de la realidad),
 - el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y
 - el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)
- 2. La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO



HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO



IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla.
- Cuatro elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso.
 - A. Análisis de involucrados
 - B. Análisis del problema
 - C. Análisis de objetivos
 - D. Identificación de alternativas de solución al problema

A. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

• Implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

B. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

- El procedimiento contempla los siguientes pasos:
 - Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
 - A partir de una primera "lluvia de ideas " establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
 - 3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.

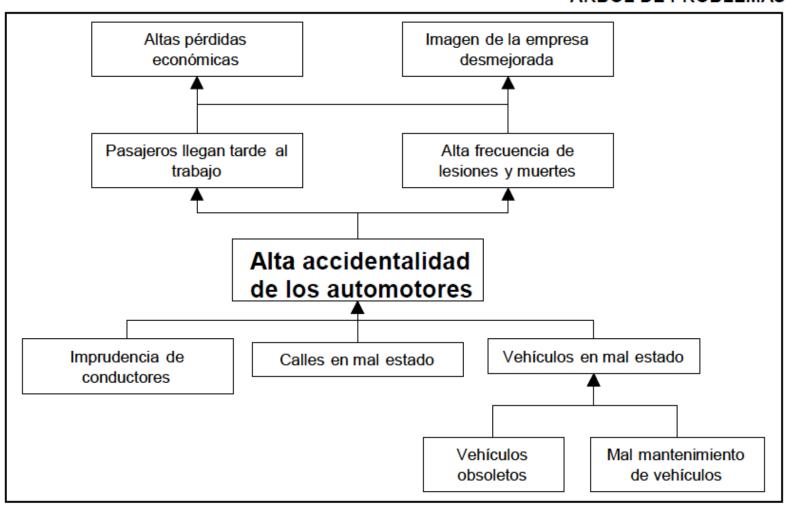
B. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

- 4. Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- 5. Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- 6. Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

EJEMPLO ARBOL DE PROBLEMAS

Empresa de transporte, cuyo problema central es la alta accidentalidad de sus automotores. El árbol refleja las causas y consecuencias de dicho problema.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



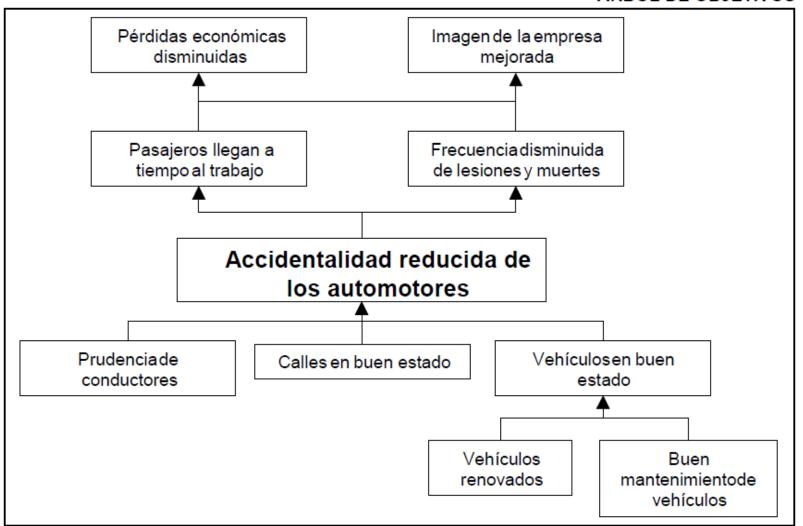
C. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

- Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas.
- Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.
- De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines.
- Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

EJEMPLO ÁRBOL DE OBJETIVOS

Objetivo principal es la Accidentalidad Reducida de los automotores

ÁRBOL DE OBJETIVOS



D. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

- A partir de los medios que están mas abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio.
- El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

D. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

- Para los medios identificados en el ejemplo de la empresa de transporte, se pueden establecer las siguientes acciones:
 - Prudencia en los conductores: puede resolverse con A. Contratación de nuevos conductores y/o B. Capacitación en manejo seguro.
 - Vehículos renovados: A. Compra de vehículos y/o B. Reparación de vehículos.
 - Buen mantenimiento de Vehículos. A. Contratación de servicios de mantenimiento y/o B. Crear unidad de mantenimiento.
 - Calles en buen estado. No se identifican acciones para este medio debido a que se considera que está fuera del alcance de la empresa. Se supone debe comunicarse de este problema a las organizaciones responsables respectivas y en la matriz de marco lógico se tratara este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto.
- Si consideramos las acciones enunciadas anteriormente; podemos decir que para el buen mantenimiento de vehículos tendríamos dos acciones que son excluyentes. Para los otros dos medios tendríamos acciones que pudieran ser complementarias.

D. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

- A partir de estas acciones se pueden establecer algunas alternativas para evaluar y decidir cuál se llevara a cabo. Acorde con el ejemplo, se podrían identificar como alternativas:
 - Alternativa 1. Contratación de servicios de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.
 - Alternativa 2. Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos

E. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA

- Consiste en la selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados.
- Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención
- Este análisis requiere:
 - La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
 - Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
 - La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

E. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA

- En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza.
- Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura.
- Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines.
- Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

E. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA

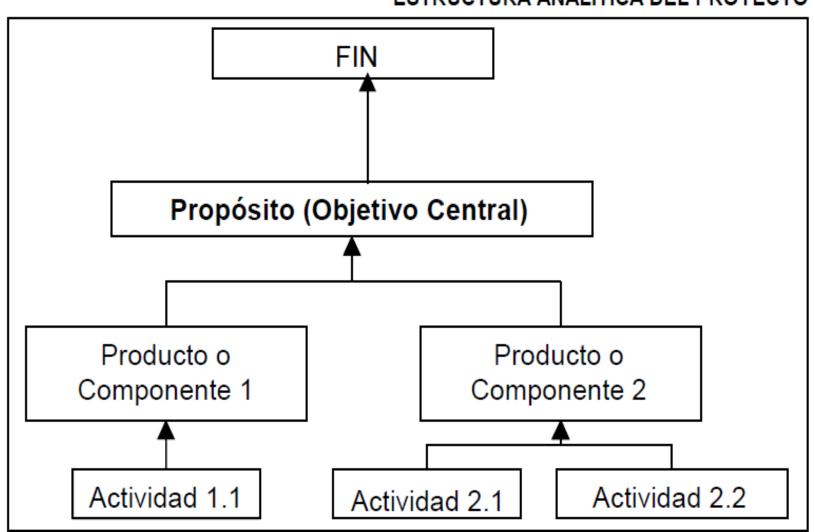
- Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:
 - Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
 - Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
 - Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
 - Análisis de los beneficios.
 - Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

F. ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO (EAP)

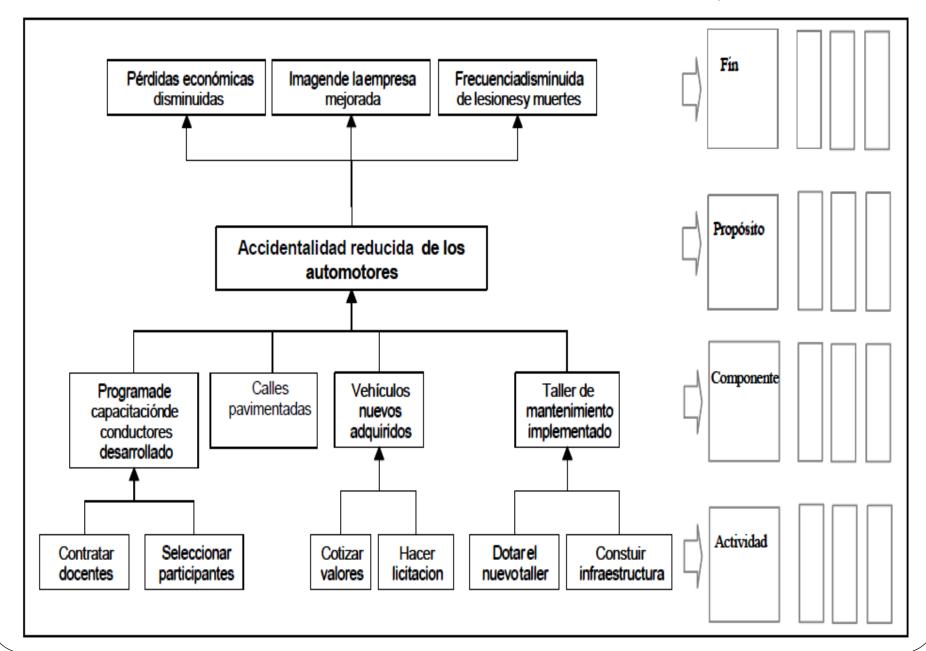
- Previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades.
- Definido esto, se podrá construir la Matriz.
- La EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.
- La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO



ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO, BASE PARA LA MML



MATRIZ DE (PLANIFICACIÓN) MARCO LÓGICO

- La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:
 - Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
 - Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
 - Medios de Verificación.
 - Supuestos (factores externos que implican riesgos).
- Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:
 - Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
 - Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
 - Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
 - Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD: Definición de cómo	Medir el impacto general del	Son las fuentes de	Indican los acontecimientos,
un proyecto/programa	proyecto/programa, que	información que se pueden	las condiciones o las
contribuirá a la solución del	deben ser especificados en	utilizar para verificar que los	decisiones importantes
problema identificado.	términos de cantidad, calidad y	objetivos fueron alcanzados.	necesarias para la
	tiempo (grupo social y local, si	Puede incluir material	sustentabilidad (continuidad
	corresponde).	publicado, observación	en el tiempo) de los
		directa, encuestas de opinión,	beneficios generados por el
		etc.	proyecto/programa.
OBJETIVO: Resultado directo a ser	Describir el impacto generado	Son las fuentes que el	Indican los acontecimientos,
obtenido a partir de la	al final del proyecto/programa.	gerente o evaluador pueden	las condiciones o las
generación de los bienes y	Deben incluir metas que	consultar para ver si los	decisiones que tienen que
servicios producidos por el	reflejen la situación al finalizar	objetivos están siendo	ocurrir para que el
proyecto/programa (productos).	el proyecto/programa. Cada	alcanzados. Pueden indicar	proyecto/programa
	indicador debe ser expresado	que existe un problema y	contribuya
	en términos de cantidad,	sugieren la necesidad de	significativamente al logro
	calidad y tiempo de los	cambios de los componentes	de la finalidad.
	resultados a ser alcanzados.	del proyecto/programa.	
		Pueden incluir material publi	
DRODUCTOS: Piemes y comulcies	Descripciones concisas y claras	Indica dónde el gerente o	Indica los acontecimientos,
PRODUCTOS: Bienes y servicios necesarios, expresados en	de cada uno de los productos	evaluador puede encontrar	las condiciones o las
términos de trabajo concluído	que deben ser finalizados	las fuentes de información	decisiones que tienen que
(sistemas instalados, personal	durante la ejecución. Cada uno	para verificar si los resultados	ocurrir para que los
capacitado, bienes ofertados,	debe especificar la cantidad, la	planeados fueron alcanzados.	productos previstos en el
etc.)	calidad y la oportunidad de las	Las fuentes pueden incluir	proyecto/programa
	obras, servicios y bienes que	observación directa, informes	alcancen el objetivo para el
	serán realizados.	de auditoría interna, etc.	cual fueron realizados.
ACTIVIDADES: Son las tareas que	Se deberá prever el	Indica dónde el gerente o	Indica los acontecimientos,
el gerente debe ejecutar para	presupuesto para cada	evaluador puede obtener	las condiciones o las
generar cada uno de los	producto a ser producido por el		decisiones (fuera del control
productos del	proyecto/programa.	presupuesto fue ejecutado de	del gerente del
proyecto/programa y qué		acuerdo a la previsión.	proyecto/programa) que
implican en términos de costos,		Normalmente constituye el	tienen que ocurrir para que
listadas en orden cronológico		registro contable de la unidad	los productos puedan ser
para cada producto.		ejecutora.	generados.

III – PROVINCIA DEL CHACO

SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN POR METAS Y RESULTADOS





- HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
 - Plan quinquenal 2011-2015
 - Presupuesto por programas
 - Marco lógico
 - Sistema de metas (SIGOB- Sistema de Información para la Gobernabilidad)
 - Definición de productos y sus indicadores.

PROVINCIA DEL CHACO SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN POR METAS Y RESULTADOS

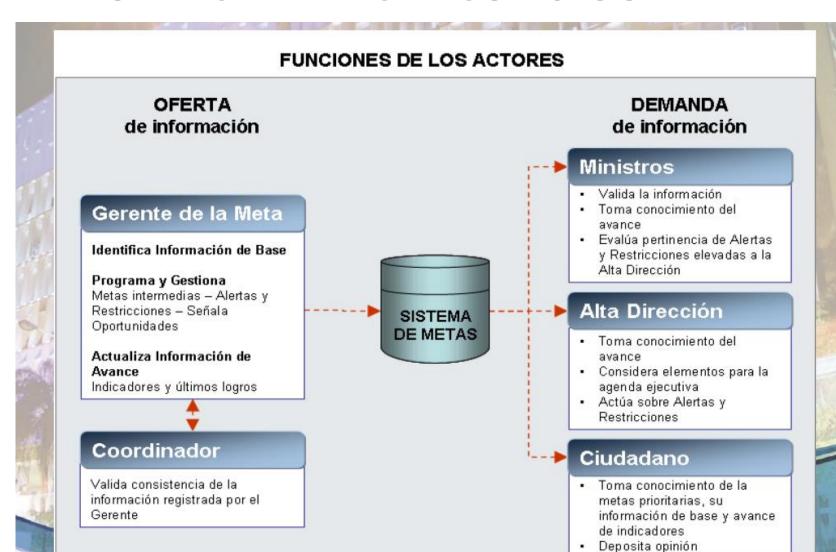
- Sistema de Información y Gestión para la Gobernabilidad Democrática (SIGOB)
- Decreto Nº 2210/09: el Gobierno de la Provincia del Chaco ratifica el convenio suscripto el 15 de abril de 2009 con el PNUD para la implementación del Sistema de Programación y Gestión por Resultados, con el propósito de fortalecer las capacidades de gestión y promover la Gobernabilidad Democrática.
- Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER): constituye el organismo de aplicación y ejecución de dicho convenio.

SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y GESTION POR METAS Y RESULTADOS

- Se basa en métodos de programación y gestión que permiten informar acerca del avance de la Meta en general y de las Metas Intermedias que la componen, así como de sus:
 - Indicadores de avance.
 - Restricciones políticas, financieras u otras que impidan su concreción.
 - Alertas sobre posibles impedimentos.
 - Oportunidades de acción comunicacional presentadas en su desarrollo.

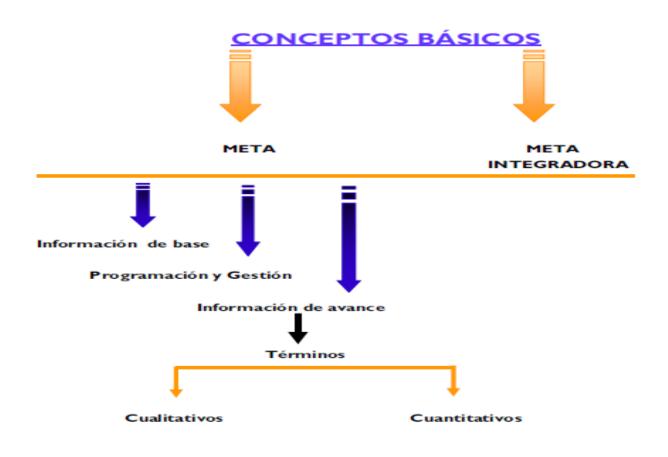


PROVINCIA DEL CHACO - SIGOB



PROVINCIA DEL CHACO – SIGOB MANUAL DE PROCEDIMIENTOS





SIGOB CHACO - META

• INFORMACIÓN DE BASE

- Detalle de la Meta: información breve y directa acerca de los objetivos generales y específicos de la meta, los impactos esperados, la estrategia o secuencia de ejecución, el costo total de la inversión que se prevé ejecutar y las fuentes de financiamiento.
- Línea de Base: información que permite entender las condiciones a la fecha de inicio de la meta, los niveles en los cuales están los indicadores que se desean mejorar, las condiciones en que se encuentra el grupo de población objetivo, programa ó lugares físicos de mayor acumulación del problema a tratar por la meta.

SIGOB CHACO – PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DE METAS

- Es la información que orienta sobre la táctica y la estrategia para su ejecución.
- La meta es la unidad de contención de un conjunto de metas intermedias que diseñan el proceso para lograr los resultados propuestos.
- Reflejan las prioridades de gobierno para ser ejecutadas en un lapso determinado, a través de la programación de metas intermedias en un calendario anual (sucesión de acciones ordenadas por la razón), permitiendo visualizar temporalmente su realización.

SIGOB CHACO – PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DE METAS

- Metas Intermedias: conjunto de pasos o hitos organizados en la agenda que dan muestra del diseño establecido para la concreción de los resultados parciales necesarios para la consecución de la meta.
- ➤ A l e r t a s : indicaciones anticipadas sobre potenciales problemas que podrían presentarse en la gestión de la meta intermedia, susceptibles de ser resueltos por actores institucionales.
- Restricciones: problemas que limitan la ejecución de una meta intermedia, susceptibles de ser resueltos por actores institucionales.
- ➤ Actores : instituciones que causan Alertas/ Restricciones a una meta intermedia. Para cada meta intermedia, el sistema permite identificar un actor institucional que puede influir en el normal avance de la meta. Esta información permite la construcción de un reporte de carácter político que posibilita tomar acciones frente a estos actores.

SIGOB CHACO - ACTORES INVOLUCRADOS

Miembros de la red del sistema de metas

- Gerente de meta
- Coordinador institucional
- Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados
- Grupo de estrategia

GERENTE DE META

Funcionario o agente público designado por la máxima autoridad jurisdiccional como encargado de la conducción técnica de la meta, ya sea que esté bajo su ejecución directa o como coordinador de un equipo de trabajo

	Rutina Semanal	Rutina Mensual
Actualizar el reporte de meta		~
Actualizar indicadores		~
Verificar la programación general de meta		~
 Gestionar getas intermedias ⇒ Identificar metas intermedias prioritarias ⇒ Establecer contacto con la red de responsables y tomar conocimiento del avance ⇒ Redactar el reporte avance de las metas intermedias ⇒ Actualizar el estado de gestión ⇒ Actualizar la fecha de término ⇒ Verificar la pertinencia de la oportunidad comunicacional conforme la fecha de término 	·	
Registrar y monitorear alertas y restricciones Registrar nuevas alertas / restricciones y derivar si corresponde Hacer seguimiento a alertas / restricciones registradas y/o derivadas		

COORDINADOR INSTITUCIONAL

 Funcionario nombrado por el titular de la jurisdicción, que reviste el cargo de Subsecretario ó Director de la Unidad de Planificación Sectorial (UPS). Su función es contribuir con el gerente en el logro de los resultados.

	Rutina Semanal	Rutina Mensual
Validar reporte de avance de las metas		~
Validar reporte de avance de las metas intermedias	~	
Verificar avances de los indicadores de las metas	~	
Tratar alertas y restricciones derivadas por sus gerentes	~	
Dar orientaciones al gerente en función al estado de ejecución de las metas intermedias	v	
Validar pertinencia de las oportunidades comunicacionales	~	
Verificar fechas de término de las metas intermedias programadas para los próximos 20 días	v	
Presentar a la máxima autoridad jurisdiccional el estado de situación de las metas para el análisis de sinergias y la toma de decisiones políticas		

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS (SPER)

 Organismo gubernamental responsable de analizar semanalmente las oportunidades comunicacionales, las sinergias interjurisdiccionales, la congruencia de la información suministrada por el sistema y propiciar reuniones para capitalizar las sinergias y tratar los problemas comunes.

	Cierre Semanal
Analizar las oportunidades comunicacionales generada por el sistema para los próximos 20 días	~
Informar al Comité de Agenda Comunicacional las oportunidades generadas para los próximos 20 días	~
Identificar las sinergias inter jurisdiccionales generadas por el avance de la ejecución de las metas	~
Convocar a reuniones para tratar las sinergias y/o problemas con los actores institucionales involucrados	•

GRUPO DE ESTRATEGIA

- Grupo de trabajo integrado por el gobernador y funcionarios vinculados a la alta dirección, quienes tomando conocimiento del avance, tienen competencia para incidir en la consecución de los resultados de las metas del gobierno, mediante el tratamiento de las alertas y restricciones y la toma oportuna de decisiones.
- La intervención del Grupo de Estrategia es la última etapa del circuito de trabajo del Sistema de Metas y tiene como objetivo poner en marcha una gestión operativa de resolución oportuna de problemas para que la meta se

	Cierre Semanal
Analizar la agenda comunicacional para los próximos 20 días	~
Tratar las alertas y restricciones para la toma de decisiones políticas	~
Actualizar su conocimiento sobre el avance de las metas y de sus indicadores	v
Verificar las metas intermedias a cumplirse en los próximos 20 días	~

SIGOB CHACO - META

INFORMACIÓN DE AVANCE

- ➤ Tiene como objetivo permitir a la Alta Dirección del Gobierno observar los principales logros del mes para cada meta prioritaria del gobierno. Se define en términos cuali y cuantitativos.
- ➤ En términos cualitativos, el reporte de avance de meta expresa los principales resultados alcanzados en el mes, el acumulado desde el inicio de la meta y el estado de gestión de la meta, lo que permite a la Alta Dirección tener una rápida y clara visión de aquellos puntos que necesitan su intervención.
- ➤ En términos cuantitativos, los indicadores de avance de la meta, expresan los principales hitos de gestión, de resultados físicos y financieros logrados en un horizonte temporal definido.

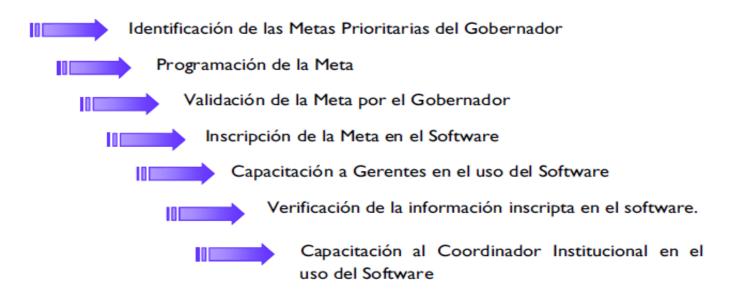
META INTEGRADORA

 La meta integradora constituye una unidad de información que permite visualizar un conjunto de metas intermedias, incluidas en distintas metas de gobierno, relacionadas a la consecución de un objetivo prioritario de la Alta Dirección.

PROGRAMACIÓN

Ciclo de programación del Sistema de Metas

a puesta en funcionamiento de la metodología del Sistema de Metas se basa en la organización de las siguientes actividades:



PROGRAMACIÓN IDENTIFICACIÓN DE LAS METAS PRIORITARIAS DEL GOBERNADOR

Responsable	ACCION
Gobernador	Define las metas prioritarias
SPER	Comunica a la jurisdicción las metas prioritarias de su sector
Titular de la Jurisdicción	Designa por resolución a gerentes y coordinadores institucionales y comunica a la SPER

PROGRAMACIÓN DE LA META

Responsable	ACCION
SPER	Orienta al gerente y coordinador institucional en la programación de la meta
Gerente de Meta	Presenta a la SPER la descripción, la línea de base, la programación de metas intermedias, las alertas o restricciones en curso, los indicadores y el estado de situación actual de la meta
SPER	Analiza la información presentada y sugiere orientaciones para que sean incorporadas a la programación

PROGRAMACIÓN VALIDACIÓN DE LA META POR EL GOBERNADOR

Responsable	ACCION
Gerente de Meta	Presenta la meta a la SPER con participación de ministros, secretarios y/o subsecretario
SPER	Presenta la Ficha de Meta al gobernador para solicitar su aprobación
Gobernador	Aprueba, rechaza o da indicaciones
Gerente de Meta	En el caso de rechazo o indicaciones deberá readecuar la programación y presentarla a la SPER con la participación de ministros, secretarios y/o subsecretario
Gerente de Meta	Envía formalmente a la SPER la programación de la meta aprobada por el titular de la jurisdicción

PROGRAMACIÓN INSCRIPCIÓN DE LA META EN EL SOFTWARE

Responsable	ACCION
SPER	Solicita al SIUP la inscripción de la meta en el sistema, proporcionando el título, nombre del gerente, del coordinador Institucional y otros participantes
SIUP	Registra el título de la meta, los nombre del gerente, del coordinador institucional y otros participantes
SPER	Verifica el registro de la meta y usuarios registrados. Inscribe la institución responsable, las fechas de inicio/fin y actualiza el estado de gestión de la meta Inscribe indicadores de acuerdo a la programación Programa la capacitación al gerente y coordinador institucional de la meta

PROGRAMACIÓN CAPACITACIÓN A GERENTES PARA LA INSCRIPCIÓN DE LA META EN EL SOFTWARE

Procedimiento para el registro inicial de la meta

Responsable	ACCION
SPER	Entrega usuario, contraseña y guía de trabajo
	al gerente de meta
	Capacita al gerente de meta en el procedimiento para
	el registro y el cumplimiento de los procesos de
	trabajo semanales y mensuales
Gerente	Registra la información de la Ficha de Meta
de Meta	Distribuye los indicadores por territorio
	Completa la información de la meta en el software

PROGRAMACIÓN VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN INSCRIPTA EN EL SOFTWARE

Responsa-	ACCION
SPER	Valida que toda la información de la meta este correctamente cargada en el software Apunta los aspectos que se deben corregir o mejorar Agenda reuniones de trabajo con los gerentes
Gerente de Meta	Recibe las orientaciones y corrige la información de su meta Comunica a la SPER la finalización de las correcciones
SPER	Verifica las correcciones realizadas

PROGRAMACIÓN CAPACITACIÓN AL COORDINADOR INSTITUCIONAL

 Procedimiento para la validación de la información de la meta

Responsable	ACCION
SPER	Entrega usuario, contraseña y guía de trabajo
	al coordinador institucional
	Capacita al coordinador institucional en el uso del
	software y sus herramientas
Coordinador	Valida la información de la meta registrada por el/los
Institucional	gerentes
	Da tratamiento a las alertas y/o restricciones en su ámbito

- En este ciclo participan los gerentes de metas, los coordinadores institucionales, la SPER y el grupo de estrategia.
- Rutina de trabajo semanal y mensual para cada actor:

Miércoles

Gerente de Meta	Rutina Semanal	Rutina Mensual
Actualiza reportes de avance		•
Actualiza indicadores		>
Analiza la programación general		,
Monitorea metas intermedias	•	
Registra Restricciones/Alertas	~	
Verifica Oportunidades Comunicacionales	v	

Jueves

Coordinador Institucional	Rutina Semanal	Rutina Mensual
Verifica reportes de avance de todas las metas		~
Verifica últimos avances de indicadores		,
Trata Alertas y Restricciones	~	
Revisa metas atrasadas e indica orientaciones	~	
Identifica oportunidades para la valoración política	v	
Revisa metas intermedias con fecha de término en las próximas dos semanas	•	

Jueves

Titular de la Jurisdicción	Rutina Semanal	Rutina Mensual
Se interioriza del avance de sus metas e indicadores		•
Atiende Alertas y Restricciones no resueltas	>	
Revisa metas intermedias atrasadas y decide orientaciones	`	
Valida políticamente las oportunidades	•	
Toma conocimiento de las metas intermedias con fecha de término en las próximas dos semanas	•	

Viernes

Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados	
Analiza oportunidades comunicacionales para los próximos 20 días	v
Informa al Comité de Agenda Comunicacional las oportunidades para los próximos 20 días	•
Identifica las sinergias inter jurisdiccionales generadas por las metas	~
Convoca a reuniones para tratar las sinergias y/o problemas con los actores institucionales involucrados	

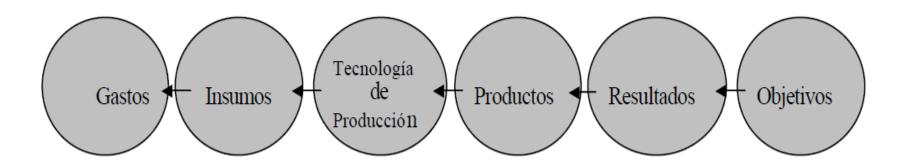
Lunes

Grupo de Estrategia	Rutina Semanal
Se interioriza en el avance de las metas y sus indicadores	•
Atiende Alertas y Restricciones no resueltas	•
Orienta sobre metas intermedias atrasadas	•
Valora las Oportunidades Comunicacionales	•
Toma conocimiento de las principales metas intermedias a lograr en las próximas semanas	•

IV - METODOLOGÍA GENERAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS PROGRAMÁTICAS INSTITUCIONALES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTO

Secuencia lógica de la programación presupuestaria



ALCANCES Y ETAPAS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

- (a) Definición del marco global y determinación de los techos presupuestarios;
- (b) diseño y ejecución de actividades de asistencia técnica y capacitación;
- (c) formulación o actualización del plan estratégico y formulación de la versión preliminar del plan operativo anual y presupuesto plurianual de las instituciones;
- (e) formulación de los anteproyectos de presupuesto anual y de presupuesto plurianual de las instituciones;
- (e) formulación del proyecto de Presupuesto Anual y del Proyecto de Presupuesto Plurianual;
- (g) adecuación y aprobación del Plan Operativo Anual.

METODOLOGÍA GENERAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS PROGRAMÁTICAS INSTITUCIONALES

- Requisitos generales
 - Definir las demandas públicas a atender mediante la provisión de bienes y servicios determinando los resultados a obtener para lograr los fines previstos.
 - 2. Determinar la estructura programática, identificando las acciones que, reuniendo las condiciones necesarias, pueden ser tratadas como centros de gestión.
 - Identificar las características administrativas y legales relacionadas con la jurisdicción o entidad (qué hace y quién lo hace).
 - 4. Identificar la técnica utilizada para llevar a cabo su producción o provisión (cómo se hace), tanto a nivel institucional como del centro de gestión, para determinar las relaciones de condicionamiento que conforman la red de acciones presupuestarias o de categorías programáticas de la institución.
 - Recoger información sobre los recursos humanos que trabajan en la jurisdicción o entidad.

METODOLOGÍA GENERAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS PROGRAMÁTICAS INSTITUCIONALES

Recopilación de la información

- i. De carácter interno
 - Leyes, decretos, resoluciones y reglamentos.
 - Tipos de estructuras organizativas: funcional, espacial, programáticas y de ejecución financiera.
- ii. De carácter externo
 - Relaciones de la institución con su sector y con el resto de los sectores públicos y privados.
 - Relaciones interinstitucionales

Procesamiento y análisis de la información

 Objetivo: conocer de dónde surgen las orientaciones para determinadas políticas, así como sus objetivos, tanto internos como externos; cuáles son los productos terminales e intermedios del organismo; qué técnica o técnicas se emplean en la producción; cuál es la técnica de los centros de gestión y quiénes son los responsables por el manejo de los recursos reales y financieros.

METODOLOGÍA GENERAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS PROGRAMÁTICAS INSTITUCIONALES

- Requisitos de los centros de gestión
 - Tener relevancia en la red de relaciones de condicionamiento; esto es, identificar la técnica de producción aplicada y justificar el costo de aplicación de todo el proceso presupuestario a ese nivel.
 - Tener por fin generar uno o varios productos terminales o intermedios.
 - Contar con una unidad administrativa responsable de planificar la gestión productiva y de combinar insumos en función de productos.

SECUENCIA LÓGICA DE PASOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

- 1. Fijar las políticas presupuestarias del organismo.
- 2. Efectuar la apertura programática consistente con dichas políticas y su organización administrativa, desagregando todos los programas y detallando pormenorizadamente todas las actividades que pueden ser identificadas.
- 3. Asignar el grado de importancia de cada tarea, actividad y programa fijando tres niveles: A (alta prioridad), M (prioridad media) y B (baja prioridad).
- 4. Cuantificar las producciones finales e intermedias a llevar a cabo mediante la ejecución de los programas y actividades.
- 5. Determinar y cuantificar: Metas, línea de base, metas intermedias, metas integradoras.
- 6. Proyectar en cantidades físicas y financieras, los insumos (o gastos) que deben ser financiados para alcanzar el nivel de producción en cada una de las actividades y programas.
- 7. Efectuar el cálculo de recursos propios o afectados que serán destinados a financiar la producción del organismo, incluyendo los préstamos, transferencias o donaciones a los que potencialmente podrían accederse.

SECUENCIA LÓGICA DE PASOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

- 8. Una vez determinadas las acciones presupuestarias de mínimo nivel, definir las acciones presupuestarias de mayor nivel que resultarán de la agregación de las primeras.
- Definir los productos intermedios indirectos que condicionan a dos o más acciones presupuestarias terminales o intermedias directas, pero no a todas.
- 10. Determinar los tipos, calidades y cantidades de recursos reales y su valoración financiera, que requieren cada uno de los productos intermedios indirectos indicados en el paso anterior y se le aplican los criterios de posibilidad y relevancia.
- 11. Definir los productos intermedios indirectos que condicionan a todas las acciones presupuestarias terminales o intermedias directas o la provisión de bienes y servicios.

SECUENCIA LÓGICA DE PASOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

- 12. Establecer los tipos, calidades y cantidades de recursos reales que requiere cada uno de los **productos intermedios indirectos indicados en el paso anterior** y se le aplican los **criterios de posibilidad y relevancia.**
- 13. Graficar la conformación de la **red de acciones presupuestarias**, en la que quedan establecidos todos los elementos que identifican la técnica de gestión institucional.
- 14. El tipo de técnica de gestión institucional adoptado implicará una determinada estructuración de las categorías programáticas. A su vez, éstas quedarán definidas por el carácter terminal o intermedio de la producción o provisión de cada una de las acciones presupuestarias.
- 15. El último paso es estructurar las categorías programáticas.