



SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN POR RESULTADOS



ÍNDICE

Propuesta	2
Marco conceptual	3
Requisitos	4
Implementación	5
Objetivos	5
Beneficios	6
Hoja de ruta	7
Duración	8





La administración financiera del sector público constituye un elemento central que asigna a jurisdicciones o dependencias los recursos necesarios para producir y proveer bienes y servicios destinados a satisfacer, de manera eficaz, eficiente y efectiva necesidades de la comunidad durante un período preestablecido. Su gestión acertada facilita la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria, en términos físicos y financieros, estableciendo parámetros objetivos y pautas de monitoreo para la mejora continua de la gestión gubernamental.

La implementación de un sistema informático integrado de administración financiera y gestión pública por resultados en los organismos del sector público constituye una potente herramienta de gestión, que permite la consecución de mejoras notables en su capacidad institucional y consolida su imagen en cuanto a dar respuesta de manera ordenada y oportuna a las expectativas de los ciudadanos.



A través de esta herramienta es posible relacionar mejor la planificación estratégica y facilitar la identificación, priorización y solución de problemas, refocalizando la conducción hacia un modelo de gestión que privilegie los resultados, garantizando así la transparencia en la gestión.

Se parte de una clara definición de la política presupuestaria (en la que se definen los objetivos que se pretenden alcanzar con el presupuesto asignado), en cuyo marco se consignan las metas, las unidades ejecutoras, sus responsables y las categorías programáticas que correspondan, integrando las registraciones presupuestarias y contables con los movimientos de ingreso y egreso de caja, la administración del endeudamiento y todo lo necesario para que la gestión alcance altos niveles de efectividad (impacto en la comunidad y sus necesidades).

Al articularse con el presupuesto por programas, el sistema facilita la medición de la producción y provisión de bienes y servicios, mediante unidades de medida que permiten utilizar indicadores de diversa índole, útiles para decidir sobre asignaciones y reasignaciones de créditos presupuestarios, permitiendo análisis de diversa índole y comparaciones con programas similares de distintos organismos públicos. A su vez, la programación y proyección de los flujos de caja permite administrar adecuadamente los recursos reales, relacionándolos en línea con el financiamiento de una mejor gestión pública.

Marco conceptual del sistema informático

El marco conceptual del sistema informático ofrecido parte de un concepto de gestión pública orientada a la *mejora continua*. Las necesidades de una comunidad, que son múltiples y crecientes, como la seguridad, la salud, la educación, la calidad ambiental, entre otras, son las preocupaciones de una gestión de gobierno y, como tal, el estado, debe, a través de su accionar, lograr la satisfacción de las mismas.

En la mayoría de las organizaciones estatales, las decisiones surgen más de lo que quieren los funcionarios que de lo que necesita la comunidad. Para poder revertir esto el estado debe planificar, o sea diseñar y establecer acciones futuras en función de las necesidades dentro de plazos específicos, es decir debe fijar las metas a alcanzar y los procesos para lograrlas.

Una vez realizada la planificación, debe ejecutarla, es decir realizar todas las actividades tendientes a la producción de bienes y servicios, para lograr una mayor satisfacción de las necesidades de la comunidad, tanto en cantidad como en calidad, con el mayor ahorro posible de recursos.



También el Estado debe controlar los resultados de su gestión, a los efectos de analizar los desvíos respecto a la planificación, para tomar las medidas correctivas y volver a reprogramar sus metas. Este círculo virtuoso, conlleva a la mejora continua. Según James Harrington: «la medición es el primer paso para el control y la mejora; si algo no se mide no se puede entender; si no se entiende no se puede controlar; y si no se controla no se puede mejorar». Por lo tanto se debe perseguir la instalación de una cultura gerencial, en el sentido de incorporar prácticas orientadas a la evaluación permanente.

La aplicación de esta cultura produce la innovación del modelo de gestión ayudando a que la administración pública pueda responder a las demandas sociales eficaz y eficientemente, aportando transparencia de su gestión.

Para mejorar la planificación, la conducción, el control y la evaluación, se necesitan indicadores que lo permitan, para ello se necesita información de la demanda de servicios, información de la gestión e información de los resultados o productos de esa gestión, tanto sobre la cantidad como la calidad de los mismos, es decir se necesita información para la toma de decisiones.

La información, tanto de la demanda, de la gestión y de la oferta, disminuye los riesgos (disminuye el margen de error) y acota la incertidumbre (minimiza los imprevistos), en la toma de decisiones; entendiendo por decisión como una elección entre un conjunto de opciones de actuación, que concluye en la ejecución de la actuación escogida.

Un dato puede ser relevante o no para la gestión, solo con la información no alcanza; por lo general, los datos que se tienen no son los que se quieren; o los datos que se quieren no son los que se necesitan. Los datos que se necesitan van a estar al alcance, cuando se tenga una idea clara acerca del uso que se le va a dar a esa información, es decir que sabiendo lo que queremos, deduciremos el tipo de información necesaria. La elección inteligente de los datos es lo que convierte a estos en información.

¿Cuáles son los requisitos que debe tener la información?

En cuanto a la calidad debe ser precisa, confiable; en cuanto a la cantidad debe ser suficiente e integral; en cuanto al tiempo debe ser oportuna y en cuanto a los usuarios debe ser pertinente, es decir a cada nivel de la organización le debe llegar la información que necesita para la toma de decisiones. El sistema integrado de administración financiera y gestión por resultados es un método formal que facilita el proceso de toma de decisiones poniendo a disposición información exacta, oportuna, necesaria y pertinente para llevar a cabo de manera racional las funciones de planificación, ejecución y control.



En qué consiste el servicio de implementación y puesta en marcha de un sistema integrado de administración financiera y gestión por resultados

El servicio ofrecido por GEO consiste en la instalación de un sistema informático de administración financiera y gestión por resultados de tecnología moderna, conceptualmente desarrollado para la gestión pública y eficiente en lo que respecta a su implementación, mantenimiento y desarrollo.

La aplicación contempla la gestión por resultados (que incluye el plan, la formulación presupuestaria, las pautas para la ejecución, y el monitoreo por indicadores de gestión) para mejorar y modernizar la gestión económico - financiera del organismo, adoptando las mejores prácticas, logrando más seguridad en los procesos de gestión, y consiguiendo disponer en forma eficiente, de una mirada integral y particular, mediante información para la gestión que sea útil, relevante, objetiva, clara, confiable, verificable, comparable, oportuna y sistémica.

Los objetivos del sistema integrado de administración financiera y gestión pública por resultados

La asistencia técnica de GEO contempla el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Desarrollar e implementar una reforma integral y completa de la administración financiera del organismo.
- Implementar herramientas y tecnología moderna para una administración más eficiente y transparente.
- Analizar posibles mejoras a los procesos funcionales que contribuyan a potenciar la eficiencia y efectividad de la gestión.
- Adoptar la metodología de la gestión por resultados en el proceso de formulación, ejecución y monitoreo del presupuesto.
- Desarrollar un tablero de comando, con Indicadores de gestión, con la capacidad de generar reportes en línea para las autoridades, con niveles de acceso de acuerdo a filtros y permisos preestablecidos.
- Capacitar a los funcionarios y agentes del organismo para conocer y comprender la metodología de formulación presupuestaria orientada por un plan (gestión por resultados).



¿Cuáles son los beneficios del sistema integrado de administración financiera y gestión pública por resultados?

La realización del presente proyecto reporta los siguientes beneficios:

A

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN:

- Involucra a funcionarios y directivos del organismo en la planificación de las acciones del gobierno.
- Compromete a los agentes en su implementación.
- Alinea a todo el gobierno detrás de un proyecto compartido.
- Dota de control y mayor transparencia al proceso presupuestario.
- Mejora el vínculo del organismo con su órgano legislativo, si correspondiera.
- Mejora la relación con el entorno en general, al facilitar la aprobación de planes, su seguimiento y control.

B

BENEFICIOS PARA LA GESTIÓN:

- Involucra a los funcionarios, directores y asesores en los métodos de planificación y programación.
- Mejora la comunicación entre distintas áreas, lo que incluso agiliza la gestión de temas no vinculados al presupuesto.
- Organiza un proceso de dirección por objetivos, evitando la dispersión de esfuerzos, y la realización de acciones no vinculadas a las decisiones centrales del gobierno.
- Genera conciencia en los funcionarios, directores y asesores, acerca del costo de las acciones de gobierno y la necesidad de optimizar y priorizar el uso de los recursos.
- Transparenta las acciones y objetivos a realizar por cada área, lo que estimula a cada responsable a lograr los resultados y objetivos a los que se comprometió públicamente.
- Existe una mejor planeación del trabajo, ya que se hacen estimaciones sobre las actividades de cada programa.
- Es más fácil detectar la duplicación de funciones burocráticas, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.
- Su estructura es más comprensible para el público en general y hasta para el mismo funcionario que lo elabora.
- Afianza la confianza y el compromiso de los integrantes del organismo a partir de su participación en el proceso.



BENEFICIOS QUE REPORTA LA CONTRATACIÓN DE GEO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA:

C

- El inmediato acceso a la experiencia de GEO en el proceso de implementación de un sistema integrado de administración financiera y gestión por resultados, a través del palmarés personal de sus miembros, que acredita su protagonismo y participación exitosa en proyectos similares.
- El cumplimiento cierto de los plazos del proyecto.
- El acceso directo a expertos y profesionales destacados en las mejores prácticas relacionadas con el proyecto.
- La efectividad comprobada de los miembros de GEO en la conducción y gestión administrativa de grandes y medianas organizaciones de nuestro país y del exterior.

La hoja de ruta de un sistema integrado de administración financiera y gestión pública por resultados

La implementación y desarrollo del sistema contempla la ejecución de una secuencia ordenada de pasos conducentes a su exitosa puesta en marcha, a saber:

- El relevamiento, verificación y validación de los procesos vinculados con la administración financiera del organismo. Las conclusiones de estas tareas integran un Informe donde se efectúa un diagnóstico de situación, y una propuesta de mejoras bajo los postulados de la gestión orientada a resultados.
- Luego de la realización de talleres de trabajo con funcionarios y personal operativo del organismo se elabora un documento que contiene las bases conceptuales de un modelo de administración financiera Integrada orientada a resultados, producto de la reflexión conjunta, el consenso y el espíritu de equipo.

El paso siguiente será la parametrización e instalación del Sistema Integrado de administración financiera y gestión pública por resultados en las plataformas informáticas del organismo. Luego de las adecuaciones y los ajustes de procesos planteados en el relevamiento inicial, el sistema entrará en operaciones a nivel general, debidamente integrado con las aplicaciones existentes y con posibilidad de escalabilidad y desarrollo.



- Desde las rutinas del sistema se efectúan pruebas piloto para la formulación, el monitoreo y el seguimiento de ejecución del presupuesto vigente con pautas de gestión orientada a resultados, a efectos de facilitar la incorporación de la metodología en la formulación del próximo presupuesto.
- Se formaliza la elaboración del próximo presupuesto en todo el organismo mediante la puesta en operaciones del sistema integrado de administración financiera y gestión por resultados, integrado con los sistemas informáticos existentes, y con posibilidad de escalabilidad y desarrollo.
- Mediante el pleno desarrollo de la funcionalidad del módulo de tablero de comando e indicadores de gestión, se efectiviza el monitoreo y seguimiento de ejecución de presupuesto procesado, lo que permite apreciar el análisis de desvíos y la implementación de mejoras adicionales de procesos y metodologías de gestión, en un ciclo de mejora continua.

Duración

El tiempo habitual mínimo de vigencia de un proyecto de implementación de un sistema de administración financiera y gestión pública por resultados abarca un período de doce meses (12), sujeto a posibles ajustes en función de la dimensión y complejidad de la organización, el alcance planificado en las instancias iniciales del proyecto, a la perspectiva de recurrencia en la asistencia en sucesivos períodos presupuestarios y/o en la adecuación de futuros *upgrades* del sistema a implementarse.