

**GOBIERNO DE HONDURAS
SECRETARIA DE FINANZAS
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO Y FINANZAS
Dirección General de Presupuesto**

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

MODULO DE PRESUPUESTO

MANUAL DE FORMULACION PRESUPUESTARIA

Documento Definitivo

Tegucigalpa, agosto de 2005

INDICE

PRESENTACION	4
OBJETIVO MANUAL	5
PRIMERA PARTE	6
I. FUNDAMENTOS TEORICOS	7
A. Aspectos Generales	8
B. Modelo de Gestión Orientada a Resultados	8
C. Antecedentes	9
D. Análisis Institucional, Formulación de Estrategias e Identificación de Indicadores	10
E. Control de la Gestión	11
II. PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS	13
A. Conceptos Básicos	14
B. Acciones Presupuestarias	21
C. Categorías Programáticas	23
D. Estructura Programática	27
III. INDICADORES DE GESTION	30
A. Aspectos Generales	31
B. Finalidad de los Indicadores	31
C. Tipos de Indicadores	32
D. Indicadores Orientados a Resultados	33
E. Características de los Indicadores	35
F. Aspectos metodológicos del Diseño de Indicadores	37
G. Operatividad del Conjunto de Indicadores	38

SEGUNDA PARTE	40
IV. FORMULACION PRESUPUESTARIA	41
A. Aspectos Generales	42
B. Proceso de Formulación Presupuestaria	42
C. Procedimientos Formulación Presupuestaria	45
V. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS	86
VI. FORMULARIOS E INSTRUCTIVOS	114
A. Aspectos Generales	115
B. Instructivo FP - 01 - Identificación de Gerencias Administrativas y Unidades Ejecutoras	116
C. Instructivo FP - 02 - Definición de Objetivos y Resultados de la Gestión	121
D. Instructivo FP - 03 - Categorías Programáticas	125
E. Instructivo FP - 04 - Relación de Categorías Programáticas con Unidades Ejecutoras	135
F. Instructivo FP - 05 - Formulación del Gasto	139
G. Instructivo FP - 05 - Anexo Recursos Humanos	149
H. Instructivo FCC 02 - Plan de Compras	154
I. Instructivo FP - 06 - Relación de Estrategias Gubernamentales con Estructura Presupuestaria	156
J. Instructivo FP - 07 - Ingresos D.G.P.	159
K. Instructivo FP - 08 - Ingresos Propios	164
L. Instructivo RFP- 09 - Equilibrio Presupuestario	170
M. Instructivo RFP- 10 - Parámetros para Reportes de Agregación y Consolidación	173
Anexo I - CRITERIO DE CODIFICACION DE CATEGORIAS PROGRAMATICAS	176
Anexo II - ABREVIATURAS UTILIZADAS	178

PRESENTACION

Con el Manual de Formulación Presupuestaria no sólo se procura presentar el Proceso de Formulación desde el ángulo conceptual sino también, los procedimientos actualizados en el marco de la Ley Orgánica de Presupuesto.

Este documento se organiza en dos partes, la del Modelo Conceptual y la de Procedimientos.

La primera abarca fundamentos teóricos de la técnica de presupuesto orientado a resultados y de los instrumentos básicos para su aplicación que son los indicadores de gestión; la segunda comprende procedimientos y formularios establecidos para el desarrollo del proceso.

Finalmente, considerando las características del Manual, se pretende que sea material de consulta para aquellos que desempeñan tareas relacionadas con el proceso de formulación presupuestaria.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos del manual se pueden distinguir entre:

1. *Generales*

Presentar el modelo conceptual del Proceso de Formulación del Presupuesto.

2. *Específicos*

a) Precisar el marco teórico de la *Formulación Presupuestaria*,

b) Exponer los aspectos conceptuales del modelo de *Gestión por Resultados*,

c) Presentar procedimientos y formatos del Proceso de Formulación Presupuestaria.

PRIMERA PARTE



I. FUNDAMENTOS TEORICOS

A. ASPECTOS GENERALES

Uno de los principales cambios introducidos en el proceso presupuestario en los últimos tiempos fue la aplicación de la Teoría del Presupuesto por Programas, esta metodología se adoptó para expresar la producción pública de las instituciones y asignar recursos, en el ámbito institucional, a las distintas categorías programáticas.

El uso de “programas”, “proyectos” y “actividades / obras” ha sido una constante en la formulación de presupuestos institucionales, a punto tal que a esta técnica de formulación se la considera como parte del sistema presupuestario.

En general, este universo de programas institucionales no se vincula a los logros y su medición, ya que los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de los resultados que se consideran importantes desde el punto de vista de la gestión pública.

Se torna imprescindible, entonces, implantar una cultura de gestión por objetivos con responsabilidad en los resultados, evaluándolos en función de los recursos empleados y el impacto producido.

De acuerdo con lo señalado, “se debe sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que recree el vínculo entre la alta dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras a una y otras de manera que oriente la acción de las instituciones publicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad”¹

B. MODELO DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS²

La gestión por resultado puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar las acciones de las instituciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública:

¹ Marcos P Makón – El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional.

² Idem anterior

- a. *productos y*
- b. *resultados*

Las instituciones, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y prestación de servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados).

Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones:

- a. mientras la *medición de productos* puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones,
- b. la *medición de los resultados* tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

La distinción anterior arroja luz sobre la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, como *una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial*.

C. ANTECEDENTES

El país cuenta con respaldo normativo al momento de implantar un modelo de gestión por resultados en el ámbito del Sector Público.

El Decreto Legislativo N° 83 del año 2004, también denominado *Ley Orgánica del Presupuesto*, menciona conceptos como el de eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos y la evaluación de los resultados (apartado 1 y 4.c del artículo 3); indica desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable que sea útil para la conducción y evaluación de la gestión de los funcionarios responsables; asimismo ofrece las bases para el diseño de un nuevo modelo de gestión pública al identificar y definir conceptualmente los instrumentos que sustentan el Subsistema Presupuestario (artículo 9) y la posibilidad de aplicar la técnica que se considere adecuada para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria (artículo 14).

Analizando las experiencias de Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos de Norte América, Países Bajos, España, países Escandinavos y algunos países Latinoamericanos como Chile, Bolivia y Argentina, aparecen algunos rasgos comunes. En estas prácticas se establece la formulación de planes estratégicos, de mediano a largo plazo, para la concreción de políticas públicas definidas

como prioritarias y de planes anuales en los que se especifican las metas de gestión de corto plazo. Estas metas se expresan en forma de productos e impactos cuantificables y plazos de ejecución.

El ámbito de aplicación, frecuentemente, alcanza a todo el sector público, pero en algunos países la implementación se encuentra diseñada por etapas, así como también existen experiencias pilotos previas a la aplicación del modelo en general.

La relación que se genera entre la aplicación de la gestión por resultados y el presupuesto en los diversos países no es uniforme. No obstante puede señalarse que todavía no existe una vinculación directa y proporcional entre el desempeño de los organismos y su disponibilidad de recursos. En general, se observa que el intento está orientado en dos sentidos: por un lado, que el establecimiento de las metas esperadas sea consistente con la estructura presupuestaria correspondiente; por el otro, que la perspectiva de diseño presupuestario pueda ser extendida en años, permitiendo un horizonte de planificación más extenso, a la vez que aumentando los plazos de evaluación de la gestión por resultado del corto al mediano plazo.³

Como se puede apreciar, el diseño del modelo de gestión por resultados no responde a un patrón único ni se implementa con la misma metodología. Existen factores tales como el contexto político, social y económico del país; los instrumentos utilizados y la profundidad con que se pretende aplicar el modelo, que condicionan la modalidad de su aplicación.

La aplicación del modelo de *gestión por resultados* implica un cambio en los hábitos de trabajo en las instituciones, lo que demanda un fuerte compromiso de las máximas autoridades institucionales de conducir el proceso de cambio.

Para llevar adelante el proceso de modernización de la gestión de una institución se requiere que la Unidad de Planificación y Gestión Institucional conduzca, con la visión de la máxima autoridad de la institución a:

- a. un *proceso de análisis situacional y formulación del plan estratégico*, articulando los procesos productivos y los bienes y servicios necesarios para satisfacer la demanda social,
- b. el análisis de los *indicadores de resultados* existentes y/o la identificación de indicadores posibles.

D. ANALISIS INSTITUCIONAL, FORMULACION DE ESTRATEGIAS E IDENTIFICACION DE INDICADORES

El proceso de implantación del modelo de gestión por resultados comprende varias etapas:

³ Idem 1

- a. Preparación del modelo explicativo de la situación de la institución, la ponderación de los procesos causales, la descripción de los nudos críticos y como conclusión, *propuesta de estrategias institucionales y planes operativos* para lograrlas, basados en el análisis de diagnósticos previos, normativa básica, modelo organizacional, proyectos en marcha, procesos decisorios, recursos humanos y recursos materiales.
- b. Construcción de indicadores para el seguimiento y evaluación de estrategias institucionales y operacionales, a partir de un análisis genérico de datos referidos a indicadores de instituciones similares a nivel de país o internacionales.
- c. Adecuación de los procesos de administración de recursos, ya que el eje principal de la gerencia pública es la información de gestión y la metodología que permite captarla y procesarla, por ello se señala como fundamental el rediseño de los procesos presupuestarios, administrativos y financieros de modo de alinearlos al modelo y criterios fijados en el Decreto Legislativo 83/04 conocido como Ley Orgánica del Presupuesto.

A los efectos de que las instituciones formulen adecuadamente el anteproyecto de presupuesto es necesario establecer una estrategia que gire alrededor de dos ideas fundamentales:

- instalar una *cultura de responsabilidad* presupuestaria en la institución, de tal modo que el responsable de cada programa presupuestario sea el actor principal del proceso presupuestario, haciéndolo responsable de los datos consignados en el presupuesto, de los supuestos aplicados en la programación de gastos y de las explicaciones de los desvíos entre programado y ejecutado.
- establecer una clara *coordinación técnica* del proceso presupuestario en el responsable de la unidad de servicio administrativo y financiero, para ello la Gerencia Administrativa debe encarar su rediseño para poder ofrecer el soporte necesario a las unidades sustantivas de la institución.

E. CONTROL DE LA GESTION

Uno de los principales objetivos del modelo de gestión por resultado es el de *centrar* la gerencia pública en el *control de resultados* y no solamente en los procedimientos; es por ello que los *indicadores de resultados* son uno de los principales insumos del esquema, ya que facilitan la medición del impacto de la producción pública.

Para alcanzar este objetivo, es vital el diseño de un sistema de control de gestión que dé seguimiento y evalúe el desarrollo de las acciones y desempeño de las unidades institucionales a

través de reportes y mecanismos de verificación de los resultados alcanzados, a efecto de dar por cumplida la programación, o bien para definir y aplicar acciones correctivas necesarias para superar los desvíos que se pudieran haber presentado.

II – PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS

A. CONCEPTOS BASICOS

A continuación se hace una revisión de los conceptos básicos aplicados en el diseño del modelo.

Gestión: se entiende como gestión, al proceso de obtención de productos (bienes y/o servicios) mediante técnicas de combinación de recursos reales y financieros en un período de tiempo determinado que puede ser mayor a un ejercicio presupuestario (multi-gestión).

Una gestión es *eficaz* cuando los productos generados son capaces de transformar una situación actual problemática en una situación mejorada o deseada al cabo de un ejercicio presupuestario o más y es *eficiente* cuando los recursos aplicados para la generación del producto son los necesarios en cantidad y calidad.

La sola obtención de productos, no significa que se haya realizado una buena gestión, es necesario que los productos logren transformaciones de las situaciones. El logro de un cambio de una situación tampoco significa buena gestión, es necesario que los recursos sean racionalmente utilizados.

Resultado: es la expresión de los objetivos que la organización pretende conseguir en un tiempo determinado, constituyendo el elemento esencial en la definición de programas, orientación en la asignación de recursos y guía de la gestión.

La experiencia señala que la aplicación de este concepto, en el ámbito público, es un proceso largo y complejo que exige la participación y el acuerdo de los diferentes agentes interesados en su concreción.

En primer lugar porque no existe, como en el privado, el enfoque primario de maximizar el beneficio sobre la inversión. En segundo lugar, porque una misma realidad social permite diferentes percepciones del problema a resolver y de las soluciones a aplicar.

Objetivo: constituye la concreción de la ***misión***⁴ a alcanzar por la institución que permite dotarla de operatividad, orientando el proceso gerencial de adopción de decisiones.

El establecimiento de los objetivos debe ser coherente con la misión y estar orientados sobre la realidad. De ahí que, una vez identificada la misión, sea necesario, con carácter previo a la fijación de los objetivos, desarrollar un diagnóstico del contexto sobre el que se quiere actuar. *Diagnóstico* que debe basarse en:

⁴ En el ámbito público la misión viene determinada por la normativa, ya sea ésta de carácter general o de la creación de la correspondiente institución. La norma determina el entorno dentro del cual se define el propósito institucional.

- a. el análisis de las *necesidades de productos* (bienes y/o servicios) que se pretende ofrecer y los niveles potenciales de *demanda* a satisfacer y en
- b. el estudio de la *capacidad de la institución* (capacidad instalada) para responder a estos requerimientos.

El *análisis de la situación* sobre la que se quiere actuar se debe efectuar desde dos ángulos:

- a. el *externo* que comprende un estudio de las características del entorno actual y futuro, identificando
 - oportunidades: aspectos que pueden favorecer la actuación de la institución,
 - problemas: factores con efecto negativo y
 - amenazas: riesgos a tener en cuenta por su magnitud e impacto
- b. el *interno*, comprende una revisión de los recursos y características de la institución, identificando
 - fortalezas: ventajas diferenciales a explotar,
 - debilidades: características que representan una desventaja real o potencial y
 - carencias: recursos y características que debería poseer la institución para mejorar su efectividad, en relación con la misión que pretende desarrollar.

Este conjunto de factores internos y externos a la institución se encuentran en permanente evolución por lo que el establecimiento de objetivos debe considerarse como un proceso dinámico, efectuando un seguimiento permanente de los cambios que se produzcan en estos factores.

Tipos de Objetivos: Los objetivos juegan un papel importante en cualquier institución, proporcionando, no sólo la base para la selección de los recursos y para la formulación de los planes a largo y corto plazo, sino también, información a la gestión y al conjunto de la sociedad para evaluar el desempeño y progreso de la organización.

La operatividad de la gestión requiere en ocasiones efectuar una desagregación de uno o varios objetivos. En cualquiera de los casos no debe confundirse nunca con actividades. Así, mientras los *objetivos* se identifican con los *efectos* esperados, las *actividades* son la *actuación* a desarrollar para su consecución.

Dentro del concepto genérico de objetivo, en función de su horizonte temporal y grado de concreción, es necesario diferenciar los siguientes tipos:

- a. *Objetivos estratégicos*: establecen, en el marco de la misión institucional ⁵, los resultados que la organización pretende conseguir a mediano/largo plazo, debiendo expresarse, en la medida de lo posible, de manera cuantitativa.
- b. *Objetivos operativos*: constituyen la concreción anual de los objetivos estratégicos mediante la generación de productos ofrecidos a la población objetivo o beneficiaria, es decir, reflejan el nivel concreto de resultados fijados para ser conseguidos por ejercicio.

Sirven como elemento de referencia en la gestión y asignación de recursos y permiten valorar los resultados alcanzados.

Características del objetivo

- a. *Claridad*: debe estar definido mediante la utilización de un lenguaje claro y simple, de forma que sea de fácil lectura y comprensión.
- b. *Viabilidad*: debe ser posible, de lo contrario no sería un elemento de referencia para la gestión; su no consecución restaría credibilidad a los gestores. No obstante debe ser ambicioso, de forma tal que no se fije por debajo de la capacidad disponible en la institución, ya que conduciría a una ineficiencia en el uso de sus recursos.
- c. *Flexibilidad*: por el carácter dinámico de la planificación, requiere que el objetivo sea susceptible de ser modificado cuando las circunstancias del entorno o de la institución así lo aconsejen.
- d. *Concreción*: debe definirse en términos verificables, es decir, en términos suficientemente precisos para poder determinar su nivel de realización en el plazo de cumplimiento previsto.
- e. *Responsabilidad*: con independencia del nivel en que se encuadre, requiere la identificación del responsable encargado de su concreción.
- f. *Especificidad*: el logro de una gestión eficaz y eficiente requiere evitar duplicidades de acciones, a cuyos efectos se requiere que el objetivo sea exclusivo. Es decir, no debe existir diferentes instituciones encargadas de la consecución del mismo objetivo.
- g. *Ambito*: debe tener definido el ámbito temporal y territorial al que se dirige.

⁵ Propósito último de la institución, delimitando el campo de actuación de la misma y proporcionando un sentido claro de dirección. La misión de la organización tiene carácter de permanencia, por lo que cabe situarla en un horizonte temporal de mediano/largo plazo.

- h. *Unidad*: dentro de un mismo nivel de objetivos y con relación a un mismo período de tiempo, el conjunto de objetivos considerados debe presentar una única formulación a efectos de presupuestación, gestión y seguimiento.
- i. *Suficiencia*: el conjunto de objetivos establecidos debe cubrir la totalidad del resultado que pretende alcanzar el objetivo de nivel inmediato superior al que están adscritos. Todas las actividades, proyectos y tareas que se desarrollan dentro de la gestión deben identificarse de forma que no debe quedar ninguna actividad al margen de la estructura de objetivos.
- j. *No redundancia*: es necesario que un mismo resultado a alcanzar no sea cubierto simultáneamente por más de un objetivo.
- k. *No contradicción*: los resultados de distintos objetivos no deben anularse entre sí, sin perjuicio de que existan condicionamiento entre ellos.
- l. *Prioridad*: los objetivos deben priorizarse; esta ordenación resulta necesaria a efecto del proceso de toma de decisiones, facilitando su adopción ante variaciones del entorno o de aspectos internos de la institución.

Indicadores: son la forma más común de medida en los diferentes países que han desarrollado sistemas de seguimiento de objetivos, permitiendo realizar la medición de acuerdo con las diferentes dimensiones e intereses de la ejecución.

Puede definirse como el instrumento que proporciona información relevante sobre algún aspecto de un objetivo.

Disponer de un sistema de indicadores permite mejorar el proceso de adopción de decisiones en los diferentes niveles de la organización, proporcionando información oportuna, relevante y fiable a los responsables de la gestión sobre la situación y evolución de los aspectos que inciden en la consecución de los objetivos establecidos.

A estos efectos, los indicadores deben estar directamente relacionados con el aspecto del objetivo a medir y cumpliendo, entre otras, las características de estar determinada su importancia relativa, disponer de una formulación clara y de criterios de medida adecuadamente documentados.

Producto: la gestión, en el marco de los objetivos operativos, desarrolla o presta, en el plazo de un ejercicio, un conjunto de bienes y/o servicios a los efectos de concretar los objetivos estratégicos, optimizando los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

Insumos: son los recursos humanos, servicios no personales, materiales (materiales y suministros) y maquinarias y equipos utilizados para el logro de un producto (bien o servicio). El concepto de insumo adoptado en esta tecnología no se diferencia con el aplicado convencionalmente en la teoría económica; es decir son asimilables a las variables independientes de una función de producción macroeconómica.

Relación Insumo-Producto: dada una tecnología de producción, es la relación establecida entre los distintos insumos que se combinan en el proceso de producción, en cantidades y calidades adecuadas, para la generación de un determinado producto.

En este concepto distinguimos diversos componentes

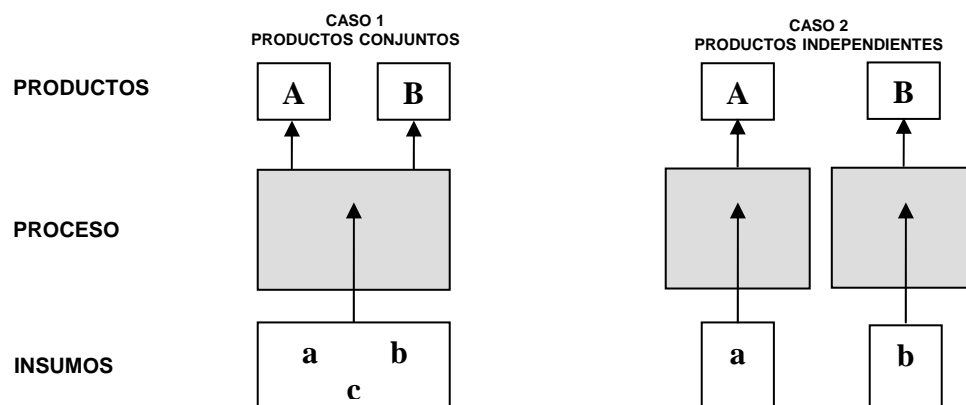
- a. *proceso de producción* que es la combinación de distintos recursos reales disponibles para realizar el proceso de producción;
- b. toda relación insumo - producto expone la *relación entre cantidad y calidad de insumos* y el *producto resultante*.

Es decir, que dada una tecnología de producción existe una determinada “relación insumo - producto” que en función a la cantidad y calidad de producto que se desea generar, condiciona la cantidad y calidad de insumos requeridos.

Tipos de productos: Sean dos productos distintos (A y B)

- a. si por el solo efecto de producir uno de ellos (A) se produce simultáneamente el otro (B), estamos frente a *productos conjuntos*, es decir ambos resultan de un mismo proceso productivo;
- b. cuando ambos productos se generan en procesos de producción propios y exclusivos, nos encontramos frente a *productos independientes*, en consecuencia se establecen relaciones insumo - producto específicas totalmente diferenciadas para cada uno de los productos.

GRAFICO 1



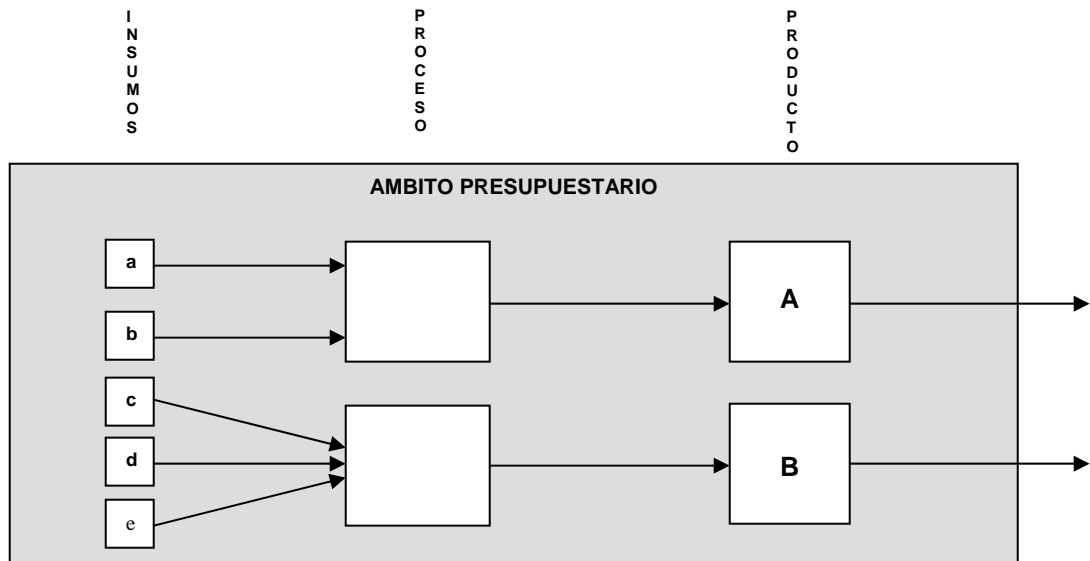
Productos presupuestables: de la clasificación de los productos en independientes y conjuntos surgen condiciones para delimitar el ámbito presupuestable en términos de productos.

Cuando se generen dos o más productos conjuntos, por el desarrollo de un único y propio proceso productivo y la utilización de los mismos insumos, cada uno de ellos no puede ser objeto de asignación específica de recursos para su producción y, en consecuencia, no pueden ser presupuestados en forma independiente. De lo señalado se desprenden dos requerimientos básicos:

- a. para los bienes y servicios, cuya producción se presupuesta, se debe poder *identificar una relación insumo - producto* exclusiva para cada uno de ellos; y
- b. que dicho ámbito debe abarcar la *totalidad del universo* de los productos generados en cada una de las instituciones públicas.

En el plano de identificación, los productos presupuestables son aquellos en los cuales los insumos pueden asignarse a productos definidos y diferenciados, es decir independientes de otros productos. Asimismo, la totalidad de dichos productos agota el universo de los bienes producidos y servicios prestados por la institución que se presupuesta, sin duplicidad en términos de asignación de recursos.

GRAFICO 2



Relaciones de condicionamiento: en las unidades institucionales productoras de bienes o proveedoras de servicios no sólo existen relaciones de insumos - productos, sino que también se presentan relaciones entre productos.

Esta relación entre productos, conocida como *relación de condicionamiento* se establece cuando hay productos que determinan a unos y, a su vez, son limitados por la disponibilidad (tipo y cantidad) de otros productos. Esto implica que una relación de condicionamiento abarca dos relaciones insumo - producto; una de producto condicionado y otra del producto que condiciona.

Las relaciones de condicionamiento entre los productos perfectamente diferenciados constituyen, en el ámbito institucional, una *red de condicionamiento*.

Estas relaciones pueden ser

- a. *Unidireccionales*: si un producto condicionante se relaciona con un solo producto condicionado, o
- b. *Pluridireccionales*: si un producto condicionante se relaciona con varios productos condicionados.

Ambos casos requieren mecanismos de coordinación que garanticen la cantidad y la calidad de los productos condicionados.

Estas relaciones de condicionamiento, en el ámbito productivo de la institución, distinguen dos tipos de productos:

- a. **Terminal**: sale de la institución
 - a.1. *acabado*: cuando habiendo concluido su proceso productivo, en un periodo presupuestario, esta en condiciones de satisfacer la demanda externa a la institución, que dio origen a su producción; es decir no sufre transformación posterior en la institución y justifica la existencia de la institución.
 - a.2. *en proceso*: durante el periodo presupuestario culmina un ciclo productivo pero no ha sido producido totalmente y en consecuencia no esta en condiciones de satisfacer la demanda que lo origina.
- b. **intermedio**: no sale de la institución
 - b.1. *directo*: cuando de su utilización resulta un producto terminal.
 - b.2. *indirecto*: cuando se aplica a la elaboración de otro intermedio

Si se comparan las relaciones “insumo - producto” y las “de condicionamiento” se identifican diferencias en los siguientes aspectos:

- una *relación insumo - producto* vincula cuantitativa y cualitativamente los insumos (humanos y reales) con el producto; es decir al producto.
- Una relación de condicionamiento es una relación entre productos generados en un mismo ámbito y por lo tanto es una relación de implicancia entre dos o más productos y son externas a los productos.

B. ACCIONES PRESUPUESTARIAS

Las unidades institucionales desarrollan acciones a los efectos de proveer un bien o prestar un servicio en cumplimiento de sus objetivos.

Acción Operacional

Es un micro proceso de producción que culmina en un producto (bien o servicio) menor e indivisible. Cada acción operacional, considerada individualmente, implica una determinada relación insumo-producto.

La obtención del producto respectivo exige la utilización de determinadas cantidades y tipo de insumos. En ciertos casos, los insumos son poco importantes en relación a la trascendencia del producto, en otros la magnitud de los insumos es esencial al logro de aquel.

En todos los casos las acciones operacionales no tienen envergadura como para requerir asignación formal de recursos en el presupuesto, ya que no cumplen con el requisito de relevancia que se analiza más adelante.

Centro de Gestión Productiva

Se entiende como tal a la *unidad administrativa* de programación, asignación formal y utilización de recursos productivos para un objetivo predeterminado. Cuando por razones de economía de escala de producción, se tiene bajo una misma unidad formalmente indivisible o de mínimo nivel varios procesos productivos diferenciados, los que generan diversos tipos de bienes o servicios, se está en presencia de un *centro de gestión productiva diversificada*.

Los centros de gestión productiva diversificada se caracterizan por utilizar insumos comunes para la producción de diversos tipos de productos independientes.

Por el contrario, es un centro de *gestión productiva especializado* cuando en el mismo se ejecuta un único proceso productivo homogéneo del cual se obtiene un solo producto terminal o intermedio.

Un centro de gestión productiva debe reunir, en forma simultánea, por lo menos los siguientes requisitos:

- a. Ser relevante en la red de relaciones de condicionamiento. En tal sentido debe posibilitar que se explicita la tecnología institucional de producción adoptada y ser justificable el costo de aplicación de todo el proceso presupuestario a ese nivel.
- b. No sobrepasar el límite de la desagregación formal en la asignación de recursos que torne costoso, rígido o ineficiente el proceso integral de producción.
- c. Dar lugar a uno o varios productos terminales o intermedios.
- d. Contar con una unidad administrativa responsable de programar la gestión productiva y de ejecutar los procesos de producción respetando las relaciones de insumo-producto para las respectivas tecnologías de producción.

Acción Presupuestaria

Es la que expresa un proceso de producción que agrega o combina acciones operacionales (micro procesos productivos) cuyos insumos y productos son perfectamente definibles e independientes respecto a los otros procesos de producción.

En este marco, puede definirse el *ámbito público presupuestable* como aquel circunscrito a una forma agregada o combinada de acciones operacionales que cumplan las siguientes condiciones:

- a. *Posibilidad*: los productos resultantes deben ser perfectamente definibles y diferenciables de otros productos pertenecientes a otras relaciones insumo-producto, adquiriendo así la viabilidad de que le sean asignados recursos.
- b. *Relevancia*: para ser presupuestable un producto debe ser generado en un centro de gestión productiva de suficiente relevancia dentro de la red de interrelaciones productivas de una institución.

De una acción presupuestaria se originan uno o varios productos que pueden ser terminales o intermedios. En función de su relevancia y tecnología de producción requerirá un centro de gestión productiva especializado o diversificado al cual se le asignará formalmente recursos operativos.

En resumen, toda acción presupuestaria requiere la participación de tres elementos: insumo, producto y centro de gestión productiva.

Red de Acciones Presupuestarias

Por el condicionamiento de los productos de las diversas acciones presupuestarias de una institución se origina una red de relaciones que se denomina *red de acciones presupuestarias* y que es el reflejo de la red de relaciones productivas en cada ámbito presupuestario.

Los insumos utilizados en las acciones presupuestarias de las que se obtienen productos intermedios directos son sumables a los efectos presupuestarios, tanto en términos físicos como monetarios. Ello permite estimar el total de recursos reales y de asignación financiera que demanda la producción terminal en dichos productos intermedios directos.

Son acciones presupuestarias indirectas aquellas cuya producción condiciona, en forma mediata, el proceso de producción de algunos o todos los productos terminales de una institución

C. CATEGORIAS PROGRAMATICAS

Las acciones presupuestarias deben ser adecuadamente identificadas dentro del proceso presupuestario público, ya que en cada una de ellas se expresan los recursos monetarios que se les asignará para obtener los insumos reales que, una vez procesados, se transformarán en productos. Este papel lo cumplen, formalmente, las categorías programáticas que conforman el presupuesto.

Tipos de Categorías Programáticas

Programa: es la categoría que expresa un proceso de producción de un producto terminal, contenido en la red de acciones presupuestarias de una jurisdicción. Tiene las siguientes características:

- ✓ es la categoría programática de mayor nivel en el proceso de presupuestación;
- ✓ refleja un objetivo operacional de la red de acciones presupuestarias que desarrolla una institución, expresado como contribución al logro de los objetivos estratégicos, a través de la producción terminal;
- ✓ por lo anterior, se ubican como los nudos finales de la red de categorías programáticas de las instituciones;
- ✓ se conforman por la agregación de categorías programáticas de menor nivel, las que indican las acciones presupuestarias que participan en el proceso de producción.

Subprograma: con esta categoría programática se indican acciones presupuestarias que se establecen, exclusivamente, dentro de un programa.

Para que un programa pueda abrirse en subprogramas, el centro de gestión productiva del programa tiene que ser divisible en centros de gestión menores, cada uno de los cuales debe ser el responsable de procesos productivos cuya producción terminal contribuya parcialmente a alcanzar la producción total del programa. Por el contrario, si bajo la categoría programa se generan varios productos terminales dentro de la responsabilidad de un solo centro de gestión productiva que no pueda ser dividido, no es posible que se aperturen subprogramas para cada uno de aquellos productos terminales.

Las características de la categoría subprograma son las siguientes:

- ✓ específica la producción terminal del programa, siendo su producción particular parte de la global;
- ✓ las producciones parciales resultantes de los procesos productivos contenidos en la categoría subprograma tienen que ser homogéneas y por lo tanto sumables en unidades físicas, sin que se pierda el significado de la unidad de medida de la producción global que surge del programa del cual forman parte.

Para que la categoría pueda ser abierta es necesario que el centro de gestión productiva del programa sea divisible en centros menores de gestión productiva, los que serán responsables de los procesos productivos terminales correspondientes a cada subprograma.

Actividad: se recurre a esta categoría programática para reflejar los procesos contenidos en las acciones presupuestarias de mínimo nivel e indivisible a los fines de asignación formal de recursos reales y financieros cuya producción es intermedia.

En función de su ubicación en la red de relaciones de condicionamiento con referencia a los programas presupuestarios, la categoría "*actividad*" se puede clasificar en:

- a. *específica*: es utilizada cuando el producto del proceso de producción de la respectiva acción presupuestaria es condición exclusiva de un producto terminal y como tal, integra la correspondiente acción presupuestaria expresada por las categorías programas, subprogramas o proyecto (tareas de dirección, planificación, control o inspección de obras, etc.)

Sus características son:

- ✓ denomina a una acción presupuestaria cuya producción terminal es intermedia directa,

- ✓ los insumos utilizados en el respectivo proceso son sumables a nivel del respectivo programa, subprograma o proyecto,
 - ✓ el conjunto de actividades específicas contenidas en un programa o subprograma condicionan las características que identifican a una producción terminal.
- b.** *central*: cuando los resultados de una acción presupuestaria *condicionan a todos* los procesos de producción terminal (programas) de una institución, pero no es parte integrante de ninguno de ellos se está en presencia de una actividad central. Esta categoría tiene las siguientes características:
- ✓ en el presupuesto denomina a una acción presupuestaria cuya producción es intermedia indirecta y cuyas relaciones de condicionamiento afectan a todas las restantes acciones presupuestarias: por lo general se refieren a las acciones de dirección y apoyo a toda la gestión productiva de la institución;
 - ✓ los insumos que intervienen en los procesos productivos de las actividades centrales, no son sumables en el presupuesto, ni en términos monetarios ni en términos físicos, a nivel de las acciones presupuestarias (programas) que son condicionadas por ella. La asignación a las mismas sólo es posible por estimación extrapresupuestaria de esos costos indirectos;
- c.** *común*: esta categoría programática reúne todas las características de la categoría *actividad central*, pero se aplica cuando la acción presupuestaria que expresa, *condiciona a más de un programa pero no a todos* los de la institución.

Proyecto: esta categoría programática se abre en el presupuesto cuando se tienen que expresar los recursos asignados a una acción presupuestaria que genera una inversión.

El producto de un proyecto de inversión resulta de un proceso de producción controlado por un único centro de gestión productiva y es capaz de satisfacer las necesidades o cumplir el propósito propuesto en su formulación en el momento que finaliza su ejecución.

El producto presupuestario de un proyecto es un bien terminal o un bien intermedio directo o indirecto, según sea la ubicación en la red de categorías programáticas o, mejor aún, según la ubicación de la unidad ejecutora en relación al propósito de la inversión.

Lo que definitivamente identifica a un proyecto de inversión es su concepción como unidad de evaluación. El resultado material o inmaterial de la ejecución de un proyecto

está en correspondencia con el propósito establecido y priorizado en el Programa de Inversión Pública.

Dependiendo de la relación de condicionamiento que se establezca en la red de acciones presupuestarias, los proyectos se subdividen en

- a. *Proyectos específicos*: si condicionan a las acciones de un solo programa,
- b. *Proyectos centrales*: si condicionan a todas las acciones de la institución y
- c. *Proyectos comunes*: si condicionan a las acciones presupuestarias reflejadas en dos o más, pero no a todos los programas de la institución.

Las dos categorías de relevancia de mínimo nivel y como tal indivisibles a los fines de asignación de recursos, en que se pueden abrir los proyectos son:

- a. *Actividad*: incluye las acciones necesarias para que la fase de ejecución de la inversión sea efectuada con la oportunidad y en las formas diseñadas en la preparación del mismo (análisis de factibilidad, diseño final o acciones de administración del proyecto)
- b. *Obra*: los proyectos pueden desagregarse, por razones de ordenamiento o tecnología de ejecución, en diversos componentes, los cuales permiten que, unificados, se cumplan los propósitos del proyecto al conformar la estructura de diseño de la unidad productiva.

Cada uno de estos elementos se denominan *obra* y asumen la identidad de categoría programática si:

La incorporación de un activo fijo al patrimonio del sector público puede resultar de un proceso de producción ejecutado directamente (producción propia) o indirectamente mediante la ejecución por contratista, bajo la responsabilidad de un centro de gestión productiva.

Tanto las actividades como las obras de un proyecto de inversión, asumen una identidad propia como categoría programática si:

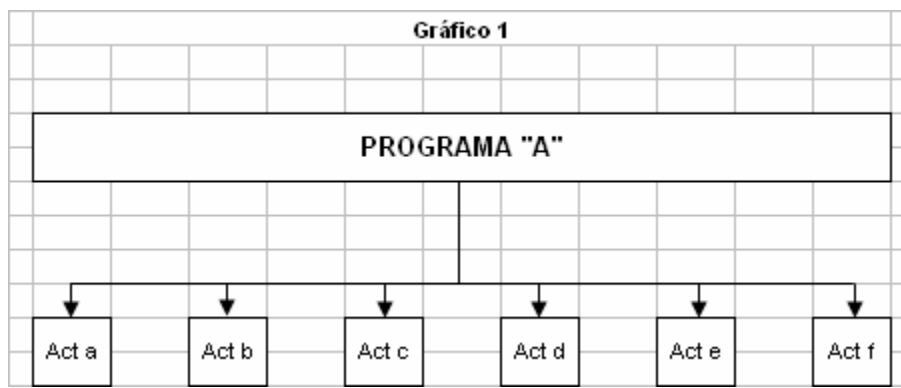
- a. constituyen una acción presupuestaria perfectamente individualizable
- b. genera dentro del proyecto una producción intermedia, es decir, no satisface por sí misma el propósito del mismo.

D. ESTRUCTURAS PROGRAMATICAS

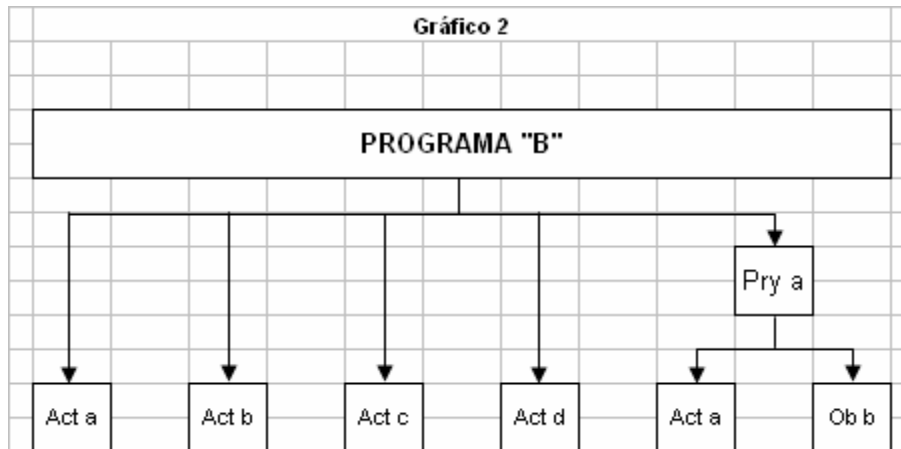
Según sea el proceso productivo de cada institución y la tecnología aplicada en los centros de gestión productiva, las categorías programáticas se interrelacionan de diversas maneras, pero siempre, respetando el orden jerárquico de las mismas.

A continuación, a modo de ejemplo, se presentan algunas de las formas en que se puede organizar las estructuras programáticas de las instituciones:

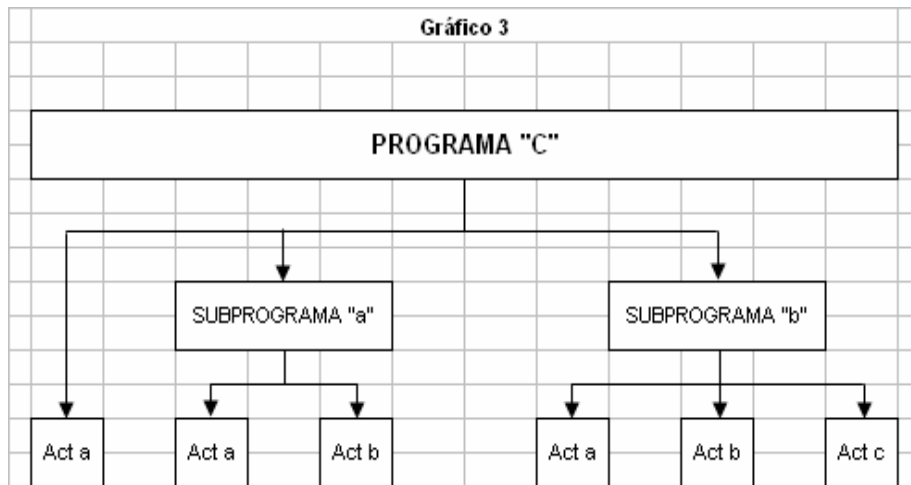
1. Programa con Actividades



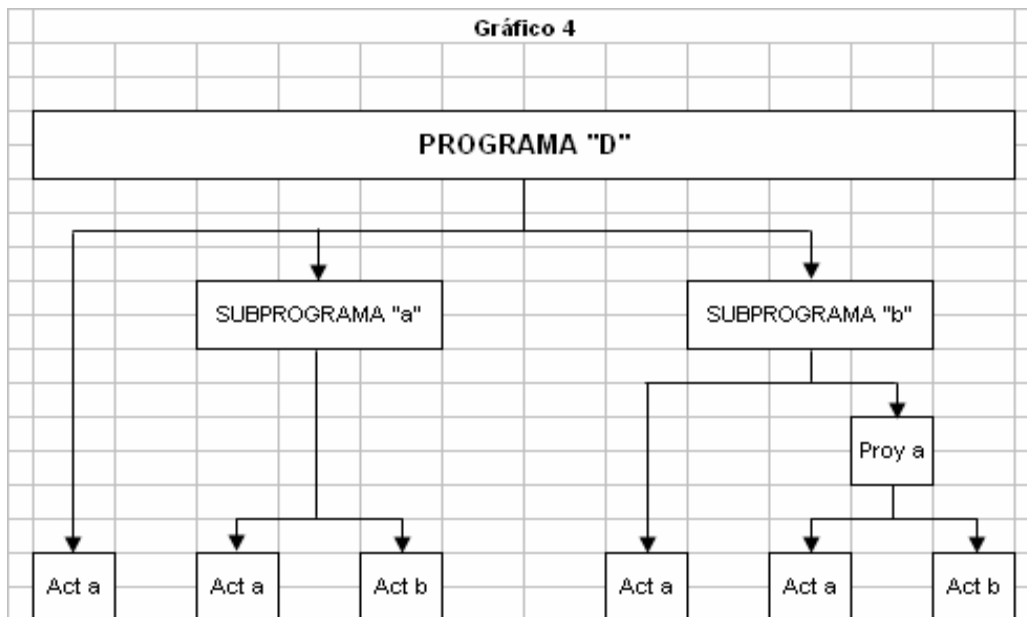
2. Programa con Actividades y Proyectos



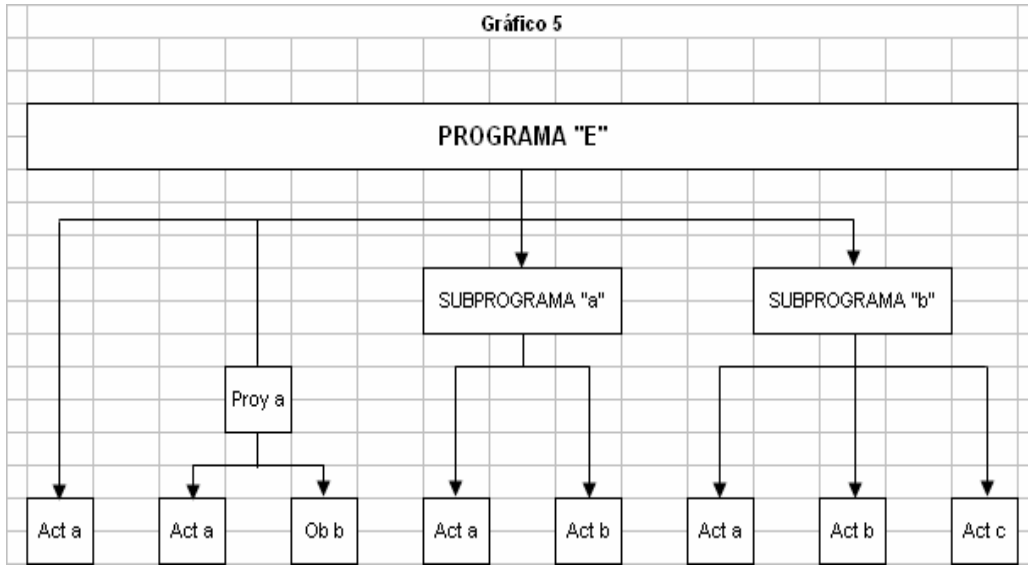
3. Programa con Actividad y Subprogramas / Actividades



4. Programa con Actividad y Subprogramas / Actividades / Proyectos



5. Programa conectividad, Proyecto y Subprogramas



III. INDICADORES DE GESTION



A. ASPECTOS GENERALES

La gestión orientada a resultados debe reflejar, en todas sus etapas, los procesos productivos que las instituciones aplican a fin de alcanzar sus objetivos, tanto estratégicos como operativos. Para ello es necesario que la técnica presupuestaria posibilite una clara determinación, utilización e interpretación de los elementos que conforman dichos procesos.

Una revisión de las experiencias en las reformas presupuestarias de varios países latinoamericanos muestra dos características divergentes. Mientras, que por un lado, se han logrado importantes avances en los aspectos formales, tales como el diseño de estructuras programáticas y los esquemas de presentación de los documentos presupuestarios; por otro lado se han descuidado los aspectos de programación, al no desarrollarse sistemas de gestión administrativa con objetivos definidos en el marco de la misión institucional, así como el diseño y valorización de indicadores de la gestión de la organización.

En planificación, un indicador es una herramienta que permite obtener información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que *vemos* lo que está pasando. Especialmente representan un conjunto de actividades y relaciones dentro de la institución, que se indican de una manera mensurable o por lo menos de una manera recopilable.

Los indicadores son un elemento central en el proceso de formulación presupuestaria, por cuanto constituyen una herramienta capaz de cuantificar la relación entre el escenario que se quiere obtener (metas) y el que efectivamente se logrará en el futuro (resultados). Asimismo son fundamentales para el proceso de evaluación de la gestión, ya que establecen la base para determinar el grado de cumplimiento de las metas definidas por las instituciones en el presupuesto.

Desde este enfoque, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las instituciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura organizacional orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión institucional y orientar las decisiones institucionales al respecto.

B. FINALIDAD DE LOS INDICADORES

Los indicadores permiten:

- a.** realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, proporcionando elementos para toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.

- b. completar los análisis resultantes de la medición de los objetivos operativos y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.
- c. evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones, por aplicación de una política, programa o proyecto.
- d. determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto.

Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la rendición de cuentas.

C. TIPO DE INDICADORES

Los indicadores se agrupan normalmente según dos criterios diferenciados:

- a. en función del modo de expresar su *valor* y
- b. en función del grado de *complejidad*.

En función de su valor: de acuerdo a este criterio los indicadores se pueden clasificar en:

- **Indicadores cuantitativos**

Son aquellos cuyo valor se expresa en términos numéricos. Por ejemplo, el número de alumnos promovidos de un nivel a otro de un ciclo educativo.

Desde el punto de vista del tratamiento de la información que suministran, son los que presentan una mayor sencillez.

- **Indicadores cualitativos**

Son aquellos que no vienen expresados en términos numéricos y describen procesos, comportamientos o actitudes; generalmente siguen una escala ordinal que es susceptible de ser transformada en términos cuantitativos, mediante la introducción de un determinado código, como a continuación se muestra:

Excelente:	1.0
Muy bueno	0.8
Bueno	0.6
Regular	0.4
Malo	0.2

Realizada esta conversión, a fin de hacerlos comparables, el tratamiento de la información suministrada por los indicadores cualitativos es análogo al efectuado en el caso de indicadores de tipo cuantitativo.

La definición de cuáles indicadores usar cuando se mide si una institución, un programa o un proyecto está logrando su objetivo es un ejercicio sutil que requiere pericia técnica y experiencia.

Cada objetivo puede tener varios indicadores clave que usualmente representan una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, puede ser necesario reducir el número de indicadores que se está usando o modificarlos para que sean más adecuados para un contexto o situación particular, explicando porque se está usando indicadores particulares.

D. INDICADORES ORIENTADOS A RESULTADOS

Para conocer los beneficios de una gestión sobre la población beneficiaria, en primer término se debe identificar las relaciones de causa – efecto entre los productos generados por la institución e impactos programados; es decir, ¿los bienes y servicios ofrecidos por la institución contribuyen a lograr los beneficios esperados? ⁶

Generalmente, las unidades responsables de la gestión manejan explícita o implícitamente ciertas hipótesis respecto a la relación causa – efecto entre productos e impactos buscados y es durante el proceso de evaluación de la gestión que se analizarán y validarán esas relaciones.

Para esta evaluación desempeño asociado a un objetivo, ya sea estratégico u operacional, requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia, economía y calidad, sin perjuicio de que, en ocasiones, pueda adicionarse a éstos otro conjunto de indicadores que suministren datos útiles para la valoración de resultados y la adopción de decisiones de gestión.

a. Población Beneficiaria

Para la definición de la cobertura o población beneficiaria de los resultados de la gestión es necesario tener presente diferentes conceptos de población:

- Población potencial - se entiende por tal a la población total que presenta la necesidad o demanda de un bien/servicio y en consecuencia elegible para su atención.
- Población objetivo – es aquella población que la gestión tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a una parte o a la totalidad de la población potencial.

⁶ Normas Técnicas – Dirección de Presupuesto Gobierno de Chile. Diciembre 2004

- Beneficiarios efectivos – aquellos que ha sido o están siendo atendidos por la gestión.

Si fuese necesario, por distintas razones, definir coberturas parciales, se hace necesario distinguir entre población potencial y población objetivo. A los efectos de la evaluación posterior.

b. *Indicador de Desempeño*⁷.

Este indicador describe y valoriza una relación entre dos magnitudes o variables y se utiliza como una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos provistos por la institución y que compara períodos anteriores, productos similares o estándares internos o externos a la institución, permite evaluar el desempeño.

Las dimensiones del desempeño de una institución es factible medirlas a través de:

Indicador de Eficiencia

La eficiencia es el grado de optimización obtenido en relación con los recursos empleados; este indicador describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos y recursos utilizados para alcanzar ese nivel de producto.

Dicho en otros términos, se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones de la institución aplicando el mínimo de recursos posibles.

Indicador de Eficacia

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna de los recursos utilizados para alcanzar los citados objetivos.

Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto a los objetivos de la institución. Por ello, instituciones que proveen un conjunto definido de productos, orientados a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura, aceptabilidad del producto, tiempo de llegada del producto, etc.

Indicador de Economía

Este tipo de indicadores informa sobre la minimización en el costo de los recursos empleados, pudiendo medirse a través del ahorro por el cambio o sustitución de los previstos por otros

⁷ Este concepto es tratado en detalle en el Manual de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

más baratos o a través de la relación entre costos estándares y costos reales de los medios o recursos empleados para igual calidad y condiciones.

Los indicadores de economía deben asociarse a aquellos aspectos de la gestión más significativos por su importancia relativa y que ofrezcan una mayor potencialidad de reducción de costos.

Indicador de Calidad

El conocimiento de la calidad de los productos y servicios que suministra el sector público es una condición indispensable de buena gestión. Su análisis debe ser un proceso permanente que permita identificar los aspectos en que es importante asegurar su continuidad. La calidad del producto es una dimensión específica del concepto de eficacia de la gestión, que se refiere a la capacidad para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Está relacionado a las cualidades de los bienes o servicios provistos, tales como oportunidad, accesibilidad, continuidad, comodidad y cortesía en la entrega.

Un modo directo de medir estos indicadores es a través de encuestas periódicas a los usuarios; una forma indirecta de conocer el grado de satisfacción es procesando información recibida a través de buzones de reclamos y sugerencias.

E. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Con la finalidad de obtener un sistema de indicadores que suministre información adecuada y suficiente para adoptar decisiones de gestión, se exponen a continuación las características que deben cumplir diferenciando, a estos efectos, entre las que debe poseer cada uno de los indicadores de forma aislada y las que debe presentar el conjunto integrado o sistema de indicadores.

Adecuada relación con el objetivo

El indicador debe estar directamente relacionado con la cualidad del objetivo (eficacia, eficiencia, economía, calidad u otras) que pretende medir y, preferiblemente, sólo con ella. Además el indicador debe aportar información significativa sobre la cualidad considerada, siendo relevante a efectos de concretar el resultado obtenido.

Relación con las actividades del ejercicio

Es deseable que el valor del resultado alcanzado durante un determinado período de tiempo, expresado a través del correspondiente indicador, sea consecuencia de las actividades realizadas durante ese mismo período.

Claridad

El indicador debe estar definido mediante la utilización de un lenguaje claro y simple como la materia que representa lo permita, de manera que se facilite su lectura y comprensión.

Medible

Debe ser posible determinar el valor del indicador para el ámbito individual, temporal y territorial de referencia, lo que requiere que se cumplan las siguientes características:

a. Factible

El indicador debe estar definido de forma tal que sea posible obtener datos sobre el mismo, de forma directa o a partir de sistemas internos de información, o bien a través de fuentes externas.

b. Costo aceptable

El procedimiento de obtención de datos y el método de medida de los mismos debe ser lo más sencillo posible para garantizar una adecuada relación eficacia-costo con el objetivo considerado.

c. Criterios de cómputo

Cada indicador debe llevar asociada una clara definición de los criterios aplicables para la determinación de su valor.

Fiable

Se dice que un indicador es fiable cuando la probabilidad de que su valor corresponda a la realidad, es elevada.

A estos efectos, el procedimiento establecido por el gestor para la obtención de los datos sobre el indicador ha de permitir la posibilidad de su comprobación.

Oportuno

La información aportada por el indicador ha de estar disponible en función de las necesidades del proceso de toma de decisiones.

Comparable

El valor obtenido para el indicador debe ser, en la medida de lo posible, comparable en el tiempo y/o en el espacio, ya sea dentro de un mismo centro de gestión en distintos momentos del tiempo o bien entre instituciones con funciones similares.

En aquellos supuestos en los que el indicador sea un estimador de tipo estadístico, se deberán considerar las propiedades siguientes: sesgo, eficiencia, suficiencia y consistencia.

Características del conjunto de indicadores

La totalidad de indicadores establecidos en relación con un determinado objetivo deben formar un conjunto integrado, guardando entre ellos las relaciones adecuadas para aumentar su efectividad.

En este sentido, el conjunto de indicadores debe ser completo, configurado con indicadores independientes y adecuadamente estructurados.

El conjunto será completo si la totalidad de los aspectos relevantes del objetivo están reflejados por el conjunto de indicadores, debiendo especificar cada uno de ellos el grado de información que contiene sobre el resultado.

Asimismo, cada uno de los indicadores incluidos en el conjunto debe aportar información diferente, es decir, deben ser independientes, no siendo admisible, dentro de un mismo tipo, la existencia de indicadores obtenidos a partir de los datos contenidos en los restantes. A título orientativo, no sería correcta la existencia, dentro de un mismo nivel, un indicador referente a la población masculina, otro indicador referido a la población femenina y, finalmente, otro que exprese esos mismos valores para la población en su conjunto.

Es aconsejable que no se produzca superposición entre indicadores, a fin de que no exista duplicidad entre la información proporcionada por éstos.

Igualmente, los indicadores asociados a un objetivo deben estar estructurados adecuadamente, con el objeto de permitir el análisis del resultado obtenido en relación con los aspectos del mismo que se considere relevante.

F. ASPECTOS METODOLOGICOS DEL DISEÑO DE INDICADORES

Teniendo presente los atributos que deben cumplir los indicadores y con el objeto de optimizar el proceso de diseño, deben considerarse los aspectos que se indican a continuación:

- a.** *Temporalidad.* La elaboración de los indicadores debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir y por lo tanto comenzar a medirse; momento que dependerá de la naturaleza de los objetivos (productos/resultados).

Este aspecto es importante en el caso de gestiones que entregan bienes o servicios cuyos resultados son de mediano y largo plazo; y por lo tanto si bien es posible definir indicadores, no podrán medirse de inmediato. Por ello, la identificación es útil ya que permite establecer los

procedimientos necesarios para captar información para la medición, cuando sea técnicamente recomendable efectuarlas.

- b.** *Fuentes de Información.* Una vez identificados los indicadores y el ámbito para los cuales se deben elaborar, es necesario establecer la manera de obtener la información para efectuar las mediciones.

Generalmente, la información necesaria forma parte de los procesos regulares de gestión y por lo tanto posible de obtener a través de instrumentos de recolección de información que forman parte de sus actividades.

Otras veces, el ámbito de medición es más complejo, requiriendo para ello procesos complicados y costosos de recolección y procesamiento de datos a través de la aplicación de metodologías más sofisticadas.

En los casos excepcionales, en que la información y la medición no puedan obtenerse a través de procesos regulares y que no exista una metodología que mida razonablemente los efectos de la gestión, será prudente no aplicar los indicadores diseñados y buscar otras alternativas.

Atendiendo las consideraciones anteriores, una propuesta de indicadores debe permitir, con los recursos disponibles:

- disponer datos factibles de medir,
- en momentos adecuados de evaluación y
- con una periodicidad adecuada a las necesidades de medición.

G. OPERATIVIDAD DEL CONJUNTO DE INDICADORES

La operatividad del conjunto de indicadores, como elemento de programación y de referencia para orientar la gestión, viene condicionada por diversos aspectos:

- a.** Una vez decidido qué medir, se hace necesario determinar qué magnitudes reflejan esa medida (cuantificación de la unidad de medida)
- b.** El conjunto de indicadores debe tener cierto carácter de permanencia.
- c.** Todo indicador debe llevar asociada una dimensión temporal, debiendo existir una adecuada correlación entre el objetivo fijado, los recursos empleados y la medición de los resultados a través de los indicadores.

En ocasiones, el resultado alcanzado por la actividad desarrollada durante un ejercicio se pone de manifiesto en ejercicios posteriores.

- d. En aquellos casos en que al final del ejercicio existen unidades de producto o servicio en ejecución, se propone la definición del indicador en términos de *unidades equivalentes*, a fin de lograr la adecuada correlación entre actividades realizadas durante el correspondiente ejercicio y el resultado obtenido con dicha actividad.