

**PROVINCIA DEL CHACO**



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

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

**TITULO DEL CONTRATO**

**Sistema de Incentivos Institucionales por desempeño conforme la  
información del sistema de evaluación de la efectividad.**

**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 VALÁZQUEZ CAO

**Jefa de Estado y Gestión en Red**

Edmundo SZTERENLITCHT

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**SISTEMA DE INCENTIVOS INSTITUCIONALES POR DESEMPEÑO  
CONFORME LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
LA EFECTIVIDAD**

**AUTOR**

ARIANA LUCÍA ZALAZAR

INDICE GENERAL

RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CONTENIDO .....	8
DESARROLLO .....	9
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA .....	41

**RESUMEN**

Con el objeto de fortalecer las acciones vinculadas con planificación y sistematizar gradualmente los procesos de seguimiento y evaluación de la ejecución física y presupuestara, se realizó un trabajo con dos orientaciones complementarias entre sí.

Por un lado se implementó la utilización del informe Sayc-Sigob como herramienta de seguimiento del avance físico y la utilización de los recursos, que posibilite ajustes continuos de actividades y políticas. Además el mismo se conformó como principal insumo para la asignación de cuotas presupuestarias, de acuerdo a consideraciones relacionadas con la eficiencia y eficacia del gasto.

Por otra parte con el desarrollo del Índice de Capacidad Institucional se generó una herramienta que evalúa el proceso de implantación del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados iniciado en la provincia desde el año 2009. En este sentido se logró conocer el estado de situación de las jurisdicciones en relación a diferentes áreas de capacidades a saber: planificación, presupuesto, monitoreo y equipos. De los resultados obtenidos además se obtuvo la información necesaria para dirigir la acción de la Subsecretaría de Planificación y Evaluación de Resultados en relación a la asistencia que desarrolla para con las demás jurisdicciones de la provincia.

Para ambos trabajos fue necesaria la interacción de los diferentes actores institucionales. En principio los órganos rectores: Ministerio de Planificación y Ambiente, Ministerio de Hacienda y Finanzas, y Dirección General de Recursos Humanos. A su vez fue necesario el trabajo en conjunto con las Unidades de Planificación Sectorial, los responsables de las direcciones de administración y recursos humanos, y los Subsecretarios o responsables de programas presupuestarios.

Con estas tareas se logró avanzar en la transparencia de la gestión pública, habilitándose vías para que las jurisdicciones den conocer a la ciudadanía las políticas públicas y su reflejo en la ejecución de la producción institucional y del presupuesto asignado.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo dedicado al desarrollo de un sistema de incentivos institucionales por desempeño conforme la información del sistema de evaluación de la efectividad, se enmarca en el proceso iniciado en 2009 por el Gobierno de la Provincia del Chaco, actualmente a cargo de la Subsecretaría de Planificación y Evaluación, para la implementación del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados (SPPER).

En este contexto, este estudio se suma a los esfuerzos realizados en la provincia para mejorar la gestión pública y su modernización, para alcanzar el resultado esperados con los recursos disponibles; y en el mismo sentido sistematizar el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, como herramienta para la toma de decisiones presupuestarias por la alta dirección.

El estado de situación en el Gobierno Provincial se presentó propicio para la implementación de incentivos institucionales por desempeño, dadas las herramientas que ya se estaban utilizando en la administración.

Por un lado, desde el enfoque presupuestario, el Safyc es el sistema de administración financiera y contable utilizado en la provincia para la asignación y el seguimiento de la ejecución presupuestaria por los organismos centralizados y descentralizados de la administración pública (de aquí en adelante jurisdicciones provinciales).

Desde el punto de vista físico, está en funcionamiento el Sistema de Programación y Gestión de Metas y Resultados, que constituye uno de los módulos del Sistema de Información para la Gobernabilidad Democrática (SIGOB – PNUD), mediante el cual es posible el seguimiento mensual de la ejecución física de indicadores de producto, y el seguimiento anual de indicadores de resultado e impacto, definidos previamente por las jurisdicciones, conforme a la estructura programática y los procesos de producción correspondientes.

En este sentido, para la definición y aplicación de criterios que sirvan para la aplicación de incentivos institucionales para medir el desempeño de las jurisdicciones se tomó como base las herramientas que ya se habían empezado a utilizar, lo cual

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

requirió un profundo conocimiento de las instituciones provinciales para adecuar los incentivos a sus necesidades. Así se escogió ahondar en el seguimiento físico presupuestario mensual por medio de los reportes que brindan los sistemas Sigob y Safyc, para la toma de decisiones presupuestarias.

Por otro lado se implementó la medición anual de la capacidad institucional de las jurisdicciones en relación a la aplicación del SPPER, para la toma de decisiones relacionadas con la gestión.

Estas acciones, junto con la capacitación de las áreas de cada jurisdicción intervinientes, posibilitan alcanzar los objetivos establecidos, logrando además la sistematización y la evaluación de las políticas públicas.

Se desarrolla el informe dividiéndolo conforme al plan de tareas encomendadas, distinguiendo asimismo entre los dos sistemas aplicados y el período acorde al cronograma de tareas indicado en los términos de referencia.

## **CONTENIDO**

El presente informe final contiene las actividades desarrolladas para el fortalecimiento las acciones vinculadas con planificación y sistematización gradual de los procesos de seguimiento y evaluación del gasto público que permitan tomar decisiones presupuestarias y de gestión conforme a sus resultados, cuyo objetivo fue el diseño e implementación de un sistema de incentivos institucionales por desempeño conforme la información provista por el sistema de evaluación de la efectividad.

El mismo contiene todos los resultados de todas las tareas desarrolladas y se desarrolla teniendo en cuenta el plan de tareas acordado. Asimismo en el desarrollo de cada una de estas tareas se diferencia el avance durante los diferentes períodos de acuerdo al cronograma establecido por CFI. A saber:

1) Definir criterios de aplicación de incentivos institucionales para medir el desempeño: del mes 1 al mes 4, período I y II.

2) Aplicar herramientas provistas para la elaboración de informes de indicadores que determinan los incentivos: mes 3 al 11, período I, II, III y IV.

3) Capacitar a las áreas como Unidades de Planificación Sectorial (UPS) y otras involucradas en la aplicación del sistema de incentivos: mes 5 al 10, período II, III y IV.

También se distinguirá en cada una de las tareas el sistema de incentivos aplicados: a) INFORME SAFYC-SIGOB; b) ÍNDICE DE CAPACIDAD INSITUTCIONAL.

## DESARROLLO

### 1) Definición criterios de aplicación de incentivos institucionales para medir el desempeño

Para la correcta definición de criterios para la aplicación de incentivos institucionales fue necesario en conocer el funcionamiento de las jurisdicciones que conforman la administración pública provincial a efectos de detectar sus principales necesidades.

Algunos de los inconvenientes que se observaron en las jurisdicciones fueron: presupuesto otorgado sin tener en cuenta la planificación del área y planificación realizada sin asociarla al presupuesto asignado; de esta manera no se utilizaban estos datos para corregir posibles desvíos y mejorar la gestión de gobierno.

Por otra parte, para la definición de los criterios fue fundamental conocer cuál era la información que estaba disponible a partir de las herramientas utilizadas, Safyc y Sigob, en la provincia, para optimizar estos datos y facilitar la aplicación de incentivos.

Considerando al sistema de incentivos como un instrumento de gestión, integrado por dimensiones de calidad y eficiencia, orientado a generar estímulos que crean situaciones favorables para alcanzar objetivos específicos de gestión, entre los posibles destinatarios de los mismos, se ha optado por los incentivos institucionales. Debido a que los mismos son otorgados a un estamento, asociándolo al cumplimiento de metas de gestión comunes.

#### a) INFORME SAFYC-SIGOB

##### *- Período I:*

Por lo expuesto, se optó en el primer período del estudio por la aplicación de incentivos institucionales partiendo de reportes que conjuguen dos tipos de datos:

- Por un lado el Software Sigob, ofrece información de la ejecución física de los indicadores de impactos, resultados y productos de todas las jurisdicciones de la provincia. Estos indicadores y la programación de sus metas son definidos con el presupuesto anual, permitiendo un seguimiento anual en el caso de resultados e impactos, y mensual en el caso de los productos. Las Unidades de Planificación

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Sectorial de cada jurisdicción (UPS) son las encargadas de cargar los datos referidos al avance de los indicadores.

- Por otra parte, en el Safyc se carga anualmente el presupuesto por programa presupuestario, siendo responsabilidad de los Directores de Administración de cada jurisdicción realizar la carga de las erogaciones. Este sistema permite obtener con la periodicidad deseada un informe de la ejecución presupuestaria de cada jurisdicción, por programa y por partidas presupuestarias.

Dada esta información disponible y teniendo en cuenta que para medir el desempeño es necesario establecer un marco comparativo, se tomó el informe Safyc-Sigob, que se viene realizando desde el año 2012, para poder aplicar incentivos institucionales en tanto la ejecución física de la producción institucional en comparación a la presupuestaria, refleje procesos de producción eficaces, eficientes y efectivos.

El informe se transforma en un elemento óptimo para el seguimiento, permitiendo un análisis de aquellas actividades que se priorizan en la jurisdicción y cómo el presupuesto asignado responde a ello.

Además de la propia planificación estratégica que ya se viene desarrollando en las jurisdicciones y que de por sí implica un incentivo por los resultados en la gestión que pueden obtenerse, se aplicará como incentivo la prioridad en la asignación de las cuotas presupuestarias para cada jurisdicción, en tanto surja del informe Safyc-Sigob la efectividad del gasto, con una periodicidad mensual.

Actualmente, el Director de Administración solicita la cuota presupuestaria cuando la jurisdicción la necesita para una actividad determinada; recibida la solicitud la Secretaría de Hacienda analiza el pedido y asigna el importe, ello dependiendo de la disponibilidad de fondos.

Con la aplicación de los incentivos institucionales basados en el Informe Safyc-Sigob, y el desarrollo del SPPER se pretende que este trámite cambie, utilizando la asignación de cuotas presupuestarias como un incentivo institucional para el desempeño de las jurisdicciones. Se pretende así que para la asignación de estas cuotas no se tenga en cuenta sólo el aspecto financiero, sino también la ejecución física de los productos de la jurisdicción comparados con la ejecución financiera del mismo período. Se incentivará así a aquellas jurisdicciones que cumplen con efectividad las

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

metas propuestas, dándoles prioridad en asignación de aquellas actividades específicas que mejores resultados han obtenido.

### *- Período II:*

En el período anterior fueron definidas las pautas para la aplicación de los incentivos institucionales mensuales teniendo en cuenta la información disponible, el trámite y el proceso de aplicación que se ha puesto en marcha.

Para poder finalizar esta tarea y que los criterios de aplicación estén completamente definidos es necesario estipular el análisis que se llevará a cabo y a qué resultados se pretende arribar.

Desde la Subsecretaría de Planificación se cuenta con los insumos para que el seguimiento sea posible con una periodicidad mensual. Por ello estará a cargo del área brindar los datos para la aplicación de los incentivos, que si bien se mostrarán integrados, pueden ser diferenciados: la información de la programación y ejecución física de los procesos de producción, y la ejecución presupuestaria por jurisdicción. Será necesario el análisis de esta información por parte del técnico de la Subsecretaría a cargo del seguimiento de la jurisdicción, a efectos de obtener conclusiones previas.

Se obtendrá un informe valorativo mediante el cual se pueda realizar una evaluación de la eficacia (si la meta física programada se ha alcanzado totalmente); complementándola con un análisis de la eficiencia, atendiendo al uso óptimo de los recursos otorgados.

## b) ÍNDICE DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### *- Período II:*

Si bien el análisis físico presupuestario desarrollado en los puntos anteriores refleja el desempeño de la jurisdicción, relacionándolo con la planificación estratégica, se consideró necesario un análisis más profundo de las jurisdicciones provinciales; a efectos de intentar llegar a conocer cuáles son las dificultades particulares en cada una de ellas que a la vez expliquen los desvíos que pueden observarse en el Reporte Safyc-Sigob.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Así se inició el desarrollo del Índice de Capacidad Institucional (ICI), como criterio de aplicación de incentivo extra, para conocer el funcionamiento interno de cada jurisdicción, sus principales fortalezas y debilidades que influyen en la planificación. Se trata de una metodología que permite valorar la situación de una institución de la administración pública provincial respecto del proceso de implantación del SPPER. Para hacerlo, se desarrollan cuatro áreas de capacidades: planificación, presupuesto, monitoreo y equipos. Estas áreas fueron elegidas conforme al interés en relación al SPPER en su fase actual de desarrollo, por ello es de destacar el carácter ad-hoc de la herramienta. Además cada una de ellas cuenta con dimensiones que analizan en particular

El ICI está ideado para calcularse anualmente, en los meses de marzo-abril, analizando el desempeño de la jurisdicción del año anterior. Obteniéndose un índice, cuyo mínimo es 0 y máximo 1, para cada área en particular y para cada jurisdicción en general. El resultado será un diagnóstico mediante el cual es posible aplicar incentivos, y trabajar desde la Subsecretaría de Planificación y Evaluación en las áreas que menor puntaje obtienen.

Cada una de las áreas y el análisis que se hace mediante sus dimensiones han sido desarrolladas en el segundo informe parcial de este trabajo. Es importante destacar que las mismas fueron desarrolladas junto al equipo técnico de la Subsecretaría, para que el diagnóstico que arroje la herramienta refleje realmente el trabajo que se realiza desde años anteriores en las jurisdicciones.

### 2) Aplicar herramientas provistas para la elaboración de informes de indicadores que determinan los incentivos.

#### a) INFORME SAFYC-SIGOB

##### - Período I:

Para la aplicación de este nuevo trámite de asignación presupuestaria se creó el Consejo de Planificación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria, que estará a cargo de determinar la cuota presupuestaria y el monto que corresponde al incentivo.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Se trata de un dispositivo institucional para la toma de decisiones políticas y técnicas, orientadas a garantizar el comportamiento efectivo del gasto público, afrontando las restricciones propias de los recursos insuficientes.

Si bien las bases para su creación ya están sentadas y los insumos para la toma de decisiones están disponibles, aún no se operativizó su funcionamiento, que será presidido por el Gobernador de la Provincia, integrado por: el Ministro de Hacienda y Finanzas Públicas, el Ministro de Planificación y Ambiente; y coordinado por el Coordinador de Gabinete

Este Consejo será el encargado de definir la asignación y reasignación de recursos según las prioridades estratégicas con el objeto de elevar la calidad del gasto público. Para hacerlo podrá considerar el porcentaje de ejecución tanto física como presupuestaria comparativamente, teniendo además la posibilidad de acceder a un informe realizado por el técnico de la Subsecretaría de Planificación sectorialista de la jurisdicción en cuestión, que brindará aquellas particularidades de la misma que pueda incidir en su ejecución.

### *- Período II:*

Fue necesaria la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente para probar la utilidad de las mismas, y recién luego abocarnos a la tarea de capacitación de las áreas interviniente. Se ensayó un informe que refleje toda la información necesaria para que el Consejo de Planificación pudiera determinar el incentivo. Se tomó como ejemplo a la Policía de la Provincia del Chaco, lo cual se reflejó en los anexos del segundo informe parcial de este trabajo.

### *- Período III y IV:*

En estos períodos se continuó con la producción de informes Safyc-Sigob, y con las orientaciones para el informe cualitativos del técnico sectorialista de cada jurisdicción. Así, mes a mes se produjo esta información para las instituciones de la administración pública, ya que si bien el Consejo inició su funcionamiento, era necesario contar con la información actualizada para el caso de ser requerida. Como ejemplo de ello se presentó en el tercer informe parcial, los datos correspondientes a la

Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia, en relación al período enero-mayo del año 2013.

b) **ÍNDICE DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

*- Período II:*

Para aplicar el ICI fue necesario en esta etapa determinar para cada dimensión una escala vinculada a sus atributos para su medición y la ponderación del área de capacidades; además en algunos casos fue necesario establecer aspectos metodológicos complementarios; así como toda la información relacionada a la fuente, el medio de recolección y el medio de verificación. En el segundo informe parcial, se desarrolló completamente esta herramienta y la fórmula de cálculo del índice.

*- Período III:*

Durante este período se aplicó en conjunto con el equipo técnico de la subsecretaría de Planificación y Evaluación de Resultados la herramienta a las 25 jurisdicciones de la administración pública de la Provincia, presentándose en el tercer informe parcial los resultados del Índice de Capacidad Institucional y sus diferentes áreas, con respecto a cada una de las jurisdicciones. Para ello también fue necesaria la colaboración de diferentes actores de las jurisdicciones: responsables de UPS, directores de administración y de recursos humanos, y Subsecretarios o jefes de programas.

Los resultados obtenidos permitieron valorar el estado de las instituciones provinciales en relación a la implantación del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación iniciado en el año 2009. Teniendo en cuenta la aproximación de los resultados obtenidos en cada área de capacidades del ICI al valor máximo se determinan las acciones necesarias a desarrollar desde la Subsecretaría en las diferentes jurisdicciones.

*- Período IV:*

Dado que en los meses anteriores se aplicó el Índice de Capacidad Institucional en todas las jurisdicciones de la administración pública provincial, y se presentaron en

el anterior informe los resultados obtenidos, en este período se trabajó en el análisis de todos los datos surgidos a raíz de la aplicación de la herramienta.

De esta manera se diseñaron y aplicaron criterios técnicos para medir la capacidad institucional de las jurisdicciones y sus programas presupuestarios, con lo cual es posible definir rankings de desempeño en las diferentes áreas analizadas, y conforme a ello desarrollar planes de acción e incentivos institucionales para las jurisdicciones, definiendo grupos con cualidades afines.

Obtenidos los resultados del Índice de Capacidad Institucional calculado en todas las jurisdicciones de la administración pública, se observa en principio la necesidad de presentarlos a las máximas autoridades jurisdiccionales, a efectos de corroborar resultados y dejar abierto el debate para el fortalecimiento de las áreas en las que más dificultades se han observado.

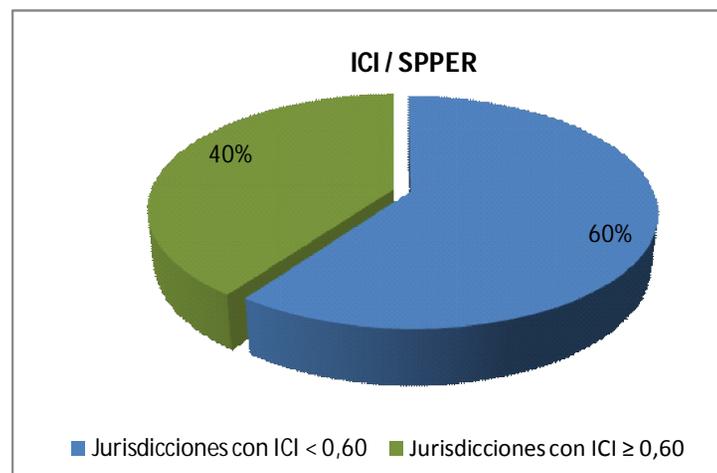
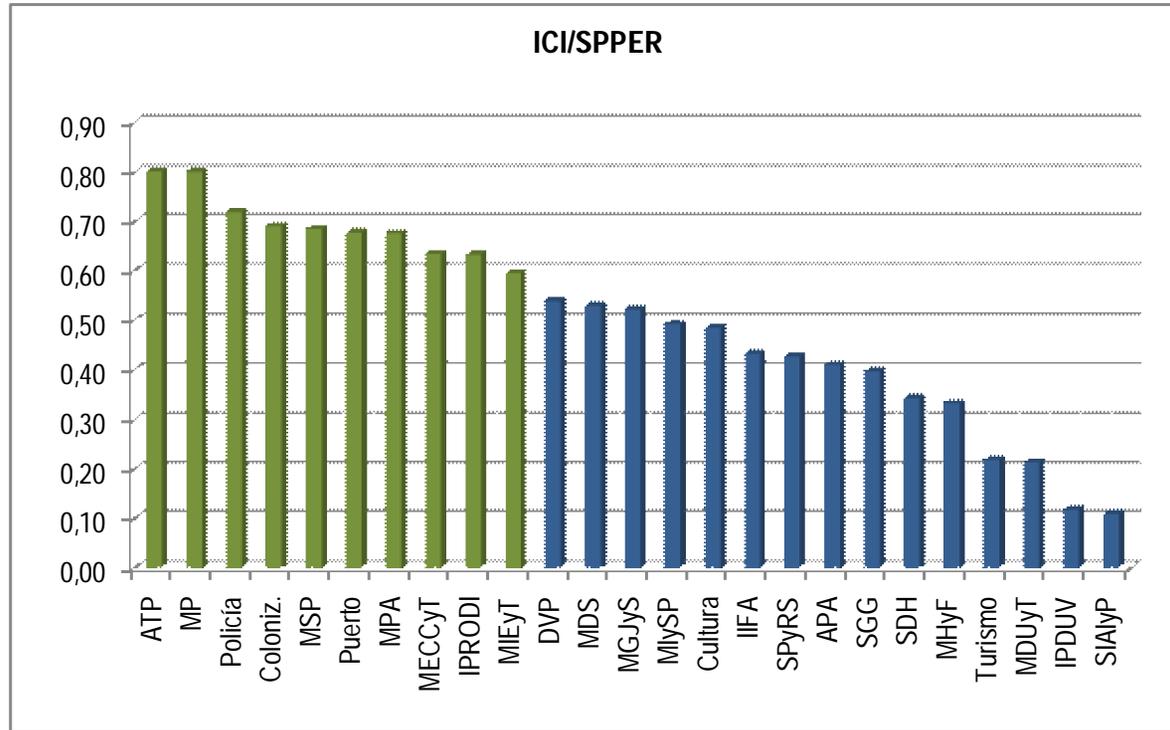
Para mejorar el índice en cada una de las jurisdicciones se acordarán acciones generales en algunos casos, y acciones por variables en otros, atendiendo al índice obtenido en las diferentes áreas: planificación, presupuesto, monitoreo y equipos.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en el Índice de Capacidad Institucional en general y por áreas, presentados en un ranking que va de los índices más altos a los más bajos. De ello se desprenderá luego los rankings para cada área. Se acompaña también los gráficos preparados para su análisis.



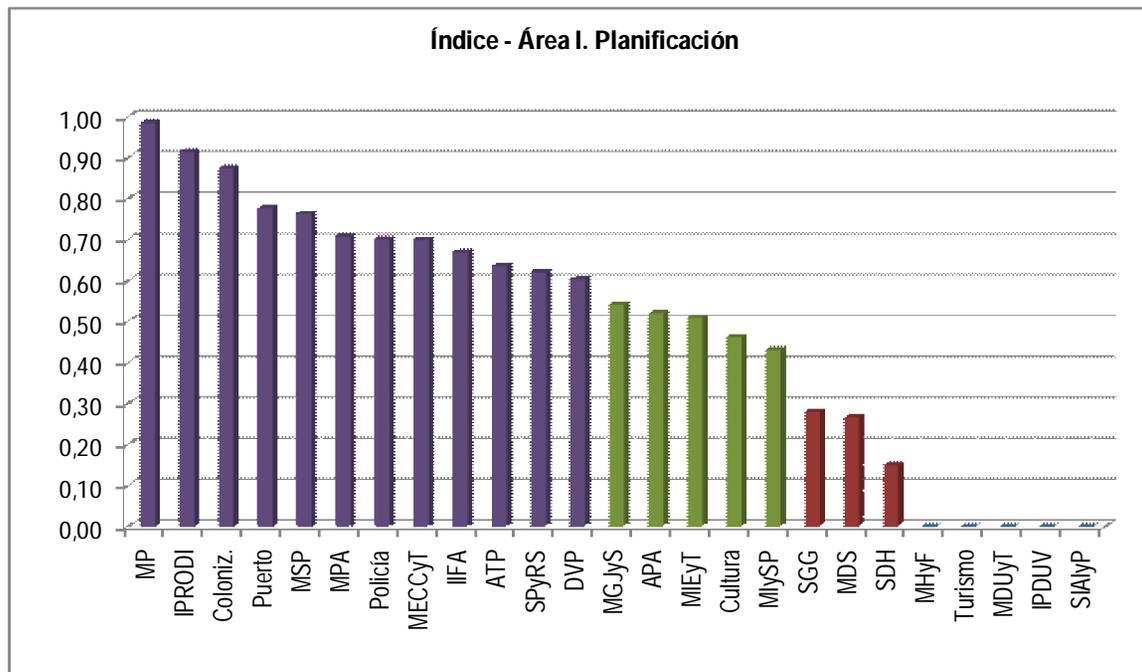
## Resultados – Índice de Capacidad Institucional

<b>Número de Jur</b>	<b>JURISDICCIÓN/ORGANISMO</b>		<b>Planificación</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Monitoreo</b>	<b>Equipos</b>	<b>ICI</b>
35	ATP	ADMINISTRACION TRIBUTARIA PROVINCIAL	0,64	0,83	0,95	0,79	<b>0,80</b>
5	MP	MINISTERIO DE PRODUCCION	0,99	1,00	0,63	0,60	<b>0,80</b>
21	Policía	POLICIA DE LA PROVINCIA DEL CHACO	0,70	0,80	0,68	0,70	<b>0,72</b>
14	Coloniz.	INSTITUTO DE COLONIZACION	0,87	0,90	0,68	0,31	<b>0,69</b>
6	MSP	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	0,76	0,90	0,60	0,48	<b>0,68</b>
39	Puerto	ADMINISTRACION PUERTO DE BARRANQUERAS	0,78	0,58	0,50	0,85	<b>0,68</b>
32	MPA	MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE	0,71	0,70	0,55	0,75	<b>0,68</b>
29	MECCyT	MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGIA	0,70	0,90	0,46	0,48	<b>0,63</b>
37	IPRODI	INSTITUTO DE DISCAPACIDAD	0,91	0,40	0,68	0,54	<b>0,63</b>
11	MIEyT	MINISTERIO INDUSTRIA, EMPLEO Y TRABAJO	0,51	0,90	0,48	0,50	<b>0,60</b>
13	DVP	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL	0,60	0,90	0,39	0,27	<b>0,54</b>
28	MDS	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	0,27	0,83	0,45	0,57	<b>0,53</b>
3	MGJyS	MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA Y SEGURIDAD	0,54	0,63	0,53	0,39	<b>0,52</b>
23	MlySP	MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICOS	0,43	0,90	0,45	0,19	<b>0,49</b>
34	Cultura	INSTITUTO DE CULTURA	0,46	0,40	0,40	0,68	<b>0,49</b>
15	IIFA	INSTITUTO INVESTIGACIONES FORESTALES Y AGROPECUARIAS	0,67	0,32	0,25	0,50	<b>0,43</b>
36	SPyRS	SERVICIO PENITENCIARIO Y READAPTACIÓN SOCIAL	0,62	0,48	0,49	0,12	<b>0,43</b>
24	APA	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA	0,52	0,65	0,05	0,40	<b>0,41</b>
2	SGG	SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN	0,28	0,63	0,50	0,18	<b>0,40</b>
46	SDH	SECRETARÍA DERECHOS HUMANOS	0,15	0,65	0,26	0,31	<b>0,34</b>
4	MHyF	MINISTERIO HACIENDA Y FINANZAS PUBLICAS	0,00	0,63	0,38	0,33	<b>0,33</b>
42	Turismo	INSTITUTO DE TURISMO	0,00	0,40	0,30	0,18	<b>0,22</b>
45	MDUyT	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TERRITORIAL	0,00	0,13	0,28	0,45	<b>0,21</b>
10	IPDUV	INSTITUTO PROVINCIAL DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	0,00	0,32	0,15	0,00	<b>0,12</b>
33	SIAllyP	SECRETARIA DE INVERSIONES, ASUNTOS INTERNACIONALES Y PROMOCIÓN	0,00	0,13	0,30	0,00	<b>0,11</b>



Resultados – Área I. Planificación

Nº	JURISDICCIÓN/ORGANISMO		Planificación
5	MP	MINISTERIO DE PRODUCCION	0,99
37	IPRODI	INSTITUTO DE DISCAPACIDAD	0,91
14	Coloniz.	INSTITUTO DE COLONIZACION	0,87
39	Puerto	ADMINISTRACION PUERTO DE BARRANQUERAS	0,78
6	MSP	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	0,76
32	MPA	MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE	0,71
21	Policia	POLICIA DE LA PROVINCIA DEL CHACO	0,70
29	MECCyT	MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGIA	0,70
15	IIFA	INSTITUTO INVESTIGACIONES FORESTALES Y AGROPECUARIAS	0,67
35	ATP	ADMINISTRACION TRIBUTARIA PROVINCIAL	0,64
36	SPyRS	SERVICIO PENITENCIARIO Y READAPTACIÓN SOCIAL	0,62
13	DVP	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL	0,60
3	MGJyS	MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA Y SEGURIDAD	0,54
11	APA	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA	0,52
34	MIEyT	MINISTERIO INDUSTRIA, EMPLEO Y TRABAJO	0,51
23	Cultura	INSTITUTO DE CULTURA	0,46
2	MlySP	MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICOS	0,43
24	SGG	SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN	0,28
28	MDS	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	0,27
46	SDH	SECRETARÍA DERECHOS HUMANOS	0,15
4	MHyF	MINISTERIO HACIENDA Y FINANZAS PUBLICAS	0,00
42	Turismo	INSTITUTO DE TURISMO	0,00
45	MDUyT	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TERRITORIAL	0,00
10	IPDUV	INSTITUTO PROVINCIAL DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	0,00
33	SIAllyP	SECRETARIA DE INVERSIONES, ASUNTOS INTERNACIONALES Y PROMOCIÓN	0,00



## Conclusiones – Área I. Planificación

En el área de planificación el 48% de las jurisdicciones obtuvieron un índice superior a 0,60, lo cual se considera un puntaje adecuado dado el grado de aplicación del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados en este ámbito; no obstante en un segundo momento requerirán la continuación de acciones orientadas a la mejora del índice obtenido.

Entre las jurisdicciones que no han alcanzado tal puntaje se distinguen tres grupos bien definidos, las que obtuvieron un índice entre 0,30 y 0,60, las que alcanzaron un índice menor a 0,30 y aquellas cuyo índice en el área de planificación ha sido 0.

Este último grupo está compuesto por el Ministerio de Hacienda y Finanzas, el Instituto de Turismo, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Territorial, el Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda, y la Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción, que representan el 20% del total de jurisdicciones. Con estas jurisdicciones se realizará una reunión específica con las máximas autoridades de cada jurisdicción y las autoridades del Ministerio de Planificación a efectos de determinar cuáles son los inconvenientes que tiene la jurisdicción para la definición de los resultados e impactos y la producción de la jurisdicción, y acordar así planes de acción. Probablemente esta reunión será seguida de talleres con cada jurisdicción en particular para detectar los indicadores y definir las aproximaciones para la cadena de valor.

Las jurisdicciones que obtuvieron en el área de planificación un índice menor a 0,30 son la Secretaría General de la Gobernación, el Ministerio de Desarrollo Social y la Secretaría de Derechos Humanos, representando el 12% del total. También será necesaria una reunión con estas tres jurisdicciones para dilucidar cuales han sido los inconvenientes internos o externos por los cuales no han avanzado en la planificación sectorial y determinar acciones futuras a desarrollar.

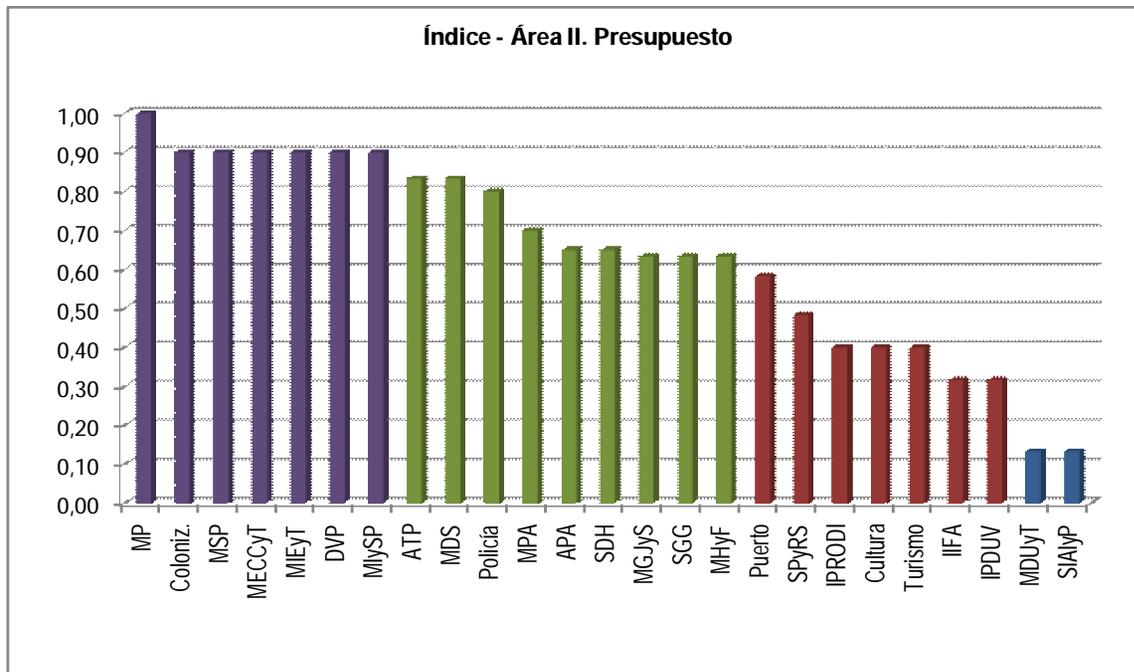
En relación a las jurisdicciones que obtuvieron un índice que oscila entre 0,30 y 0,60 en el área de planificación, que representan el 20% del total, se determinarán planes de acción con los sectorialistas a cargo de las jurisdicciones para avanzar en el proceso y lograr el aumento del índice en este aspecto.

Resultados – Área II. Presupuesto

<b>N°</b>	<b>JURISDICCIÓN/ORGANISMO</b>		<b>Presupuesto</b>
5	<b>MP</b>	MINISTERIO DE PRODUCCION	1,00
14	<b>Coloniz.</b>	INSTITUTO DE COLONIZACION	0,90
6	<b>MSP</b>	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	0,90
29	<b>MECCyT</b>	MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGIA	0,90
11	<b>MIEyT</b>	MINISTERIO INDUSTRIA, EMPLEO Y TRABAJO	0,90
13	<b>DVP</b>	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL	0,90
23	<b>MlySP</b>	MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICOS	0,90
35	<b>ATP</b>	ADMINISTRACION TRIBUTARIA PROVINCIAL	0,83
28	<b>MDS</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	0,83
21	<b>Policía</b>	POLICIA DE LA PROVINCIA DEL CHACO	0,80
32	<b>MPA</b>	MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE	0,70
24	<b>APA</b>	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA	0,65
46	<b>SDH</b>	SECRETARÍA DERECHOS HUMANOS	0,65
3	<b>MGJyS</b>	MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA Y SEGURIDAD	0,63
2	<b>SGG</b>	SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN	0,63
4	<b>MHyF</b>	MINISTERIO HACIENDA Y FINANZAS PUBLICAS	0,63
39	<b>Puerto</b>	ADMINISTRACION PUERTO DE BARRANQUERAS	0,58
36	<b>SPyRS</b>	SERVICIO PENITENCIARIO Y READAPTACIÓN SOCIAL	0,48
37	<b>IPRODI</b>	INSTITUTO DE DISCAPACIDAD	0,40
34	<b>Cultura</b>	INSTITUTO DE CULTURA	0,40
42	<b>Turismo</b>	INSTITUTO DE TURISMO	0,40
15	<b>IIFA</b>	INSTITUTO INVESTIGACIONES FORESTALES Y AGROPECUARIAS	0,32
10	<b>IPDUV</b>	INSTITUTO PROVINCIAL DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	0,32
45	<b>MDUyT</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TERRITORIAL	0,13
33	<b>SIAllyP</b>	SECRETARIA DE INVERSIONES, ASUNTOS INTERNACIONALES Y PROMOCIÓN	0,13







## Conclusiones – Área II. Presupuesto

En el área de presupuesto el índice obtenido por las jurisdicciones en líneas generales y comparándolo con el del área anterior es alto, dado que el 64% del total de ellas alcanzó un índice superior a 0,60. Ello se debe probablemente a que la práctica presupuestaria es más tradicional que la de planificación, si bien está íntimamente ligada a esta; por otra parte es priorizado este aspecto por los actores institucionales en atención a la disposición de los recursos.

Por el mismo motivo, aquellas jurisdicciones que han obtenido un índice menor requieren especial atención para subsanar los errores en este aspecto. Particularmente las dos que no alcanzaron el 0,30: el Ministerio de Desarrollo Urbano y Territorial, y la Secretaría de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción.

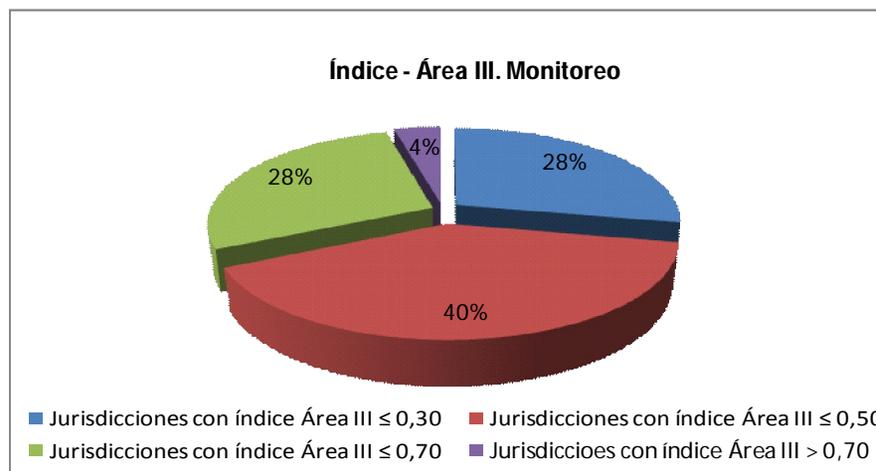
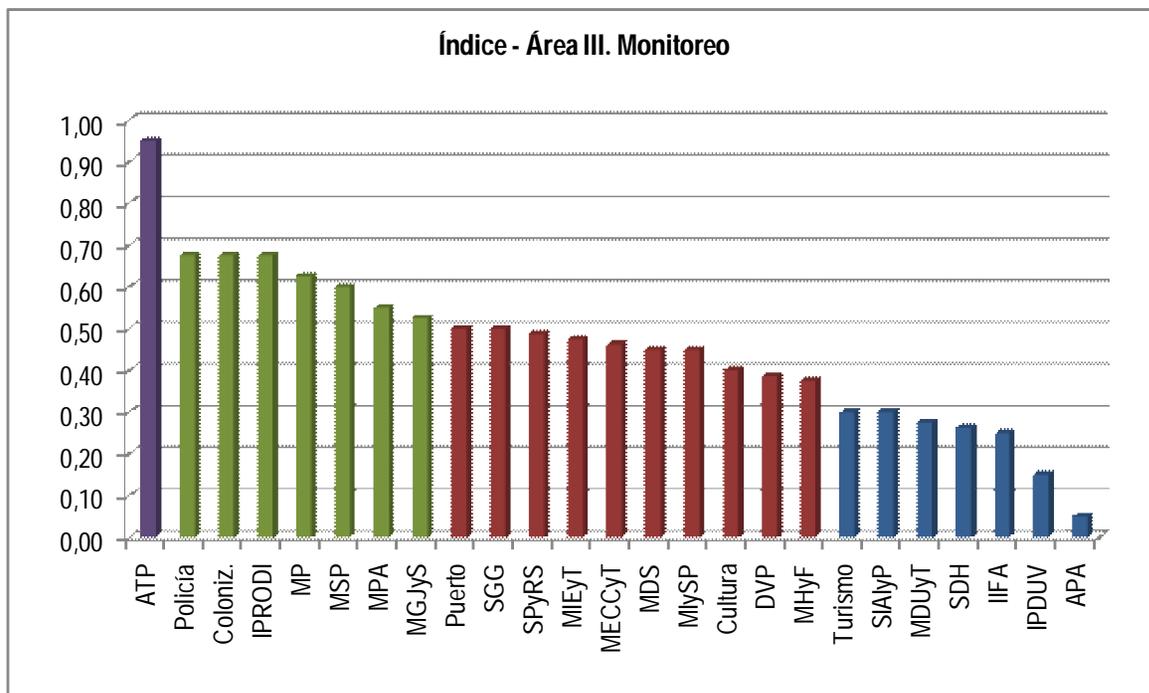
En esta área será necesario definir una agenda en conjunto con el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, para unificar acciones conforme a las falencias que desde allí detecten.



Resultados – Área III. Monitoreo

N°	JURISDICCIÓN/ORGANISMO		Monitoreo
35	<b>ATP</b>	ADMINISTRACION TRIBUTARIA PROVINCIAL	0,95
21	<b>Policía</b>	POLICIA DE LA PROVINCIA DEL CHACO	0,68
14	<b>Coloniz.</b>	INSTITUTO DE COLONIZACION	0,68
37	<b>IPRODI</b>	INSTITUTO DE DISCAPACIDAD	0,68
5	<b>MP</b>	MINISTERIO DE PRODUCCION	0,63
6	<b>MSP</b>	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	0,60
32	<b>MPA</b>	MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE	0,55
3	<b>MGJyS</b>	MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA Y SEGURIDAD	0,53
39	<b>Puerto</b>	ADMINISTRACION PUERTO DE BARRANQUERAS	0,50
2	<b>SGG</b>	SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN	0,50
36	<b>SPyRS</b>	SERVICIO PENITENCIARIO Y READAPTACIÓN SOCIAL	0,49
11	<b>MIEyT</b>	MINISTERIO INDUSTRIA, EMPLEO Y TRABAJO	0,48
29	<b>MECCyT</b>	MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGIA	0,46
28	<b>MDS</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	0,45
23	<b>MlySP</b>	MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICOS	0,45
34	<b>Cultura</b>	INSTITUTO DE CULTURA	0,40
13	<b>DVP</b>	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL	0,39
4	<b>MHyF</b>	MINISTERIO HACIENDA Y FINANZAS PUBLICAS	0,38
42	<b>Turismo</b>	INSTITUTO DE TURISMO	0,30
33	<b>SIAlyP</b>	SECRETARIA DE INVERSIONES, ASUNTOS INTERNACIONALES Y PROMOCIÓN	0,30
45	<b>MDUyT</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TERRITORIAL	0,28
46	<b>SDH</b>	SECRETARÍA DERECHOS HUMANOS	0,26
15	<b>IIFA</b>	INSTITUTO INVESTIGACIONES FORESTALES Y AGROPECUARIAS	0,25
10	<b>IPDUV</b>	INSTITUTO PROVINCIAL DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	0,15
24	<b>APA</b>	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA	0,05





### Conclusiones – Área III. Monitoreo

En el área monitoreo los índices obtenidos son de un nivel medio-bajo, en general las jurisdicciones entre si no presentan grandes fluctuaciones, dado que el 76% de ellas alcanzaron entre 0,30 y 0,70.

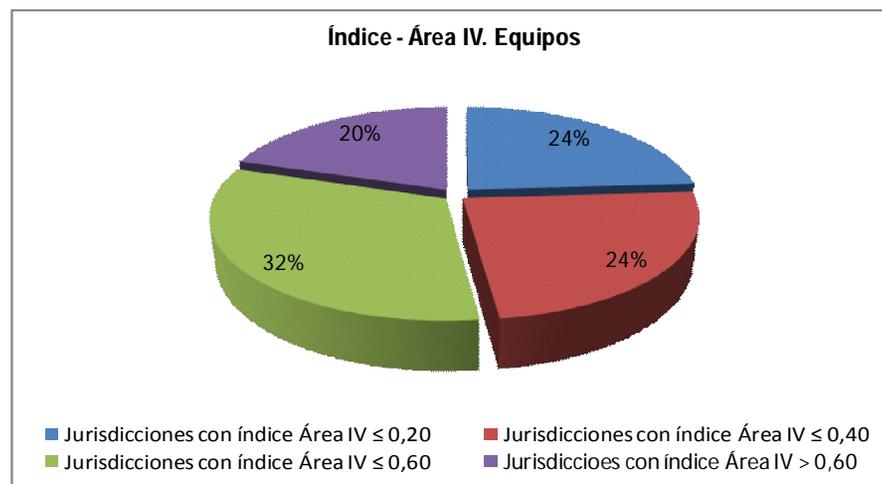
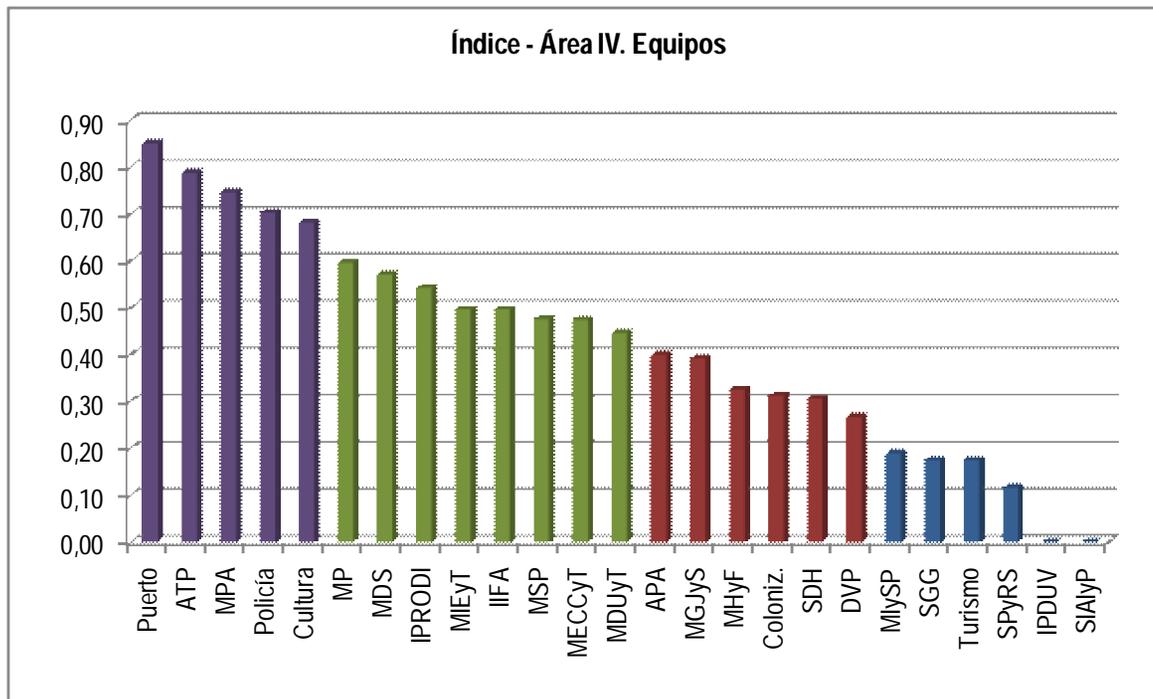
Ello refleja la necesidad de acciones abocadas al seguimiento desde la Subsecretaría para con todas las jurisdicciones, con el objeto de determinar una metodología concreta de seguimiento, brindado herramientas para que las jurisdicciones lo posibiliten y lo revaloricen.



Resultados – Área IV. Equipos

N°	JURISDICCIÓN/ORGANISMO		Equipos
39	<b>Puerto</b>	ADMINISTRACION PUERTO DE BARRANQUERAS	0,85
35	<b>ATP</b>	ADMINISTRACION TRIBUTARIA PROVINCIAL	0,79
32	<b>MPA</b>	MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y AMBIENTE	0,75
21	<b>Policía</b>	POLICIA DE LA PROVINCIA DEL CHACO	0,70
34	<b>Cultura</b>	INSTITUTO DE CULTURA	0,68
5	<b>MP</b>	MINISTERIO DE PRODUCCION	0,60
28	<b>MDS</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	0,57
37	<b>IPRODI</b>	INSTITUTO DE DISCAPACIDAD	0,54
11	<b>MIEyT</b>	MINISTERIO INDUSTRIA, EMPLEO Y TRABAJO	0,50
15	<b>IIFA</b>	INSTITUTO INVESTIGACIONES FORESTALES Y AGROPECUARIAS	0,50
6	<b>MSP</b>	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	0,48
29	<b>MECCyT</b>	MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGIA	0,48
45	<b>MDUyT</b>	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y TERRITORIAL	0,45
24	<b>APA</b>	ADMINISTRACION PROVINCIAL DEL AGUA	0,40
3	<b>MGJyS</b>	MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA Y SEGURIDAD	0,39
4	<b>MHyF</b>	MINISTERIO HACIENDA Y FINANZAS PUBLICAS	0,33
14	<b>Coloniz.</b>	INSTITUTO DE COLONIZACION	0,31
46	<b>SDH</b>	SECRETARÍA DERECHOS HUMANOS	0,31
13	<b>DVP</b>	DIRECCION DE VIALIDAD PROVINCIAL	0,27
23	<b>MlySP</b>	MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICOS	0,19
2	<b>SGG</b>	SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN	0,18
42	<b>Turismo</b>	INSTITUTO DE TURISMO	0,18
36	<b>SPyRS</b>	SERVICIO PENITENCIARIO Y READAPTACIÓN SOCIAL	0,12
10	<b>IPDUV</b>	INSTITUTO PROVINCIAL DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	0,00
33	<b>SIAllyP</b>	SECRETARIA DE INVERSIONES, ASUNTOS INTERNACIONALES Y PROMOCIÓN	0,00





## Conclusiones – Área IV. Equipos

En el área de equipos es importante destacar que el instrumento para el cálculo del índice debe ser evaluado y mejorado, ya que el método de verificación en general ha sido el de entrevistas, lo cual requirió mucho tiempo y no permitió arribar en algunos casos a resultados que reflejan la realidad de la jurisdicción. Incluso en algunos casos el puntaje ha disminuido dado que no se recibió respuesta alguna por parte de los actores institucionales a las entrevistas realizadas.

En líneas generales en la mayoría de las jurisdicciones es necesario fortalecer las áreas de Recursos Humanos y de Administración en los procesos vinculados a la planificación y evaluación; en algunas de ellas también lo será en relación a las Unidades de Planificación Sectorial y los Responsables de Programas.

3) Capacitación a las áreas como Unidades de Planificación Sectorial (UPS) y otras involucradas en la aplicación del sistema de incentivos

a) INFORME SAFYC-SIGOB

- *Período II:*

Teniendo en cuenta que las UPS dependen funcionalmente del Ministerio de Planificación y Evaluación, y del Órgano Rector del Sistema Presupuestario, se realizaron reuniones con los representantes de las mismas en las cuales se explicó la puesta en marcha del Consejo de Planificación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria y el objeto del mismo.

Por la importancia de los datos correspondientes a la ejecución física de los productos de la jurisdicción, y atento a que los informes Safyc - Sigob deberán ser presentados mensualmente, se expuso la importancia de la carga de los avances de los indicadores correspondientes, tarea a cargo de la UPS. Las cuales tendrán para ello un máximo de diez días, vencido el mes en cuestión.

También se recordó a sus integrantes el manejo del software, sus usuarios y contraseñas, el método de visualización de indicadores y de carga del avance de los mismos.

b) ÍNDICE DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

- *Período II:*

Desarrollada en este período la herramienta para el cálculo del Índice de Capacidad Institucional, se organizó una reunión para capacitar a los técnicos de la Subsecretaría de Planificación que participaría en la aplicación de la misma.

En la reunión del trabajo además de presentarse la herramienta y argumentarse la elección de las áreas de capacidades y sus dimensiones, el equipo técnico planteó sus inquietudes, haciendo sugerencias para ajustar la herramienta al funcionamiento de las jurisdicciones, y para lograr un cálculo más simple y más objetivo.

- *Período III:*

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Conforme se fue aplicando el ICI en las diferentes jurisdicciones, se fueron dando reuniones con las diferentes áreas de cada dependencia, dada la necesidad de realizar entrevistas a los diferentes actores institucionales para el cálculo.

Estas reuniones se iniciaron con la exposición de la herramienta, su objeto, fines, alcances, y método. De tal manera, los subsecretarios, los directores de administración y recursos humanos, así como los responsables de las Ups tomaron conocimiento del ICI y evacuaron sus dudas al respecto. También se aprovechó la oportunidad para recordar el proceso de implantación del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados, y destacar la aplicación del ICI como herramienta para evaluarlo y para aplicar incentivos institucionales.

### *- Período IV:*

En este período, se realizó un taller con los integrantes de las Unidades de Planificación Sectorial. En el mismo, se presentaron las pautas para la formulación del presupuesto 2014, pero además se aprovechó la ocasión para concluir con las áreas los temas tratados en este trabajo.

En este sentido se entregó a cada Ups un informe Safyc-Sigob para que junto con el técnico sectorialista de la Subsecretaría de Planificación hicieran el análisis de los desvíos en conjunto, y se puedan programar los ajustes para el presupuesto del año que viene.

Además, con respecto a la aplicación del Índice de Capacidad Institucional se presentaron los resultados, se explicó nuevamente la mecánica utilizada, y se acordó, en algunos casos, acciones en particular para mejorar las deficiencias encontradas, y en otros se programaron reuniones con las máximas autoridades de las jurisdicciones para presentar los resultados y determinar planes de acción.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo tuvo como objeto el diseño y la implementación de un sistema de incentivos institucionales por desempeño conforme la información disponible. En este sentido las acciones se orientaron en dos direcciones.

Por una parte el sistema de reportes Safyc-Sigob, permitió la sistematización del proceso de seguimiento de la ejecución física y el gasto público, para permitir la toma de decisiones presupuestarias y de gestión conforme a sus resultados por parte del Consejo de Planificación y Evaluación. Utilizando como incentivo a aplicar por el Consejo la asignación de cuotas presupuestarias.

Todo ello requirió un trabajo interinstitucional del Ministerio de Planificación y Evaluación con el Ministerio de Hacienda y Finanzas en particular, y con las Ups, las áreas de administración y de recursos humanos de todas las jurisdicciones en general. Lo cual si bien significó un trabajo arduo y lento por las particularidades de cada actor institucional fue posible.

El inconveniente que en este sentido no pudo superarse fue el de la puesta en marcha del Consejo de Planificación y Evaluación, afirmado como una necesidad para la aplicación de incentivos institucionales y la direccionalidad de las políticas públicas por el mismo Gobernador de la Provincia, pero por inconvenientes burocráticos de la alta dirección no llegó a lograrse. Sin embargo es importante destacar que las condiciones están dadas y el insumo dispuesto para que ello suceda una vez tomada la decisión política.

Sin perder de vista la importancia de este análisis físico presupuestario que se logró, se observó la necesidad de generar una herramienta que permitiera evaluar el fortalecimiento de las acciones vinculadas con planificación, así como el desarrollo de todas las áreas de gobierno, a efectos de aplicar criterios técnicos y una estructura de ponderación que contenga ranking de desempeño.

Siguiendo este criterio se desarrolló el Índice de Capacidad Institucional, el cual significó una poderosa herramienta para evaluar la implementación del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados en la Provincia, y detectar en el funcionamiento interno las necesidades de fortalecimiento de las dependencias del gobierno.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Esta herramienta, creada ad hoc para la provincia del Chaco, brindó resultados precisos con respecto a cada una de las áreas que se observaron. Además durante su cálculo tuvo una buena acogida por parte de los diferentes actores institucionales de las jurisdicciones, que vieron la posibilidad de expresar los logros alcanzados y de comunicar las necesidades internas de fortalecimiento.

Los resultados obtenidos son un insumo fundamental para la planificación de las acciones futuras desde la Subsecretaría de Planificación y Evaluación en su tarea de asistencia a las demás jurisdicciones. Se espera que el mismo quede institucionalizado como método de superación de la administración pública provincial hacia el ideal de presupuesto por resultado y sea calculado año a año.

## BIBLIOGRAFÍA

- Organización del Sistema de Planificación – Cadenas de Valor de la Administración Pública Provincial – Ministerio de Planificación y Ambiente – Provincia del Chaco
- La Gestión para Resultados en el Desarrollo, Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe – Banco Interamericano de Desarrollo – R. García Legal y M. García Moreno.
- 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 – Banco interamericano de Desarrollo.
- Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES - Ricardo Arriagada.
- El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional - Marcos P. Makon.
- Página oficial del gobierno de la provincia del Chaco, <http://portal1.chaco.gov.ar/>