

A decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes and two thin blue lines. One line starts from the top left and goes towards the top-right circle. The other line starts from the top right and goes towards the middle circle. A large blue circle is partially visible at the bottom right of the page.

# TALLER FORTALECIMIENTO EVALUACIÓN Y GESTIÓN POR RESULTADOS PARA EMPRESAS DEL ESTADO

UNIDAD DE PLANIFICACION SECTORIAL ICCH

“PLANIFICAR NO SIGNIFICA SABER QUE DECISION VOY A TOMAR MAÑANA, SINO QUE DECISION DEBO TOMAR HOY PARA CONSEGUIR LO QUE QUIERO MAÑANA” (PETER DRUCKER)

**Sara Aranda**  
**14/11/2018**

## CAPACITACION INTERNA DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

### SISTEMA PROVINCIAL DE PLANIFICACION

El Sistema de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) es creado por Ley n° 1092-A y su misión es identificar y definir las políticas, los planes estratégicos globales y sectoriales para la provincia y someterlas a la aprobación del Poder Ejecutivo. Proponer los lineamientos políticos y estratégicos de la acción de gobierno. Formular planes y programas de gobierno anuales y plurianuales orientados a generar condiciones que favorezcan al desarrollo de la provincia y que permitan la optimización de los recursos públicos para satisfacer las demandas y los requerimientos de la sociedad. Organizar, coordinar y evaluar los resultados de la ejecución de los planes y programas de gobierno con la participación de los actores institucionales públicos y privados, que en cada caso corresponda.

A partir del 2007 el Sistema de Planificación Estratégica permite diseñar, monitorear y evaluar los programas de gobierno concebidos como herramientas de gestión de las políticas públicas. El objetivo de este sistema es lograr el progresivo ordenamiento y la articulación de las acciones sectoriales con su correlato con la estructura programática presupuestaria, fundando además un modelo de gestión por metas y resultados.

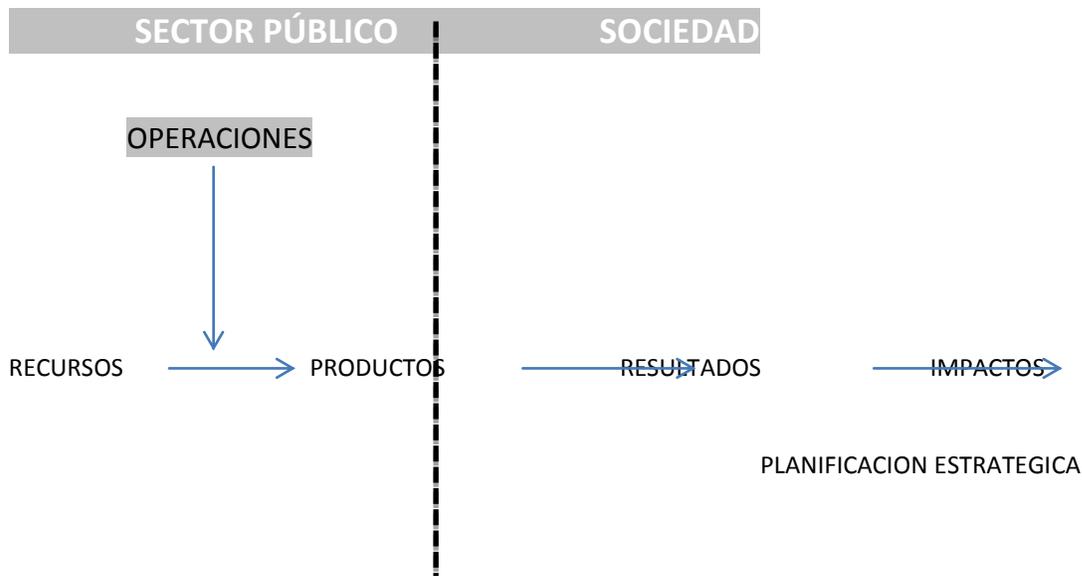
El desarrollo del Sistema de Planificación y Evaluación de Resultado en el ámbito de la Administración Pública, como herramientas para la toma de decisiones concernientes a las políticas de gobierno, ha constituido un elemento indispensable para orientar el proceso presupuestario al enfoque de gestión por metas y resultados, toda vez que la determinación de impactos de mediano plazo represente la parte medular de los planes estratégicos sectoriales.

Se reconoce que en la construcción de la cadena

RECURSO → PRODUCTOS → RESULTADOS → IMPACTOS,

Convergen cuatro funciones críticas – la Planificación Estratégica, la Planificación Programática, la Planificación Operativa y la Formulación Presupuestaria-.

La *PLANIFICACION ESTRATEGICA* es asumida como el proceso adoptado en la administración pública chaqueña para la definición de los productos, resultados e impactos de las políticas públicas. Esta herramienta representa también la instancia donde se define el perfil de producción de los organismos públicos (Jurisdicciones) de acuerdo con el siguiente esquema:



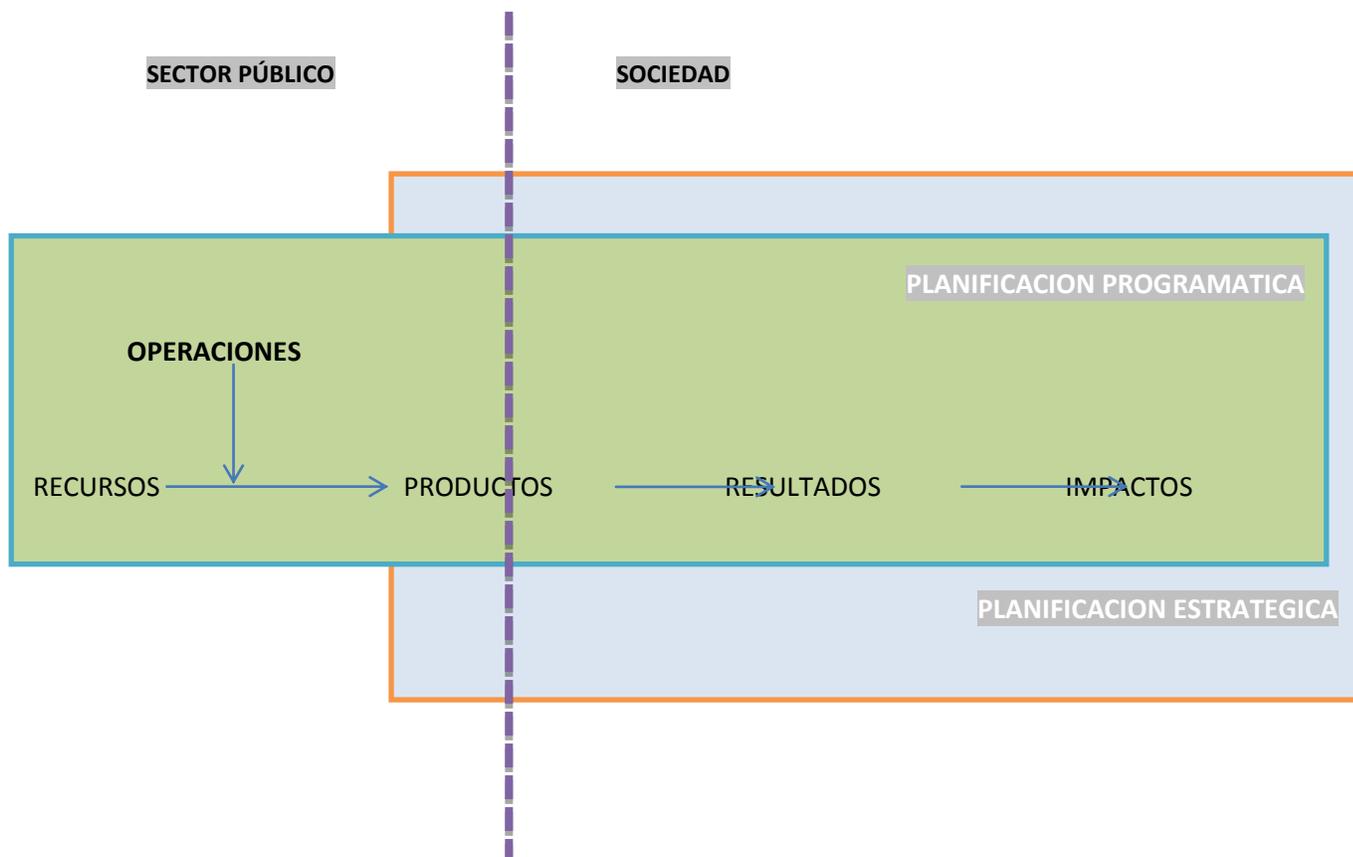
La **PLANIFICACION OPERATIVA** constituye el proceso mediante el cual las diferentes jurisdicciones de la Administración Pública diseñan las acciones que permiten transformar, mediante un conjunto de operaciones, los recursos presupuestarios en los productos requeridos para alcanzar los resultados y los impactos de las políticas públicas. Estas relaciones son viabilizadas, anualmente en el presupuesto que es asumido como un instrumento de política para la asignación de recursos destinados a la producción de bienes y servicios públicos.

La **PLANIFICACION PROGRAMATICA** es concebida como la instancia a través de la cual las políticas públicas se plasman en programas de gobierno, contemplando los eslabones que componen la cadena

**RECURSO → PRODUCTOS → RESULTADOS → IMPACTOS**

Es en ese proceso donde se definen los indicadores de la Cadena de Valor de la Administración Pública, así como los medios de verificación utilizados en el seguimiento de los distintos niveles de objetivos.

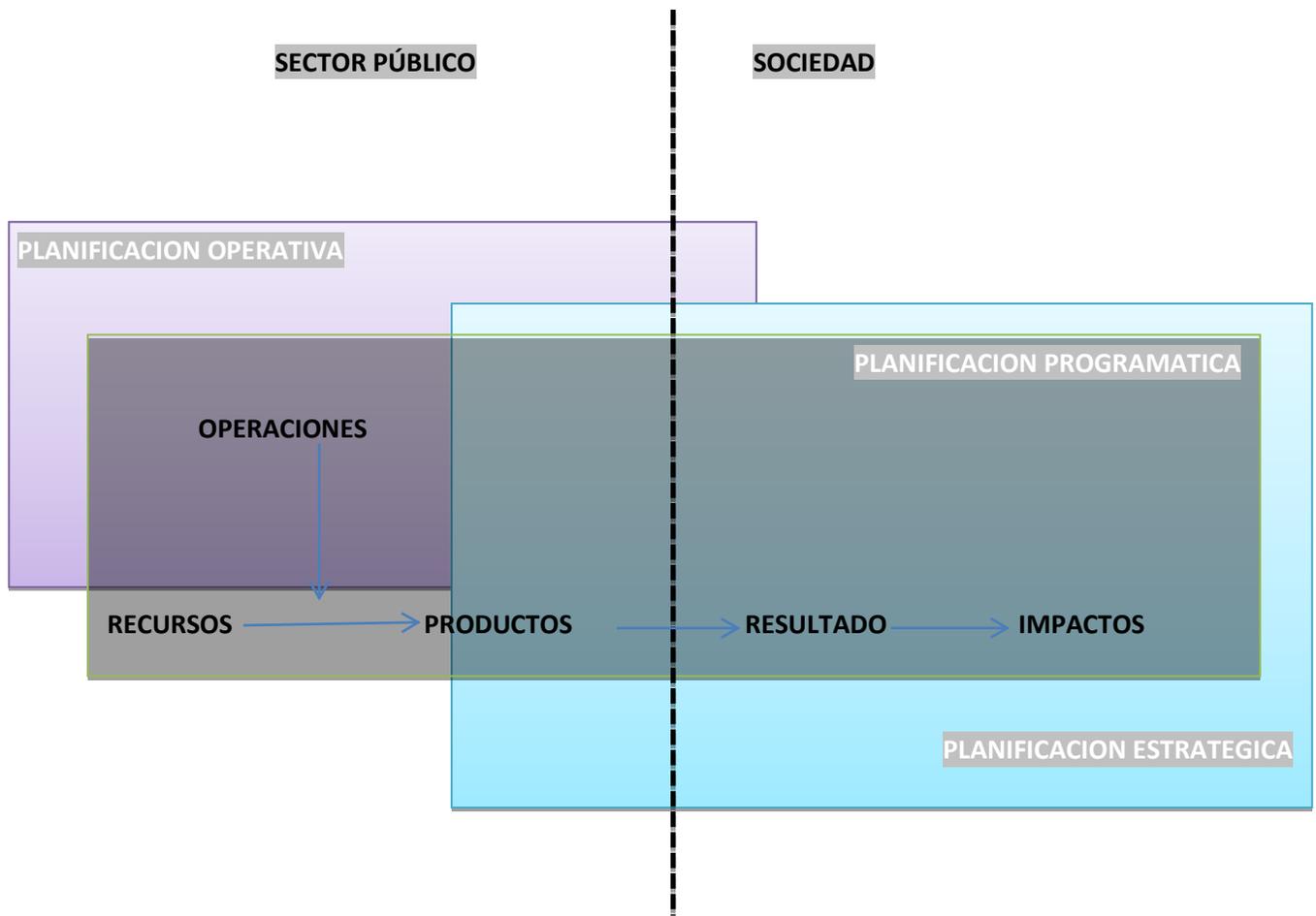
Desde este punto de vista, la **Planificación Programática** constituye el nexo que vincula la **Planificación Estratégica** con la **Formulación Presupuestaria** considerando la vinculación entre la asignación de recursos y la **producción institucional** (bienes y servicios brindados por el sector público a la sociedad). Este proceso lo vemos en el siguiente esquema:



La PLANIFICACION PROGRAMATICA, como vínculo entre la PLANIFICACION ESTRATEGICA y la PLANIFICACION OPERATIVA, posibilita la definición de Programas transversales contribuyendo así a mejorar la articulación de políticas públicas, en particular en aquellos casos en donde en su instrumentación intervienen unidades ejecutoras pertenecientes a distintas jurisdicciones.

En la instrumentación del Sistema de Planificación del Sistema de Planificación en nuestra Provincia, la utilización de la metodología del Marco Lógico fue un camino necesario para aplicar el PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

El siguiente esquema sintetiza la vinculación entre los tres niveles de planificación adoptados y adaptados en nuestra Administración Publica para la formulación de los programas de gobierno que permiten instrumentar las políticaspúblicas, con sus correspondientes presupuestos; vinculación que vibiliza y asegura la ejecución en cada ejercicio fiscal:



En cuanto a la **FORMULACION PRESUPUESTARIA**, este proceso permite garantizar que los recursos de cada ejercicio fiscal sean asignados al logro de la producción institucional programada. Este proceso no se limita a la esfera de los recursos sino abarca el proceso de definición de las operaciones necesarias para una adecuada programación presupuestaria. Es por ello que si bien tanto la PlanificaciónEstratégica como la Planificación Operativa exceden el terreno de lo presupuestario, ambas son partes constitutivas de la Formulación Presupuestaria.

En el contexto de la PlanificaciónEstratégica como herramienta para la toma de decisiones, el presupuesto además de constituir un instrumento de política económica y de racionalización administrativa, ha facilitado la vinculación entre la planificación de mediano plazo y las acciones de corto plazo, constituyendo la base para una mejor asignación de recursos.

La institucionalización del Sistema Provincial de Planificación ha implicado utilizar diferentes herramientas metodológicas y para la coordinación del uso de estas herramientas es que en 2011 para esta finalidad se ha empleado el modelo de análisis del sector público denominado *CADENA DE VALOR*. Este modelo permitió relacionar recursos – productos – resultados – impactos, diferenciando la producción pública, las medidas de política y la direccionalidad estratégica de acción de gobierno. A partir de este modelo ordenador se promovió para la formulación del presupuesto el uso de la técnica de PRESUPUESTO POR PROGRAMA. Esta técnica permite la identificación de la producción del sector público vinculándola luego con la asignación de recursos y con los de resultados e impactos de las políticas públicas.

En el modelo ordenador de la *CADENA DE VALOR* se diferencian distintas fases:

1. Identificación de la producción institucional;
2. Definición de las relaciones insumo/producto;
3. Reordenamiento de las estructuras programáticas;
4. Formulación presupuestaria;
5. Identificación de las hipótesis de políticas que vinculan los perfiles de producción con los resultados e impactos esperados;
6. Selección y definición de los indicadores para el seguimiento y monitoreo de las políticas.

En cuanto al desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación, debe mencionarse la construcción de un sistema de variables e indicadores para el seguimiento de las políticas públicas que abarca gastos, producción, resultados e impactos que permite alinear el sistema de indicadores con el SISTEMA DE GESTION POR METAS Y RESULTADOS. Actualmente la provincia cuenta con un sistema de indicadores incorporados al sistema de gestión por metas y resultados del SIGOB (Sistema de Información para la Gobernabilidad Democrática).

El Sistema de Metas ha permitido avanzar en la construcción, para cada una de metas prioritarias de la gestión, de:

- a) La función de producción;
- b) La matriz insumo – producto, y;
- c) La matriz de acción comunicacional.

## **PRESUPUESTO**

### **PROCESO PRESUPUESTARIO**

Podemos concebir al presupuesto como un proceso a través del cual se formula, expresa, aprueba, ejecuta y evalúa la producción de bienes y servicios a cargo de las instituciones públicas, así como los recursos reales y financieros que las mismas requieren para ello. A su vez el presupuesto debe enmarcarse y orientarse en función de los objetivos y prioridades de las políticas públicas.

La formulación o programación del presupuesto implica una movilización de todo el aparato administrativo de las instituciones públicas y se materializa a través de un proceso “descendente” en la definición, precisión y desagregación de políticas y objetivos y un proceso “ascendente” de elaboración material de los anteproyectos de presupuestos. Dicho proceso no se lleva a cabo en forma lineal, sino que resulta de mecanismos interactivos de aproximaciones sucesivas.

Por lo tanto la formulación presupuestaria implica la participación activa de:

- Niveles políticos y directivos en la adopción de las orientaciones y decisiones correspondientes
- Responsables de unidades ejecutoras en los aportes que efectúan a dichas decisiones, a través de la precisión y desagregación de las orientaciones y en la consiguiente elaboración de los respectivos anteproyectos,
- Unidades de Planificación, presupuesto y administración en sus papeles de órganos de apoyo en términos de estudios técnicos, suministro de información y asesoría técnica a los niveles antes citados.

La secuencia de la formulación o programación presupuestaria requiere las siguientes acciones básicas:

- -Determinar las variables y prioridades que deben guiar y orientar la definición de la política presupuestaria previa.

- -Definir los bienes y servicios terminales –en cantidad y/o calidad- que es necesario producir para contribuir al logro de la política señalada.
- -Definir los bienes y servicios intermedios– en cantidad y/o calidad-que permiten la obtención de la producción terminal
- -Determinar los recursos reales y financieros que pueden ser asignados para la producción de los distintos tipos de bienes y servicios.
- -Definir la estructura programática, es decir el conjunto de categorías programáticas a través de las cuales se asignarán los recursos reales y financieros para la obtención de los productos.
- -Calcular los recursos reales a utilizar y adquirir y valorizarlos para establecer su costo y asignarle los recursos financieros necesarios.

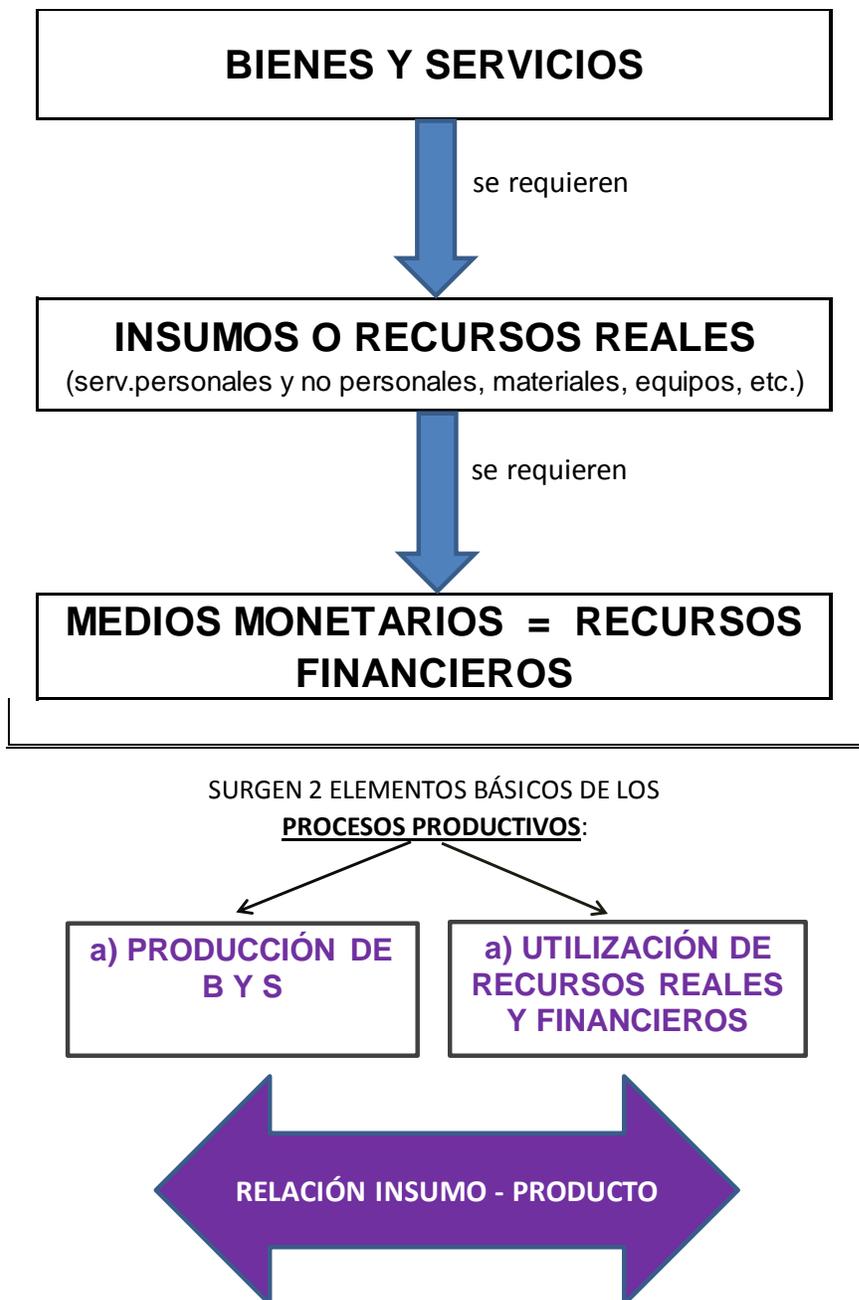
**Programación Presupuestaria:**

Técnica de carácter instrumental destinada a mejorar la programación y ejecución del proceso productivo público y, por lo tanto, a mejorar el proceso de toma de decisiones.

Cada institución es un ente que produce bienes o servicios, que pueden ser terminales o intermedios.

Los B y S terminales son aquellos que constituyen la razón de ser de una institución la contribución de la misma en forma directa al logro de políticas.

Los B y S intermedios son aquellos que condicionan la realización de los B y S terminales.



- Para que la relación insumo-producto sea objeto de presupuestación se requiere además la existencia de un centro formal de asignación de recursos, es decir, de una o varias unidades administrativas responsables de un mismo proceso productivo.
- En el lenguaje de la técnica de presupuesto por programas cada acción presupuestaria es una categoría programática y la red de acciones presupuestarias de una institución determina la estructura programática del presupuesto de dicha institución.

## **Ejecución Presupuestaria Física y Financiera**

- Una vez iniciado el ejercicio se pone en marcha la ejecución presupuestaria, es decir la recaudación de los ingresos previstos y la realización de gastos con cargo al tesoro. En ambos casos se trata de movimientos de fondos, es decir ejecución financiera y de acuerdo a lo previsto en el art. 60 de la Ley 1092-A corresponde a Jurisdicciones y Entidades llevar registros de gastos y recursos ejecutados.
- A su vez las jurisdicciones y entidades deberán llevar registros de la ejecución física (producción) y comunicarlos regularmente. (art. 72º de la Ley 1092-A).

## **Programación de la Ejecución**

La programación de la ejecución es una tarea que atañe al ORSP (ORGANO RECTOR SISTEMA PRESUPUESTARIO) y a la TGP (TESORERIA GENERAL DE LA PROVINCIA) teniendo por objeto procurar el equilibrio de caja. La aprobación de dicha programación es facultad del OCSAF (ORGANISMO DE CONTROL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA), que puede delegar en el ORSP (ORGANO RECTOR SISTEMA PRESUPUESTARIO) total o parcialmente dicha facultad. Actualmente se ha delegado a la DGFyPP (DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS Y PROGRAMACION PRESUPUESTARIA) la programación de la ejecución, que se manifiesta en cuotas trimestrales de compromiso y mensuales de devengado por Partidas Principales y por Fuente de Financiamiento, teniendo en cuenta tanto el presupuesto aprobado como los recursos que se estiman estarán disponibles en el período.

## **Evaluación de la Ejecución**

- La evaluación de la ejecución presupuestaria completa la última etapa del proceso presupuestario. Está prevista en el art. 73º de la Ley 1092-A , según el cual consiste en el “análisis crítico de los resultados físicos, económicos y financieros obtenidos y de los efectos producidos por los mismos”.
- Corresponderá al ORSP interpretar las variaciones operadas con respecto a lo programado, procurando identificar sus causas y emitiendo los informes con recomendaciones para las autoridades superiores y los responsables de los organismos afectados.

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

### Debilidades metodológicas del presupuesto tradicional

- No se presupuesta a partir de una planificación.
- Consecuentemente, no se conoce la magnitud ni características de los bienes que se requieren.
- No se identifica la producción que realiza el Estado tanto en bienes como en servicios.
- No se identifican los responsables de esta producción.
- No se puede evaluar si se cumplen los objetivos del Estado.
- No existe vinculación entre la recaudación del Estado, su producción y el grado de satisfacción de las necesidades sociales.

### Presupuesto por Programas

Esta técnica presupuestaria surge ante las limitaciones que presenta el presupuesto tradicional y la necesidad de contar con información no sólo de lo que adquiere el Estado, sino también de lo que va a producir.

ES UNA TÉCNICA MODERNA DE PRESUPUESTO DE CARÁCTER INTEGRAL, INSTRUMENTAL, POLIFUNCIONAL Y PROCESAL por la que se efectúan ASIGNACIONES FINANCIERAS en función de OBJETIVOS CONCRETOS, para los cuales se desarrollan ACCIONES y se asignan RECURSOS materiales, humanos y tecnológicos permitiendo el CONTROL legal y de gestión de los RESULTADOS finales.

Es INTEGRAL porque: Tiene una visión sistémica (holística) estableciéndose distintas previsiones financieras y materiales necesarias para la exposición de la producción pública de bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades colectivas.

Es INSTRUMENTAL porque: Como instrumento financiero reúne múltiples características ventajosas:

a) Facilita el proceso de modernización de las estructuras administrativas y financieras. Se trata de un instrumento proactivo que dinamiza los cambios.

b) Permite la participación en función de que los distintos niveles políticos, directivos y ejecutivos conforman múltiples eslabones recursivos necesarios para la definición de los objetivos concretos de la programación, armonización de los insumos necesarios, previsión de las acciones y expresión de las diferentes unidades de medidas.

c) Provoca un conveniente grado de descentralización operativa (y espacial) en la administración.

d) Facilita el control de los actos de la administración.

### Presupuesto por Programas

Técnica presupuestaria que se propone reflejar los procesos productivos institucionales a partir de:

La relación Insumo – Producto (Relaciones técnicas de producción que indican que, para producir un bien o servicio en la cantidad y calidad deseada, es necesario usar una determinada combinación de insumos en la cantidad y calidad requerida); y

La relación entre Productos(Relaciones técnicas de producción a través de las que se determina que la producción de un bien o servicio en la cantidad y calidad deseada, está condicionada por la provisión de otros bienes o servicios).

- Toda institución pública tiene como objetivo “producir algo” (un bien o servicio) que justifica su “razón de ser”

- De esta manera, en cada institución pública se desarrolla un proceso de producción y a cuyo fin se asignan recursos reales y financieros.

- Se combinan así tres elementos:

1. una clara identificación de los productos generados
2. la definición de los insumos necesarios para producirlos; y
3. la utilización de una determinada tecnología de producción.

La presupuestación por programas posibilita la determinación, utilización y comprensión de los elementos que componen sus procesos productivos, es decir:

- Bienes y servicios que se producen,
- Recursos reales que se utilizar,
- Recursos financieros que se requieren, y
- Tecnología de producción.

Todos estos elementos están interrelacionados y vinculados entre sí por cantidades y calidades y conforman las funciones de producción del sector público. La visión de la producción del sector público es novedosa no tanto por sus elementos integrativos, sino por su aplicabilidad al sector público inducido tradicionalmente al uso de esquemas repetitivos y rutinarios. Tendríamos así las siguientes macro-relaciones: los recursos financieros (dinero, crédito, etc.) son medios que permiten obtener los insumos o recursos reales. Su transformación – mediante tecnologías – en bienes y servicios contribuyen a satisfacer las políticas públicas.

#### Interfaces de los elementos:

1) Las relaciones insumo-producto: elementos humanos, materiales, servicios y equipos que se transformarán en un producto terminal (bien o servicio). *Por ejemplo en un “programa educativo de carácter cultural y/o práctica de las artes”:*

*-Insumos: docentes, personal auxiliar etc como “recursos humanos”; útiles de oficina, textos, vestuarios, etc. Como “recursos materiales”, limpieza, vigilancia, transporte, etc. Como “servicios”; equipos de música, proyectores, etc como “equipamiento”.*

*-Productos Terminales: Formación artística, Alfabetización y Atención cultural a población infantil.*

2) La producción intermedia, exigida previamente para el posterior desarrollo de la producción terminal, que a su vez puede ser

*-Directa: formación de docentes, coordinación de actividades, supervisión que influyen directamente sobre el producto terminal.*

*-Indirecta: servicios centrales prestados por el Instituto de Cultura a todos los programas de la jurisdicción, influyendo mediatizadamente sobre el producto terminal.-*

3) Tecnología institucional de producción: forma y manera técnica elegida para el proceso productivo.

4) Relaciones de condicionamiento: relación técnica por la cual determinados productos condicionan y a la vez son condicionados por otros. Ejemplo: para obtener el producto terminal “formación artística” se requieren otras producciones intermedias.

5)Centros:

-De Gestión Productiva: comprende la institución o conjunto de instituciones en donde se combinan los recursos para la producción terminal.

-De Asignación de Recursos Financieros: nexo de asignación de créditos Presupuestarios con la programación, fusionando los aspectos físicos con los financieros

Configurando, a similitud de las redes de investigación operativa, desarrollar una Red de acciones presupuestarias definida en función de:

- Acciones Presupuestarias Terminales: destinadas a la obtención de *productos terminales* que satisfacen necesidades finales de la comunidad. Los productos terminales no sufren ningún otro proceso de transformación presupuestaria, estando ligados directamente al logro de las políticas públicas de satisfacción de necesidades colectivas.
- Acciones Presupuestarias Intermedias: que dan lugar al desarrollo de la *producción intermedia*, condicionante a su vez de la producción terminal en base a las relaciones tecnológicas de insumo-producto.

**Insumos:**En términos generales, son los recursos humanos, materiales, maquinarias y equipos y servicios que se requieren para el logro de un producto (bien o servicio), expresados en unidades físicas o valuados. En el contexto presupuestario se los denomina: personal, bienes de consumo, bienes de uso, servicios no personales, respectivamente, al clasificarlos según el objeto del gasto.

**Productos:**Son los bienes o servicios que surgen como resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de los insumos que requieren sus respectivas producciones.

**Bienes y servicios terminales:** son aquellos que constituyen la razón de ser de una institución. La producción de este tipo de bienes y servicios permite que la respectiva institución contribuya en forma directa al logro de políticas, expresadas en planes de acción y operaciones programadas.

**Bienes y servicios intermedios,** por su parte, son aquellos exigidos por la producción terminal; los que la condicionan de manera directa o indirecta. La cantidad y calidad de los primeros determina la cantidad y calidad de los segundos.

### **CATEGORÍAS PROGRAMATICAS**

Una categoría semánticamente expresa la idea de jerarquías convenientemente ordenadas. Siendo el presupuesto por programas un sistema que expresa interrelaciones de y entre insumos, tecnologías y productos, las categorías programáticas permiten definir:

a) Un lenguaje común para entenderse en la comprensión de las distintas fases de la presupuestación.

b) Un mejor desarrollo del proceso presupuestario con determinación de la más adecuada división del trabajo y sugerencias para reestructurar o modificar la organización detectando deficiencias estructurales o situacionales.

El presupuesto por programas a través de la definición de diversas categorías permite la asignación de créditos presupuestarios a los diferentes recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de objetivos concretos vinculados a determinados programas de acción, mejorando el clásico esquema de limitar la definición de partidas exclusivamente a determinadas unidades institucionales de gobierno. Pero lo primero no excluye a lo segundo, dado que cada programa cuenta con su respectiva unidad institucional responsable de materializar y cumplimentar cada objetivo, convirtiéndose en “unidad ejecutora” de la respectiva categoría

**PROGRAMA:** es la categoría programática de máximo nivel dentro del conjunto de acciones presupuestarias de una Jurisdicción y da origen a uno o varios productos terminales, coadyuvan a la política, satisfacen necesidades de la sociedad, no sufren procesos de transformación dentro de la Jurisdicción y representan nudos finales de la red de producción.

**SUBPROGRAMA:** es una categoría programática cuyas relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa, su producción es parcial con respecto a la producción del programa y la producción originada por los subprogramas es sumable en unidades físicas.

**ACTIVIDAD:** es una categoría programática cuya producción es intermedia y es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. En función de su relación de condicionamiento las actividades pueden ser:

- a) **Específicas:** es condición exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa, subprograma o proyecto.
- b) **Comunes:** condicionan dos o más programas, pero no a todos los programas de la Jurisdicción.
- c) **Centrales:** condicionan a todos los programas de una Jurisdicción y no es parte integrante de ningún programa o subprograma.

**PROYECTO:** es una categoría programática cuyo producto terminal es un bien de capital y puede incluir los servicios capitalizables como estudios, elaboración de anteproyectos, gastos de dirección, etc.

**OBRA:** es la acción presupuestaria que en término de asignación formal de recursos expresa la desagregación de un proyecto en los diversos productos que lo componen, ninguno de los cuales por sí sólo es condición suficiente para el logro del propósito del proyecto.

#### Otros conceptos asociados a la Estructura Programática

Acción presupuestaria: es un tipo especial de relación insumo - producto a la cual se puede asignar formalmente recursos en el presupuesto. Sus recursos y productos son definidos y perfectamente diferenciables de otros recursos y productos pertenecientes a otras relaciones de insumo - producto.

Toda acción presupuestaria origina uno o varios productos, sean éstos terminales o intermedios. En función de su dimensión y tecnología de producción requieren un centro de gestión productiva especializado o diversificado de suficiente relevancia al cual se le pueden asignar formalmente recursos, y por lo tanto, constituye una categoría programática del presupuesto que tiene una o varias unidades ejecutoras responsables.

En caso de que haya más de una unidad ejecutora implicada en la producción, deberá contar con una unidad coordinadora.

**Relación de insumo - producto:** es la relación técnica que expresa una determinada combinación de diversos insumos en cantidades y calidades adecuadas y precisas para obtener un determinado producto. Una relación de insumo producto expresa una de las diversas tecnologías de producción posibles para realizar el proceso de producción. Toda relación de insumo - producto implica determinada relación de calidad entre los insumos y el producto.

**Relación de condicionamiento:** es la relación técnica por la cual determinados productos condicionan y, a la vez, son condicionados por la producción y características de otros.

**Unidad Ejecutora:** es una unidad administrativa responsable de combinar insumos en función de productos. Es la unidad responsable, en forma total o parcial, de la gestión a nivel de categoría programática.

**Unidad Coordinadora:** es aquella unidad ejecutora que además es responsable de planificar la gestión productiva que se lleva a cabo en una acción presupuestaria. Es una unidad administrativa donde coincide la responsabilidad por la gestión productiva con la responsabilidad de ser un centro formal de asignación de recursos a nivel de la respectiva categoría programática.

**Centro de gestión productiva o de asignación de recursos:** es un centro de planificación, combinación y asignación formal de recursos en función de una producción previsible.

#### **Codificación**

Se utiliza una codificación de dos dígitos, que corresponde a una codificación numérica estricta y correlativa, asignada a cada Categoría Programática.

Una Estructura Programática consta de un campo compuesto de cuatro pares de dígitos que corresponden a las categorías implicadas y se visualizará de la manera siguiente:

XX.XX.XX.XX

Cada código numérico distingue las siguientes categorías:

Ubicación de los pares de dígitos en el campo

#### **Código Denominación**

Primer	01	Actividad Central
Primer	02	Proyecto Central
Primer	03	al 08 Actividad Común
Primer	09 y 10	Proyecto Común
Primer	11 al 99	Programa
Segundo	01 al 99	Subprograma

Tercero	01 al 99	Proyecto
Cuarto	01 al 50	Actividad Específica
Cuarto 51 al 99	Obra	

## INDICADORES

### Indicadores de Gestión

**INDICADORES:** Es un requisito esencial de la técnica de programación presupuestaria, ya que a través de la cuantificación de los resultados y de los recursos requeridos por los procesos productivos, permite evaluar la gestión presupuestaria.

Para ello, se suelen utilizar unidades de medida que permiten cuantificar la producción de un bien o servicio.

### Unidades de medida - Características:

- 1) Concreta y homogénea (reflejando sintéticamente la naturaleza del bien o servicio. *Ejemplo: hora-clase*)
- 2) Representativa del producto
- 3) Identificar el bien o servicio y no a otro producto relacionado
- 4) Utilizable como unidad de registro (no sólo debe permitir la cuantificación sino que debe posibilitar el registro e información sistemático del bien).
- 5) Debe expresarse en términos sencillos y claros.