



PROVINCIA DEL CHACO



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**Programa de Fortalecimiento del Sistema Provincial de Planificación y
Evaluación de Resultados (SPPER)**

TITULO DEL CONTRATO

**“Planeación estratégica, Presupuesto por resultados y Monitoreo y evaluación en
las políticas del gobierno provincial”.**

INFORME FINAL

SEPTIEMBRE 2013

AUTORIDADES

PROVINCIA DEL CHACO

Gobernador

C.P.N. Jorge Milton Capitanich

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y AMBIENTE

Ing. Raúl Oscar Codutti

Subsecretario de Planificación

Prof. Gladys Deltin

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Secretario General

Ing. Juan José CIÁCERA

Directora de Coordinación

Ing. Marta VELÁZQUEZ CAO

Jefe de Área de Gestión de Gobierno y Regiones Concertadas

Lic. Edmundo SZTERENLICHT

AUTOR

Pablo Enrique Corinaldesi, Lic.

ÍNDICE GENERAL

Resumen:	pág. 5
Introducción:	pág. 5
Contenido:	pág. 6
Desarrollo:	pág. 9
Conclusiones:	pág. 14
Bibliografía:	pág. 16

Resumen.

A lo largo de estos 11 meses, desde el 1° de noviembre de 2.012 a la fecha, hemos podido implementar un sistema de información transparente, preciso y oportuno en todas las jurisdicciones (ministerios, secretarías y direcciones) de la provincia en las que el Ministerio de Planificación y Ambiente, en conjunto con el Ministerio de Hacienda y Finanzas, son rectores de presupuesto; cabe aclarar que existen muchas otras jurisdicciones en las que este ministerio no tiene injerencia en su planificación presupuestaria y aun así se reciben consultas sobre la implementación de este sistema que permite visualizar claramente el mapa de asignación presupuestaria detallada y relacionar con los indicadores de gestión de cada dependencia, optimizando y jerarquizando el uso de los recursos que disponen.

Introducción.

La definición de la estrategia del gobierno de la provincia de llevar adelante una gestión orientada a resultados parte de la necesidad de diseñar un modelo de intervención flexible e integrado, que asegure la participación de todas las instituciones públicas y que posean capacidad operativa para actuar sobre la realidad compleja y heterogénea.

El objetivo principal es centrarnos en el desempeño de la gestión pública y favorecer así el cumplimiento de los logros establecidos como metas de gobierno. A partir del aporte de especialistas en diferentes disciplinas y con el objetivo de asistir a todas las áreas de gobierno de acuerdo a su demanda, logramos esta implementación complementando a cada jurisdicción con el apoyo del equipo técnico.

Durante esta etapa final, que corresponde a los meses 10 y 11 del proyecto, en el que específicamente teníamos como tarea reforzar y afianzar todo el proceso que se vino desarrollando desde el principio, o mejor dicho institucionalizar esta práctica que permite la conexión entre las áreas, optimizando sus recursos y logrando una planificación y proyección sustentadas en el trabajo que se viene realizando, con la utilización de herramientas informáticas que intentan sistematizar y ordenar el trabajo para una mejor toma de decisiones, con la participación de diversas áreas internas de cada jurisdicción en la que necesariamente se debe trabajar en equipo, con todo lo que ello implica.

Específicamente, el objetivo propuesto del proyecto fue: “El estudio tiene por finalidad fortalecer el desarrollo de todas las áreas de gobierno, asistiendo en las prácticas, capacitaciones e implementación del sistema de gestión por resultados, priorizando la cadena de valor, que refleje la práctica y el gasto presupuestario.” Consideramos que logramos institucionalizar prácticas que se venían realizando de manera esporádica, no sistemática y en forma heterogénea en las diferentes jurisdicciones; poco a poco estas prácticas irán sentando precedente para el análisis presupuestario de cada nuevo año, dejando pendiente para un posterior proyecto la implementación del presupuesto plurianual, tendiendo a una planificación a largo plazo con el menor margen de error posible.

Contenido.

Al inicio del proyecto, trabajamos con algunas jurisdicciones clave en cuanto a lo sensible de su actividad como lo es el Ministerio de Salud, el Ministerio de Producción o el Ministerio de Educación de la provincia, son áreas de gobierno en las que comenzamos asistiendo a las Unidades de Planificación Sectorial (UPS en adelante), que son áreas que responden jerárquicamente a su jurisdicción pero funcionalmente a este ministerio (de Planificación y Ambiente), más específicamente a la Subsecretaría de Planificación y Evaluación. Como punto de partida, contábamos con trabajos en planificación por parte de las áreas como el Marco Lógico que habían venido trabajando desde 2.008, pero sin un análisis de presupuesto y sin mucho orden en cuanto a los actores específicos para cada etapa, lo que representó nuestro primer desafío para tomar todo el trabajo realizado y de alguna manera no perderlo sino capitalizarlo para continuar el proceso. Por otro lado teníamos la pata correspondiente al presupuesto, que hasta ese momento fue manejado solamente por el área de administración y tomado simplemente como una bolsa de recursos financieros que se irían consumiendo a demanda y sin mucha planificación; es anecdótico aclarar que en varias ocasiones algunos subsecretarios han consultado al equipo técnico de esta Subsecretaría el monto de su presupuesto anual y lo consumido a la fecha, lo que representó un primer indicio del trabajo que habría que realizar, reforzar y dejar institucionalizado.

Comenzamos realizando reuniones con las áreas para conocer el estado de los equipos especialmente de UPS, su relación con las diferentes áreas dentro de su

jurisdicción y sus conocimientos sobre planificación y presupuesto. Así es que organizamos ya con todas las jurisdicciones dando una serie de capacitaciones organizadas agrupando las jurisdicciones por tipo de actividad que realiza cada una, de manera que nos queden 5 grandes grupos; por ejemplo todas las jurisdicciones que realizan obras irían juntas. En las diferentes capacitaciones se trataron los siguientes temas, por etapa: Planificación operativa; Cadena de valor institucional; Metas; Presupuesto por programa y por resultados; SAFyC, imputaciones y reportes; SiGob, actualización de indicadores (información cualitativa y cuantitativa); Reporte vinculación entre sistemas (este último no para ser generado ya que esta tarea se centraliza en la Subsecretaría de Planificación, sino para mostrar el resultado buscado con esta serie de actividades).

Con este trabajo inicial brindamos asistencia técnica a cada jurisdicción, revisando su estructura presupuestaria y su cadena de valor a ese momento, que en la mayoría de los casos venía heredada de gestiones anteriores y no había sido modificada ni revisada; o aún no estaba definida en el caso de la cadena de valor o tenía solo un programa presupuestario en el que se agrupaban todas las actividades, no reflejando así la realidad con las consecuencias que esto implica. Los principales problemas con que nos encontramos en el inicio del trabajo fueron:

- Con respecto al presupuesto:
 - o Estructura presupuestaria que no refleja la totalidad de las actividades que se realizan y las áreas que conforman a la jurisdicción.
 - o Incorrecta imputación de gastos.
 - o No utilización de la estructura, sino imputaciones que llamamos por 'goteo', es decir utilizar cada partida hasta que se agote y continuar con la siguiente; esto implica que sea imposible su utilización para análisis.
 - o Centralización de la información y de las operaciones como aislados de la realidad, simplemente para cumplir con la formalidad del registro sin dar más sentido a la información que se puede generar.
- Con respecto a la cadena de valor:
 - o No existencia de cadena de valor pública.

- Definición de algunos indicadores que en la mayoría de los casos no responde a la realidad de la jurisdicción (escasos indicadores, pobres y que no cubren la totalidad de las actividades de la organización).
- Definición errónea de indicadores de producto, resultado e impacto, colocando unos en lugar de otros sin conceptualizar cada uno y dar sentido a los mismos.
- Por lo definido en estos puntos, se desprende la imposibilidad de cuantificar los indicadores para el periodo actual y poder proyectar para siguientes periodos.
- De los indicadores definidos, no se contaba con su definición cualitativa (especialmente descripción y fundamentación).

De acuerdo a lo expresado, mucho menos podíamos planificar en ese momento una correlación entre ambos (presupuesto y cadena de valor), por lo que el primer trabajo devino en ordenamiento y organización para luego comenzar a trabajar en esta relación.

Un análisis y tratamiento aparte llevaron las jurisdicciones que tienen como principal actividad obras de infraestructura, dado que hubo que realizar formularios especiales para la definición de indicadores y para su inclusión en el sistema informático de indicadores.

Paralelamente, se fue desarrollando un modelo con una primera versión del sistema de vinculación entre el “sistema de administración financiera y de control” de la provincia y el “sistema de indicadores para la gobernabilidad”, SAFyC y SIGOB respectivamente. Este fue puesto a prueba en las jurisdicciones y ajustando a medida que surgían diferentes necesidades y se iban ajustando la cadena de valor y la estructura presupuestaria hasta que finalmente fue implementado y adoptado por todas las jurisdicciones, siguiendo un análisis y un correlato con la realidad, asignando correctamente presupuesto a las actividades y actividades al presupuesto. Si bien el presupuesto viene dado, se trabajó la idea de que al tener organizada estructura presupuestaria y cadena de valor, sería más fácil “discutir” el presupuesto, mostrar los logros con las partidas asignadas y visualizar lo que se pudo lograr y lo que no.

Desarrollo.

Con la introducción del 'Sistema de Indicadores' a la administración pública provincial, que además del sistema informático (Sigob) propiamente dicho, implica un trabajo largo y detallado de definición de la 'Cadena de valor público' a partir de la cual se formularon los indicadores a largo, mediano y corto plazos, es decir Indicadores de Impacto, Resultado y Producto (estos últimos Terminales e Intermedios), respectivamente. Una vez definida esta cadena y luego de haber sufrido ajustes por redefiniciones y adecuaciones tanto cualitativas como cuantitativas a causa de haber sido 'utilizada' (testeada) en la práctica, comenzamos el trabajo de acercar de alguna manera la cadena mencionada al presupuesto.

Resultó de gran utilidad para dar mayor visibilidad y legitimación al proyecto la creación de la 'Comisión de Planificación y Seguimiento de Presupuesto', integrada por el Gobernador de la provincia, la Subsecretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, la Subsecretaría de Hacienda y la Comisión de presupuesto del Poder Legislativo de la provincia; la finalidad de esta comisión es monitorear las acciones de las distintas jurisdicciones de gobierno a partir de la información generada por la Subsecretaría de Planificación y Evaluación, siendo el principal insumo para estos, los reportes mensuales generados a partir de este proyecto.

Así es que paralelamente al trabajo que se viene realizando con las jurisdicciones para el ordenamiento de la cadena de valor público, de la estructura presupuestaria y de las imputaciones al presupuesto, se fue desarrollando, testeando y ajustando el desarrollo de la aplicación que permitió vincular ambos sistemas, SAFyC y SiGob para facilitar el monitoreo y permitir la toma de decisiones.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, fuimos abordando cada uno de los problemas con acciones concretas para optimizar el uso de los sistemas y generar así reportes de calidad, confiables y oportunos. Específicamente, realizamos capacitaciones y reuniones para fomentar la correcta utilización de las herramientas con las que se cuenta; en lo referido al presupuesto, analizando los circuitos, actores y acciones que se realizan para que deje de ser una herramienta de cumplimiento de una formalidad y se universalice el uso dentro de cada jurisdicción, que cada área conozca el presupuesto con el que cuenta para realizar sus actividades, que pueda incluir sus actividades dentro del mismo y pueda adaptar la estructura a la realidad. Por el lado de

la identificación de la cadena de valor público, logramos el desarrollo de la misma en las jurisdicciones que no contaban con esta, se asistió en el análisis y adaptación de indicadores de las que ya contaban con una cadena definida, se realizaron aportes para la generación de información cualitativa y cuantitativa de indicadores (fichas descriptivas de los mismos) y se abordó la especificidad de las jurisdicciones que realizan obras de infraestructura. Durante todo el proceso se fue formando en la importancia de la vinculación presupuesto-indicadores, en la correlación necesaria para un análisis integral de cada jurisdicción, y para que la autoridad de mayor rango de la provincia pueda realizar un mapeo del gasto realizado por cada área, las actividades realizadas y analizar así el gasto y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en las “metas” de gobierno, siendo estas un nivel de indicadores macro definidos por el Gobernador, a las que todo el sistema de indicadores definido aporta.

Es un signo importante para este proyecto el hecho de que hacia el final del mismo, algunas jurisdicciones de las que el Ministerio de Planificación y Ambiente no siendo rector de su presupuesto, solicitaron asistencia para la definición de su cadena de valor pública y de la estructura presupuestaria. Tal vez el ejemplo más significativo lo representa la jurisdicción “Defensoría del Pueblo de la provincia”, que está avanzando en su organización tomando como modelo a otras jurisdicciones que ya tienen toda esta metodología en funcionamiento.

Adicionalmente a las capacitaciones y el trabajo durante todo el periodo del proyecto en conjunto con las jurisdicciones, los desarrollos realizados son:

Archivo plano de presupuesto:

El mismo es descargado en formato xml directamente del sistema SAFyC y luego procesado de acuerdo al desarrollo realizado.

Provincia del Chaco							PRESUPUESTO				Fecha: 10/04/2013	
Ejecución por Estructura Presupuestaria a Nivel Grupo Gasto											Hora: 09:42:59	
DESEDE LA ENTIDAD: 0 HASTA LA ENTIDAD: 99												
DESEDE EL MES: 3 HASTA EL MES: 3												
EJERCICIO: 2013												
Pr	Su	Py	Ao	Part	Denominación	Presupuesto Inicial (1)	Presupuesto Vigente (2)	Compromiso (3)	Ordenado a Pagar (4)	Pago (5)	Saldo Presupuesto (6) = (2)-(3)-(4)	
02 SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION												
01	00	00	01	100	GASTOS EN PERSONAL	4,435,976.00	4,415,576.00	85,962.64	85,962.64	430,560.27	4,329,613.36	
01	00	00	01	200	BIENES DE CONSUMO	363,000.00	336,500.00	48,332.22	38,472.97	29,352.68	287,167.78	
01	00	00	01	300	SERVICIOS NO PERSONALES	1,890,000.00	1,860,000.00	113,879.70	96,691.29	154,051.56	1,735,120.30	
01	00	00	01	400	BIENES DE USO	297,000.00	231,000.00	5,626.00	3,659.00	0.00	225,374.00	
TOTAL FINANCIAMIENTO 01 RENTAS GENERALES						7,085,976.00	6,831,076.00	254,880.56	223,785.90	613,964.51	6,578,275.44	
TOTAL ACT/OBRA 01 GOBERNACION						7,085,976.00	6,831,076.00	254,880.56	223,785.90	613,964.51	6,578,275.44	
01	00	00	02	100	GASTOS EN PERSONAL	3,975,554.00	3,975,554.00	0.00	0.00	274,659.60	3,875,554.00	
01	00	00	02	200	BIENES DE CONSUMO	263,000.00	253,000.00	32,577.08	32,577.08	22,276.00	220,422.92	
01	00	00	02	300	SERVICIOS NO PERSONALES	557,000.00	567,400.00	24,089.66	22,218.86	20,524.00	543,310.34	
01	00	00	02	400	BIENES DE USO	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	
TOTAL FINANCIAMIENTO 02 VICEGOBERNACION						4,705,554.00	4,705,954.00	56,666.74	54,795.94	317,459.50	4,649,287.26	
TOTAL ACT/OBRA 02 VICEGOBERNACION						4,705,554.00	4,705,954.00	56,666.74	54,795.94	317,459.50	4,649,287.26	
01	00	00	03	100	GASTOS EN PERSONAL	1,819,528.00	1,837,028.00	0.00	0.00	206,257.67	1,837,028.00	
01	00	00	03	200	BIENES DE CONSUMO	113,200.00	115,200.00	261,295.30	261,295.30	5,044.30	146,995.30	
01	00	00	03	300	SERVICIOS NO PERSONALES	1,670,000.00	941,300.00	337,555.89	80,138.78	89,410.33	603,644.11	
01	00	00	03	400	BIENES DE USO	45,000.00	52,000.00	7,159.74	0.00	0.00	45,840.26	
TOTAL FINANCIAMIENTO 03 SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION						3,647,528.00	2,946,528.00	686,110.93	341,434.08	302,712.30	2,340,417.07	
TOTAL ACT/OBRA 03 SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION						3,647,528.00	2,946,528.00	686,110.93	341,434.08	302,712.30	2,340,417.07	
01	00	00	04	100	GASTOS EN PERSONAL	7,332,155.00	7,332,155.00	0.00	0.00	611,768.40	7,332,155.00	
01	00	00	04	200	BIENES DE CONSUMO	55,000.00	54,500.00	2,593.09	2,593.09	4,108.30	51,906.91	
01	00	00	04	300	SERVICIOS NO PERSONALES	290,000.00	290,000.00	6,838.86	5,405.61	4,247.60	290,860.14	
01	00	00	04	400	BIENES DE USO	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	
TOTAL FINANCIAMIENTO 04 ASESORIA GENERAL DE GOBIERNO						7,687,155.00	7,687,155.00	9,332.95	7,999.90	620,124.50	7,677,922.85	
TOTAL ACT/OBRA 04 ASESORIA GENERAL DE GOBIERNO						7,687,155.00	7,687,155.00	9,332.95	7,999.90	620,124.50	7,677,922.85	
01	00	00	05	100	GASTOS EN PERSONAL	1,464,889.00	1,464,889.00	0.00	0.00	116,620.53	1,464,889.00	
01	00	00	05	200	BIENES DE CONSUMO	81,000.00	81,000.00	5,953.59	1,060.06	874.99	75,046.41	
01	00	00	05	300	SERVICIOS NO PERSONALES	64,000.00	64,000.00	5,178.01	4,519.01	3,804.00	58,820.99	
01	00	00	05	400	BIENES DE USO	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	
TOTAL FINANCIAMIENTO 05 ESCRIBANIA GENERAL DE GOBIERNO						1,614,689.00	1,614,689.00	11,132.60	5,579.07	123,299.52	1,603,556.40	
TOTAL ACT/OBRA 05 ESCRIBANIA GENERAL DE GOBIERNO						1,614,689.00	1,614,689.00	11,132.60	5,579.07	123,299.52	1,603,556.40	
01	00	00	06	100	GASTOS EN PERSONAL	1,058,555.00	1,058,555.00	0.00	0.00	76,248.87	1,058,555.00	
01	00	00	06	200	BIENES DE CONSUMO	37,000.00	63,000.00	3,409.48	3,409.48	25,022.52	59,590.52	
01	00	00	06	300	SERVICIOS NO PERSONALES	42,000.00	193,000.00	133,768.08	125,056.08	128,688.26	59,231.92	
01	00	00	06	400	BIENES DE USO	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	
TOTAL FINANCIAMIENTO 06 ASESORIA LEGAL Y TECNICA						1,147,555.00	1,324,555.00	137,177.56	128,465.56	228,959.65	1,187,377.44	
TOTAL ACT/OBRA 06 ASESORIA LEGAL Y TECNICA						1,147,555.00	1,324,555.00	137,177.56	128,465.56	228,959.65	1,187,377.44	
01	00	00	07	100	GASTOS EN PERSONAL	1,216,734.00	1,216,734.00	0.00	0.00	81,354.72	1,216,734.00	

Archivo plano de indicadores:

Nombre del indicador	Jurisdicción	Programa	Tipo de indicador	Año	u_medida	Acumula	Frecuencia	Periodo	Meta	Avance	Tipo de Valor	Fecha de inicio	Fecha de Fin
Protección y asistencia integral social de niños y adolescentes	Ministerio de Desarrollo Social	Protección y Promoción de la niñez	Producto	2013	Niños y adolescentes	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	675	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Promoción social y de derechos de niños	Ministerio de Desarrollo Social	Protección y Promoción de la niñez	Producto	2013	Evento	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	1	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Informes sobre relevamiento e identificación de recursos	Ministerio de Gobierno, Justicia y S	Gestión Municipal	Producto	2013	Informe	Acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	0	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Acercamiento y alfabetización en lenguas artísticas	Instituto de Cultura	Desarrollo de Lenguajes Artísticos	Producto	2013	Persona	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	85000	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Capacitación en lenguas artísticas	Instituto de Cultura	Desarrollo de Lenguajes Artísticos	Producto	2013	Persona	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	600	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Producciones culturales	Instituto de Cultura	Desarrollo de Lenguajes Artísticos	Producto	2013	Evento	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	50	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Proyectos asistidos con mecenazgo	Instituto de Cultura	Desarrollo de Lenguajes Artísticos	Producto	2013	Proyecto	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	0	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013
Operativos de detección integral en Pueblos Originarios - P	Ministerio de Desarrollo Social	Integración colectiva de grupos específicos	Producto	2013	Familia	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	1000	0	Cuantias	01/01/2013	31/12/2013
Operativos de detección integral en Pueblos Originarios - O	Ministerio de Desarrollo Social	Integración colectiva de grupos específicos	Producto	2013	Asistencia social	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	500	0	Cuantias	01/01/2013	31/12/2013
Promoción del microcrédito	Ministerio de Desarrollo Social	Promoción y Desarrollo de la Economía	Producto	2013	Organización	No acumula	Trimestral	1° Trimestre 2013	14	0	Cuantias	01/01/2012	31/12/2013

El mismo es generado a partir de la siguiente consulta SQL a la base de datos del SiGov, también desarrollada:

```

SELECT i.titulo AS [Nombre del indicador],
CASE
    WHEN dbo.fn_cClasificadoresPorIndicador(i.codigo_indicador, '57', 3, 1) =
" THEN
    dbo.fn_cClasificadoresPorIndicador(i.codigo_indicador, '57', 2, 0)
ELSE dbo.fn_cClasificadoresPorIndicador(i.codigo_indicador, '57', 3, 1)
END AS Jurisdicción,
dbo.fn_cClasificadoresPorIndicador(i.codigo_indicador, '57', 3, 0) AS
Programa,
ti.descripcion_tipo_indicador AS [Tipo de indicador], pi.ano_periodo AS
[Año], um.descripcion_unidad as u_medida,
CASE i.acumula
    when 0 then 'No acumula'
    when 1 then 'Acumula'
end as Acumula,
CASE periodicidad
    WHEN 0 THEN 'Quincenal'

```

```

        WHEN 1 THEN 'Mensual'
        WHEN 2 THEN 'Bimestral'
        WHEN 3 THEN 'Trimestral'
        WHEN 4 THEN 'Cuatrimestral'
        WHEN 5 THEN 'Semestral'
        WHEN 6 THEN 'Anual'
        END AS Frecuencia,
    pi.titulo AS [Período],
    ISNULL(i.rezago_actualizacion, 0) AS [Rezago en días],
    ins.nominst AS Fuente, i.linea_base AS [Línea de base], c.descripcion AS
[Región], ri.meta_programada AS [Meta], ri.avance AS [Avance],
    CASE i.tipo_valor
        WHEN 0 THEN 'Cuantías'
        WHEN 1 THEN 'Porcentaje'
    END AS [Tipo de Valor],
    CONVERT(varchar(10), i.fecha_inicio_vigencia, 103) AS [Fecha de Inicio],
    CONVERT(varchar(10), i.fecha_fin_vigencia, 103) [Fecha de Finalización]
FROM indicadores i
JOIN periodos_indicador pi ON i.codigo_indicador = pi.codigo_indicador
JOIN unidades_medida_indicadores um on i.codigo_unidad_medida =
    um.codigo_unidad_medida
JOIN regiones_indicador ri ON pi.codigo_periodo = ri.codigo_periodo
JOIN tipos_indicadores ti ON i.codigo_tipo_indicador = ti.codigo_tipo_indicador
JOIN clasif c ON ri.codigo_clasif_region = c.clave
LEFT OUTER JOIN instituciones ins ON i.codinst = ins.codinst
ORDER BY i.codigo_indicador, pi.numero_periodo, c.descripcion

```

Por último estos archivos, son procesados a través de una macro en la que se establecen ciertos parámetros (según se muestra a continuación) generando la vinculación entre ambos sistemas de información.

Parámetros del reporte:

(página siguiente)

Carpeta de planillas Nombre Safyc		D:\SAFYC1_Trimestre.xls D:\SAFYC.XML			
Periodo de Indicadores Sigob reporte		%2013		GENERAR REPORTE	
Mapeo de Estructura Programática a Clasificadores					
Codigo Juri	Jurisdicción	Cod Programa	Programa En Indicadores	Programa en Safyc	Jur en Safyc
24	Administración Provincial del Agua	11	Gestión de Recursos Hídricos	GESTION DE RECURSOS HIDRICOS	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA
24	Administración Provincial del Agua	12	Agua Potable y Saneamiento	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA
39	Barranqueras	11	Desarrollo del Puerto Barranqueras	DESARROLLO DEL PUERTO DE BARRANQUERAS	ADMINISTRACION PUERTO DE BARRANQUERAS
13	Dirección de Vialidad Provincial	11	Proyecto y Construcción de obras viales	PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS VIALES	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL
13	Dirección de Vialidad Provincial	12	Conservación y Seguridad Vial	CONSERV. Y SEG. VIAL	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL
14	Instituto de Colonización	11	Gestión del territorio rural	GESTION DEL TERRITORIO RURAL	INSTITUTO DE COLONIZACION
-----resto de las jurisdicciones -----					
5	Ministerio de Producción	11	Desarrollo Pecuario	DESARROLLO PECUARIO	MINISTERIO DE PRODUCCION
5	Ministerio de Producción	12	Desarrollo Agrícola	DESARROLLO AGRICOLA	MINISTERIO DE PRODUCCION
5	Ministerio de Producción	13	Desarrollo Forestal	DESARROLLO FORESTAL	MINISTERIO DE PRODUCCION
5	Ministerio de Producción	14	Recursos Naturales	RECURSOS NATURALES	MINISTERIO DE PRODUCCION
5	Ministerio de Producción	16	Desarrollo Rural y Agricultura Familiar	DESARROLLO RURAL Y AGRICULTURA FAMILIAR	MINISTERIO DE PRODUCCION
8	Ministerio de Salud Pública	13	Servicio de Salud Colectiva	SERVICIO DE SALUD COLECTIVA	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
8	Ministerio de Salud Pública	12	Servicios de Salud Primer Nivel de Atención	SERVICIOS DE SALUD PRIMER NIVEL DE ATENCION	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
8	Ministerio de Salud Pública	11	Atención Hospitalaria	ATENCIÓN HOSPITALARIA	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
8	Ministerio de Salud Pública	15	Formación de Agentes de Salud	FORMACION DE AGENTES DE SALUD	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
8	Ministerio de Salud Pública	14	Salud Mental	SALUD MENTAL	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
21	Policía de la Provincia del Chaco	11	Seguridad Ciudadana y Prevención del Delito	SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN DEL DELITO	POLICIA PROVINCIAL
21	Policía de la Provincia del Chaco	12	Policía en Función Judicial	POLICIA EN FUNCION JUDICIAL	POLICIA PROVINCIAL
21	Policía de la Provincia del Chaco	13	Seguridad Vial	SEGURIDAD VIAL	POLICIA PROVINCIAL
21	Policía de la Provincia del Chaco	14	Formación Policial	FORMACION POLICIAL	POLICIA PROVINCIAL
46	Secretaría de Derechos Humanos	11	Promoción y Prevención de Derechos Humanos	PROMOCION Y PREVENCIÓN DE DERECHOS HUMANOS	SECRETARIA DE DERECHOS HUMANOS
2	Secretaría General de la Gobernación	11	Fortalecimiento y Modernización del Estado	FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION
38	Servicio Penitenciario y Readaptación Social	11	Custodia y Rehabilitación	CUSTODIA Y REHABILITACIÓN	SERVICIO PENITENCIARIO PROVINCIAL

Por último, el resultado generado de todo el proceso es una planilla de cálculo en Ms Excel en el que cada jurisdicción se ubica en una hoja del documento, mostrando en el panel izquierdo la información de presupuesto y en el panel derecho la información de indicadores; dentro de cada jurisdicción, el detalle de presupuesto llega hasta el nivel de Actividad/Obra (es decir que el orden responde a → Programa → Subprograma → Proyecto → Subproyecto → Actividad/Obra), y a nivel de indicadores el detalle se muestra a nivel de Programa presupuestario, es decir que no existe un indicador por cada actividad/obra, sino un grupo de indicadores para cada programa presupuestario dentro de la jurisdicción. Esto se debe en principio a la imposibilidad aún de resumir en un indicador, cada actividad; no era el objetivo de este proyecto, aun así comenzaron a realizarse algunas pruebas que llamamos 'gasto por producto', donde relacionamos uno a uno línea de presupuesto con indicador.

El reporte final entonces es el siguiente:

Cada hoja contiene una jurisdicción:

r-15	Jur-21	Jur-23	Jur-24	Jur-28	Jur-29	Jur-32	Jur-33	Jur-34	Jur-35	Jur-36	Jur-37
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N						
Jurisdicción/Organismo: MINISTERIO DE INDUSTRIA, EMPLEO Y TRABAJO																			
Planilla de Seguimiento Metas Físicas/Presupuesto																			
SAFYC - PRESUPUESTO																			
SIGOB - INDICADORES																			
CategoríaSAFYC				RED PROGRAMÁTICA				(1) Vigente		(2) Total Ejecutado		(3) % Ejecución/Presupuestado (1)		Producto		Unidad de medida	(1) Programación Anual	Ejecución del periodo	(3) % Ejecución acumulada anual
Prog	Sub Prog	Prog	Activi N°																
7	1	0	0	1	ACTIVIDAD CENTRAL	8.490.737	500.506	5,89%											
8	1	0	0	1	CONDUCCION SUPERIOR	8.490.737	500.506	5,89%											
9	11	0	0	1	PROMOCION DE LA INDUSTRIA	90.448.476	8.832.858	9,77%											
10	11	0	0	1	DIRECCION Y COORDINACION	1.150.992	208.434	18,11%											
11	11	0	0	2	PROMOCION DE LA INDUSTRIA FRIGORIFICA	10.453.829	5.015.829	47,98%											
12	11	0	0	3	PROMOCION DE LA INDUSTRIA MADERERA	11.658.295	1.574.180	12,44%											
13	11	0	0	4	PROMOCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL	11.063.907	24.017	0,22%											
14	11	0	0	5	PROMOCION DE OTROS SECTORES INDUSTRIALES	185.000	14.311	7,74%											
15	11	0	0	6	PROMOCION DE INVERSIONES INDUSTRIALES	54.736.452	1.996.087	3,65%											
16	11	0	1	1	OFICINAS DE FISCALIZACION FRONTERIZA	200.000	0	0,00%											
17	11	0	1	51	CONSTR. OFICINAS FISCALIZACION FRONTERIZA	200.000	0	0,00%											
18	12	0	0	1	REGIMEN DE SUMINISTRO Y POLITICAS DE CONSUMO	6.544.405	507.327	7,75%											
19	12	0	0	1	PROMOCION DE LOS DERECHOS DEL CONSUMIDOR	644.800	58.596	9,09%											
20	12	0	0	2	CONTROL DE LEALTAD COMERCIAL	5.488.125	433.438	7,90%											
21	12	0	0	3	SISTEMAS DE INFORMACION Y REGISTROS	213.400	15.293	7,13%											
22	13	0	0	1	PROMOCION DEL EMPLEO	37.185.386	13.765.960	37,02%											
23	13	0	0	1	DCCION Y COORDINACION	5.060.216	1.792.147	35,42%											
24	13	0	0	2	INTERMEDIACION LABORAL	566.739	98.843	17,44%											
25	13	0	0	3	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	697.391	100.517	14,41%											
26	13	0	0	4	AUTOEMPLEO	634.000	137.750	22,43%											
27	13	0	0	5	APOYO A LA CREACION DEL EMPLEO	30.247.040	11.636.703	38,47%											
28	16	0	0	1	TRABAJO	13.626.680	2.271.987	16,67%											
29	16	0	0	1	CONDUCCION SUPERIOR	527.790	87.876	16,65%											
30	16	0	0	2	RELACIONES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS DE TRABAJO	9.300.633	2.007.760	21,59%											
31	16	0	0	3	POLICIA DE TRABAJO	2.610.617	21.461	0,82%											
32	16	0	0	4	MEDICINA LABORAL	208.000	0	0,00%											
33	16	0	0	5	HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	255.040	34.150	13,39%											
34	16	0	0	6	TRABAJO INFANTIL	724.600	120.740	16,66%											
35					Totales	156.295.684	25.878.638	16,56%											

Análisis a partir del reporte.

Como se mencionó anteriormente, el reporte relaciona en forma directa los indicadores de *producto* (terminales e intermedios) con el presupuesto; y en una instancia posterior se relacionan los indicadores de *resultado* con el presupuesto. Esto se debe a que solo los productos tienen una periodicidad que permite realizar un seguimiento a corto plazo ya que se actualizan mensualmente o trimestralmente, según cada caso particular. En el caso de los indicadores de *resultado* tienen una periodicidad de actualización anual y son comparables en el presupuesto al nivel del *programa presupuestario* y no a las actividades específicas como en el caso de los *productos*. Por último, el tercer tipo de indicadores, los de *impacto*, refieren a lo alcanzado por la gestión en el largo plazo y no responden a líneas presupuestarias sino más bien a la jurisdicción en general. Podemos decir que el logro de un impacto se alcanza si se ha cumplido lo propuesto en los *productos* y *resultados*, mostrando el logro de la jurisdicción, que en muchos casos tiene también impacto, valga la redundancia, en otras jurisdicciones ya que lo logrado por una tiene incidencia indefectiblemente en otra u otras; como ejemplo podemos decir que un resultado en la Administración Provincial del Agua, tendrá impacto necesariamente en Salud, en lo referido especialmente a enfermedades de origen hídrico.

Conclusiones.

A partir de la definición del gobierno de la provincia de llevar adelante una gestión orientada a resultados y del reconocimiento de la necesidad de diseñar un modelo de intervención flexible e integrado que asegure la participación de todas las instituciones públicas (jurisdicciones) para que posean capacidad operativa en actuar sobre una realidad compleja, heterogénea y en constante cambio, nos focalizamos en el desempeño de la gestión pública para favorecer, de esa manera, el cumplimiento de los logros propuestos en el Plan de Quinquenal de Gobierno.

Logramos implementar una nueva metodología de trabajo que implica el ordenamiento de toda la información que se produce, sistematizarla y ser utilizada luego en la toma de decisiones y para el análisis de periodos futuros, tanto en la definición de la estructura presupuestaria y la cuantificación del mismo, como del establecimiento de los objetivos de indicadores. Se ha trabajado sobre todas las jurisdicciones y adoptaron la forma de trabajo obteniendo hasta el momento muy buenos resultados; los equipos de trabajo de cada área están preparados para formular cada paso y lograr información de calidad en forma oportuna. En primer lugar el ordenamiento permitió el uso del presupuesto en forma integral y no como una formalidad de registración de datos, lo que se tradujo en una mejor distribución de los recursos. En segundo lugar, la definición de la cadena de valor permitió el ordenamiento y la jerarquización de actividades para el logro de objetivos, asignando a los mismos recursos presupuestarios. Si bien la metodología fue adoptada por todas las jurisdicciones, se continúan realizando modificaciones que responden a ajustes propios de un proceso relativamente nuevo.

Por último, logramos con el proyecto que se establezca una constancia de trabajo que permite obtener información oportuna, algo que no resultó fácil en principio ya que se realizaban las tareas de actualización de datos en forma esporádica, sin visibilizar la utilidad del proceso. El gran desafío para la Subsecretaría de Planificación y Evaluación en adelante, reside en hacer que este trabajo permanezca en el tiempo, que se institucionalice más allá de una gestión; creemos que esto ocurrirá dado que las mismas jurisdicciones dieron cuenta de la utilidad que el sistema les proporciona y hace aproximadamente tres meses vienen trabajando en forma más autónoma, consultando ciertas cuestiones operativas. A esto sumamos el satisfactorio pedido de asistencia de jurisdicciones para las que esta Subsecretaría no es rectora de su

presupuesto, lo que indica una buena implementación por la utilidad y las repercusiones que está teniendo.

Bibliografía.

- Sistema de Información del Seguimiento y Evaluación de la Gestión, web de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.
- Bases teóricas del presupuesto por programas. Asociación Venezolana de Presupuesto Público. 1979.
- El método PES. Franco Huertas. 1993.
- Guía metodológica del gasto presupuestario por producto. Daniel Hernández. 2013.
- Efectividad en el desarrollo y gestión presupuestaria por resultados. Documentos presentados en las reuniones de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública del Diálogo Regional de Política. BID-PRODEV. 2009.
- Decreto 22/2011 Nación (Evaluación presupuestaria).
- Plan Quinquenal 2013-2017, Provincia del Chaco.
- Objetivos de Desarrollo del Milenio 2012.
- Sistema de indicadores SiGob; Manual de administración del sistema. PNUD 2012.
- Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Martus Tavares, Nora Berretta, en el marco del PRODEV-BID, Abril 2006.
- Manual de Presupuesto Plurianual. Martinere, R. Publicaciones ILPES.
- Ley 4787 y sus modificatorias, Ley de Administración Financiera Provincial.

- Ley 6906, Ley de ministerios de la provincia del Chaco.
- Ley 24156, Ley de Administración Financiera nacional.
- Organización del sistema de planificación – Cadenas de Valor de la administración pública de la provincia del Chaco.
- Participación en el Curso “Gestión por resultados en el desarrollo de Gobiernos Subnacionales” (GpRD) 3° Edición.
- Página oficial del gobierno de la provincia del Chaco, <http://portal1.chaco.gov.ar/>
- La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 40. (Feb. 2008). Caracas. Jorge Sotelo Maciel.
- Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. PNUD. 2009.
- Evaluación de programas. Marcela Guzmán. Sgo. de Chile. 2007. CEPAL.
- Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Antonio Hevia. 2003. CEPAL.
- El sistema presupuestario en la administración nacional de la República Argentina. MECON.
http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/el_sistema_presupuestario_publico.pdf