

2015

El Sistema Integrado de Administración Financiera como Política de Estado para Uruguay

Contribución a la Gestión Pública

TEMA: Definición de Indicadores y/o Reportes a instalar en un SIAF para el monitoreo en el corto y mediano plazo de la gestión de un gerente público de un Inciso o Unidad Ejecutora

Cr. Nicolás Delgado Rey
PREMIO NACIONAL CGN-MEF
30/07/2015



EL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO POLITICA DE ESTADO PARA URUGUAY

CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA INDICADORES y REPORTE DE GESTIÓN PÚBLICA

Nicolás Delgado Rey ¹

RESUMEN: El presente trabajo surge a partir de la necesidad de establecer indicadores y reportes de gestión en el nuevo SIAF a ser implementado y como forma de brindar mejores herramientas a la función de monitoreo, en el corto y mediano plazo, del desempeño de un gerente de un Inciso o Unidad Ejecutora. Complementariamente se busca destacar una política, como es el diseño e implementación de un SIAF, de suma relevancia para el desarrollo del Uruguay y la necesidad de su consideración y entendimiento como una Política de Estado con amplia trascendencia.

El objetivo principal de este trabajo es proponer y presentar ejemplos de indicadores/reportes a ser aplicados en el SIAF para cumplir con las necesidades mencionadas previamente. Para ello se realizó en primer lugar una conciliación de los diferentes términos, en relación a la categorización de indicadores o reportes, y posteriormente se establecieron las interrelaciones asumidas entre los diferentes marcos teóricos de referencia, en especial con los lineamientos definidos en el marco conceptual del proyecto SIIF 2. Finalmente se proponen diferentes formatos de reporte e indicadores, asociados a ciertos procesos o variables seleccionados, con el objetivo de presentar una opción pragmática y aplicada a casos concretos con la finalidad de facilitar a un gerente público mantener un conocimiento y seguimiento de sus responsabilidades.

JEL Classification: H110, H830, H50, H61

Palabras Claves: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), Indicadores de Desempeño, Desempeño de Gobierno, Administración Pública, Sistemas de Información, Control de Gestión.

Keywords: Financial Management Information System (FMIS) FMIS, Performance Indicators, Government Performance, Public Administration, Information Systems, Management Control.

¹ nicolasdelgadorey@gmail.com

CONTENIDO

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	4
MARCO DE REFERENCIA	5
Marco Conceptual	5
Características de la información para la Gestión Financiera Pública	6
Limitaciones al Alcance	7
Definición de Sistema Integrado de Administración financiera (SIAF).....	8
EL SIAF EN URUGUAY	10
Antecedentes	10
Alcance del Proyecto SIIF 2	10
Módulos del Sistema “SIIF 2” y su característica de “Reportabilidad”	11
EI SIAF COMO POLÍTICA DE ESTADO.....	12
INTRODUCCIÓN A LA PRESENTACIÓN DE INDICADORES / REPORTES	14
CONCEPTO UTILIZADO DE INDICADOR / REPORTE	15
Concepto General	15
Conceptos Específicos Utilizados	15
MODELOS DE REPORTES PROPUESTOS.....	17
Reporte de Inversiones.....	18
Reporte de Disposición de Recursos por Programa Presupuestal.....	19
Representación Gráfica de la Ejecución Presupuestal	20
Reporte de Principales Proveedores	21
Reporte de Evolución de Principales Proveedores	22
Reporte de Concentración de Compras.....	24
Reporte Resumen del Proceso de Compras.....	25
Reporte Resumen del Proceso de Pagos	26
Gráfico de Concentración de Pagos por Escala de Monto	27
Representación Gráfica de Gastos de Funcionamiento	29
Reporte de Riesgo Fiscal	30
Reporte de Riesgo de Moneda	31
SELECCIÓN DE INDICADORES	32
Indicadores Generales.....	32
Clasificación de Indicadores	34
BIBLIOGRAFÍA	35

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ACCE	Agencia de Compras y Contrataciones del Estado
ANEP	Administración Nacional de Educación Pública
ASSE	Administración de Servicios de Salud del Estado
BCU	Banco Central del Uruguay
BPS	Banco de Previsión Social
BROU	Banco de la República Oriental del Uruguay
DNA	Dirección Nacional de Aduanas
GFP	Gestión Financiera Pública
GpP	Gestión por Resultados
GRP	Government Resources Planning
INAU	Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay
KFI	Indicador Financiero Clave (siglas en Inglés)
KPI	Key Performance Indicators (Indicadores)
MDN	Ministerio de Defensa Nacional
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social.
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MInterior	Ministerio del Interior
MINTURD	Ministerio de Turismo
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MSP	Ministerio de Salud Pública
MTOP	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
MVOTMA	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
OP	Órdenes de Pago
RUPE	Registro Único de Proveedores del Estado
SDG	Sistema de Distribución del Gasto
SGH-SLH	Sistema de RR.HH
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SNIP	Sistema Nacional de Inversiones Públicas
SPA	Sistema de Presentación del Articulado
SPE	Sistema de Planificación Estratégica y Evaluación
TCA	Tribunal de lo Contencioso Administrativo
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UDELAR	Universidad de la República

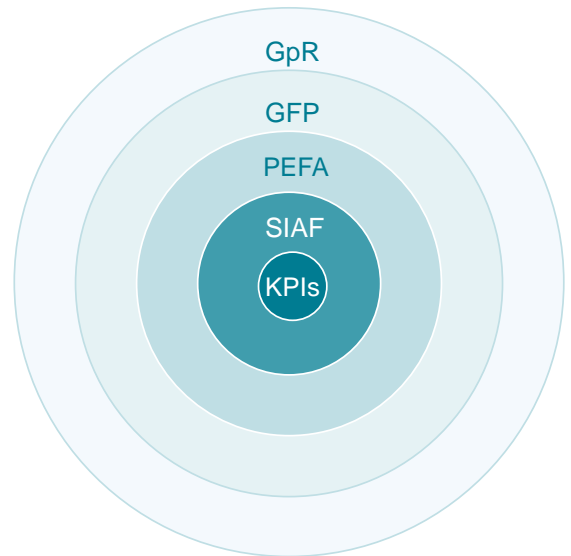
MARCO DE REFERENCIA

Marco Conceptual

A efectos de poder realizar el presente trabajo es importante definir un marco conceptual de referencia para delinear y limitar el enfoque a ser aplicado. A continuación presentamos el entendimiento y las definiciones tomadas en el enfoque aplicado.

Si se observa la situación con un enfoque desde los aspectos macro hacia los micro aspectos (top-down view), se debe comprender la relación existente entre los distintos conceptos, políticas y situaciones que se interrelacionan en el entorno que rodea el desarrollo de un SIAF. En particular, Uruguay se encuentra en un proceso de desarrollo y optimización de la administración pública a través de la concepción denominada “Gestión por Resultados²” (GpR), por tal motivo es importante interpretar y comprender que la administración financiera del Estado, denominada “Gestión Financiera Pública” (GFP)³, está contemplada y se integra con el concepto de GpR. Continuando con la interrelación de los conceptos, se debe tener presente que para la GFP existe además un marco particular para la medición del desempeño de las Finanzas Públicas, el cual tomaremos como referencia en el presente trabajo, y se denomina “Evaluación del gasto público y rendición de cuentas financieras” (PEFA por sus siglas en inglés). Adicionalmente y como forma de integrar todos estos conceptos en la utilización de herramientas vinculadas a las TICs aplicadas en la planificación, ejecución, registro de transacciones financieras y especialmente en la toma de decisiones es que se viene desarrollando en el País acciones enfocadas al diseño e implementación de un nuevo SIAF, denominado del “Proyecto SIIF 2”. Finalmente, nos encontramos con el objetivo final de este trabajo que corresponde a la definición de indicadores o reportes, denominados en adelante “KPIs” (por sus siglas en inglés), a ser incorporados en el SIAF y que permitan la medición y monitoreo, en el corto y mediano plazo, del desempeño de gerentes de Incisos y Unidades Ejecutoras.

Representación del Enfoque Conceptual



² **GpR:** La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

³ **GFP:** De acuerdo a la definición del Banco Mundial, contempla los siguientes componentes: planificación financiera, preparación y ejecución presupuestaria, contabilidad, auditoría interna y externa, gestión de efectivo, gestión de deuda, gestión impositiva y los Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF), siendo este último componente el centro del presente trabajo.

La descripción brindada del marco de conceptual y de toda la sección denominada Marco de Referencia permite entender y profundizar las razones que determinaron los desarrollos posteriores del presente trabajo.

Características de la información para la Gestión Financiera Pública

Como parte de lo que comprende el Marco de Referencia es importante manejar algunas definiciones de lo que son ciertas características significativas y buscadas en la información utilizada para la Gestión Financiera Pública y en particular para la medición de resultados. A continuación se presentan las definiciones asumidas, en el marco de este trabajo, para las características de la información.

Transparencia

De acuerdo a la definición brindada por el Banco Mundial en su manual “Public Expenditure Management Handbook”, la característica de transparencia viene dada en primer lugar por la existencia de toda información relevante y su disponibilidad, en forma previa, para aquellos responsables de tomar decisiones. En forma complementaria, se requiere que las decisiones, junto con los datos de resultados, costos y las bases utilizadas sean comunicadas en forma clara a la sociedad.

Oportunidad

La característica de oportunidad implica proporcionar información dentro del periodo de tiempo en el cual la misma puede influir en las decisiones económicas de los usuarios. Adicionalmente debe entenderse que la información es oportuna solamente si es relevante y si se representa en forma fiel. (IFRS, 2009)

Calidad

La característica de calidad de la información está determinada por la inexistencia de algún error significativo, omisión y/o sesgo siendo esta una representación fiel y razonablemente de lo que pretende presentar. Otro requisito refiere a que la información debe ser completa dentro de los límites, razonables, establecidos por su importancia relativa y su costo. Finalmente, la información debe ser comprensible y comparable a lo largo del tiempo para identificar tendencias de la situación y rendimiento financiero (IFRS 2009)

Limitaciones al Alcance

El alcance del presente trabajo se encuentra limitado en primer lugar por las fuentes utilizadas para su confección, siendo estas fuentes públicas y sin restricción de acceso, consecuentemente el grado de especificación de los reportes / indicadores se ve limitado, siendo este uno de los motivos que determinaron la ejecución de un enfoque, para la definición de indicadores de desempeño, que puedan ser utilizados en forma transversal y común sin importar el fin particular de cada Inciso o Unidad Ejecutora.

Otro aspecto que condicionó el desarrollo de este trabajo fue la bibliografía a la cual se tuvo acceso. Específicamente no se encontraron publicaciones que presentaran ejemplos de indicadores o reportes a ser incorporados en un SIAF para el control de gestión o desempeño de un gerente público. Sin embargo, cabe mencionar que existe una abundante bibliografía que analiza el proceso de gestión presupuestal, gestión del gasto público, diseño e implementación de un SIAF, y hasta indicadores de desempeño de alto nivel o aplicados a la evolución de programas o políticas públicas.

Una tercera dificultad encontrada fue la necesidad de alinear los conceptos utilizados para catalogar los indicadores según el marco conceptual y el proceso presupuestal, aunque no se identificaron incoherencias entre los mismos, si fue importante determinar una correlación entre los diferentes conceptos a efectos de ser coherentes durante el desarrollo del presente trabajo. Entendiéndose que las definiciones adoptadas pueden ser debatibles o cuestionadas en otros ámbitos de discusión o con otro enfoque de trabajo.

Finalmente cabe mencionar que por el enfoque aplicado o por exceder el alcance definido en la convocatoria, se optó por no seguir una estructuración vinculada rígida vinculada al marco para la medición del desempeño de las finanzas públicas denominado PEFA, sin embargo varios de los aspectos o recomendaciones realizadas en el mismo han sido considerados y tenidas en cuenta en la definición de reportes.

Definición de Sistema Integrado de Administración financiera (SIAF)

Un Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF o FMIS por sus siglas en inglés) refiere a la computarización de la gestión del gasto público incluyendo la formulación y ejecución del presupuesto y la contabilidad a través de un sistema integrado para la gestión financiera del Gobierno Central y otras agencias. Otro requisito relevante, refiere a asegurar la integración y comunicación con otros sistemas para obtener información, financiera y no financiera, que pueda ser utilizada como herramienta de gestión. (Diamond & Khemani, 2005)

Algunas consideraciones a realizar durante el desarrollo de un SIAF

A continuación se presentan algunos aspectos que son relevantes mencionar por su potencial impacto en la definición de indicadores

Generales:

- El desarrollo de un SIAF requiere una revisión de los procesos y gestiones actuales de forma de optimizar y racionalizar los controles, esfuerzos y recursos utilizados, tanto como mejora de gestión o para desarrollar el mayor potencial del sistema.
- La estructuración de un SIAF tiene asociado un esfuerzo significativo de diseño del sistema, de forma que sea integral e este integrado a otros sistemas “satélites” existentes en la administración financiera de forma de obtener y reutilizar información existente de aquellas estructuras ya creadas.
- Se requieren importantes esfuerzos para identificar la(s) variable(s) que mejor vincula(n) las asignaciones de recursos y el desempeño. De lo contrario, los clasificadores presupuestarios pueden no seguir la línea de los productos y servicios esperados o de las acciones que son financiadas, dificultando así la interrelación precisa de los recursos.
- Los procesos que generan información de desempeño incluyen procesos que no son financieros y la interacción con sistemas administrados por personas diferentes a las vinculadas con la gestión financiera
- Los errores existentes en otras fuentes de información, como puede ser otro sistema, afectaran la calidad de los datos manejados por el SIAF. Por tal motivo, el desarrollo de un SIAF implica revisar, ajustar y estandarizar variables, conceptos y solucionar problemas en otros sistemas de forma de asegurar la calidad de los datos incorporados en la plataforma del SIAF.
- Por último es importante entender la necesidad de capacitar y gestionar el cambio para que los usuarios de la información en primer lugar demanden los datos y luego los utilicen en su propia actividad y gestión. De esta forma no solo se busca utilizar el mayor potencial de la

- plataforma informática sino que también se identifican cambios a incorporar como parte de proceso de mejora continua

Específicos:

- A mayor necesidad de información asociada al concepto de resultado final o medición del impacto final mayor será la cantidad y los recursos a vincular.
- Para que el SIAF sea un instrumento de información sobre costos unitarios de Bienes y servicios, como base para medir la eficiencia, se requiere un esfuerzo significativo para una disponer de una oportuna registración, de las unidades físicas, y en el reconocimiento de los diferentes conceptos de los gastos incurridos.

EL SIAF EN URUGUAY

Antecedentes

La utilización de herramientas de TICs en la gestión financiera pública en Uruguay no es nueva, desde el año 1999 el país cuenta con un sistema denominado “Sistema Integrado de Información Financiera” el cual ha ido evolucionando desde sus inicios hasta hoy en día. En el año 2008 la CGN realizó un diagnóstico de la situación del SIIF, en el cual se identificaron varios problemas estructurales y de sistemas dando origen al proyecto de desarrollo de un nuevo sistema integrado de administración financiera (SIAF) para el Uruguay denominado “SIIF 2”

Durante el año 2014, el Ministerio de Economía y Finanzas aprobó el “Marco Conceptual” (MC) del Proyecto SIIF 2 el cual establece los lineamientos generales, objetivos, alcance y los principales requisitos funcionales del Sistema.

Alcance del Proyecto SIIF 2

De acuerdo a lo establecido en el marco conceptual del proyecto SIIF 2, el sistema tendrá el siguiente alcance:

ALCANCE SIIF 2		
Administración Central (Incisos 02 al 15, 20 y 24)	Poder Legislativo y Organismos del Artículo 220 de la Constitución	
02 Presidencia	01 Poder Legislativo	Otras Entidades solo a efectos de la consolidación del Sector Público
03 MDN	16 Poder Judicial	
04 Minterior	17 Tribunal de Cuentas	
05 MEF.	18 Corte Electoral	
06 MRREE	19 TCA	
07 MGAP	25 ANEP	
08 MIEM	26 UDELAR	
09 MINTURD	27 INAU	
10 MTOP	29 ASSE	
11 MEC		
12 MSP		
13 MTSS		
14 MVOTMA		
15 MIDES.		
20 Intereses y otros Gastos. Deuda Pública		
24 Diversos Créditos		

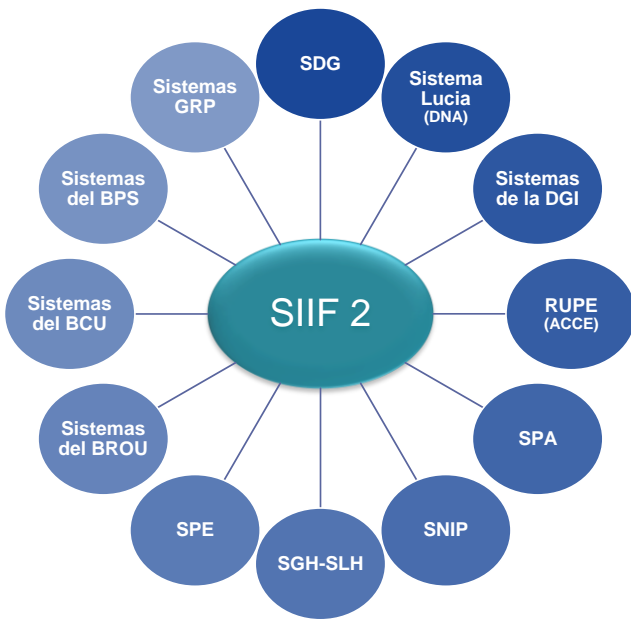
Fuente: Marco Conceptual SIIF 2 y Elaboración Propia

Tener en cuenta que a nivel del Módulo de Contabilidad debe realizarse la consolidación del Sector Público, por lo cual es necesario contemplar al resto de las entidades que por sí mismas son entes contables.

Adicionalmente el desarrollo proyectado del SIAF en Uruguay permitirá la interacción e interoperabilidad con los demás sistemas del sector público.

La siguiente imagen ilustra los sistemas que estarán interrelacionados con el SIIF 2:

SIIF 2 y su Integración con otros Sistemas



Módulos del Sistema “SIIF 2” y su característica de “Reportabilidad”

De acuerdo al Marco Conceptual definido para el SIIF 2, el sistema estará compuesto básicamente de los siguientes 4 módulos principales:

El módulo de Presupuesto que contemplará todas las etapas del ciclo presupuestario (la formulación, la ejecución, las asignaciones y la evaluación)

El módulo de Tesorería: permitirá la gestión de la Cuenta Única (CUN), el plan de caja, la ejecución de los pagos y cobros y el registro de los ingresos.

El módulo de Deuda: será donde se registren todas las emisiones y la gestión del servicio de la deuda

El módulo de Contabilidad: será el modulo que integrará los efectos de todas las transacciones de los demás subsistemas y módulos, permitiendo adicionalmente realizar la consolidación del Sector Público en su conjunto.

Módulos y Reportabilidad - SIIF 2



Fuente: Marco Conceptual SIIF 2 y Elaboración Propia

Una de las características principales que deberá tener el sistema es la denominada “Reportabilidad”, entendida como la habilidad de generar los siguientes cuatro tipos distintos de reportes: Estratégicos, Analíticos, Operativos y de Búsqueda (enunciados en orden creciente de transformación de los datos transaccionales)

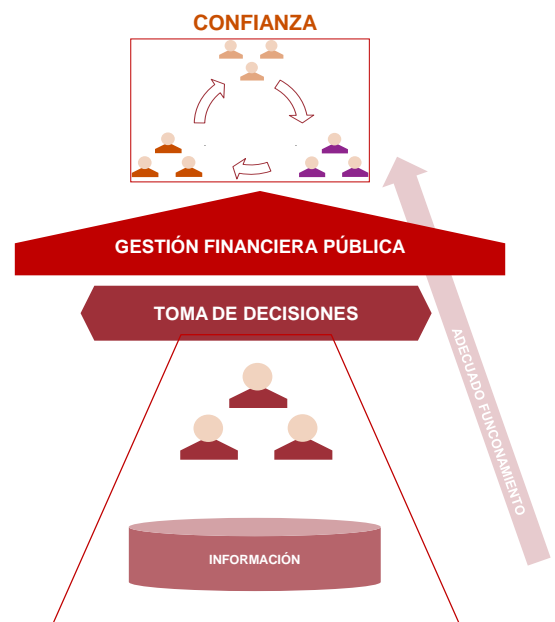
EL SIAF COMO POLÍTICA DE ESTADO

En primer lugar debemos comprender el significado de la denominación de “Políticas de Estado”, siendo aquellas políticas que perduran a un gobierno en particular, distinguiéndose de las políticas de gobierno las cuales no trascienden al cambio de signo político, o las políticas cuya permanencia radica simplemente en su insignificancia o incumplimiento sistemático. Consecuentemente, para ser una Política de Estado no se requiere que sea una solución óptima, inamovible o intocable sino simplemente que represente un legado positivo el cual puede presentar cambios incrementales construidos utilizando como base lo generado por las políticas anteriores. (Cristiani, Boidi, Pastor, Salas & Arboleya, 2010).

Si analizamos el desarrollo y las implicancias de un SIAF vemos como el mismo cumple claramente con la definición de una Política de Estado, al contar con características tales como la trascendencia a un gobierno, su relevancia, su potencial y la incorporación de cambios incrementales construidos utilizando como base lo generado con anterioridad.

Luego de comprender que el desarrollo de un SIAF cumple la definición para ser considerado como Política de Estado, ahora expongo los argumentos que refieren a la importancia de su consideración y del apoyo, funcional y político, que merece por sus implicaciones para la gestión el cualquier País.

Una de las funciones básicas para un adecuado funcionamiento del Estado y de su economía, refiere a la Gestión Financiera Pública implementada. Una de las bases de cualquier economía es la confianza que existe entre los distintos actores y una de las acciones que se pueden tomar para incrementar, mantener y profundizar la confianza dentro de la economía de un país es demostrar una adecuada GFP, la cual es obtenida a través de principalmente dos elementos relevantes como lo son: en primer lugar las personas, con responsabilidades técnicas y políticas, y en segundo lugar la información que se dispone para tomar las decisiones o transmitir datos a la población.



Dentro de esta concepción un SIAF permite estandarizar procesos, resumir información y disminuir tiempos de recopilación y confección de datos de forma de contar con información para la toma o comunicación de decisiones por parte de los responsables. Adicionalmente, un SIAF que cuenta

con indicadores de desempeño (KPIs) permite evaluar y monitorear en forma más eficiente la actuación de los responsables designados y realizar comparaciones con periodos anteriores, permitiendo un mayor grado de supervisión sobre los recursos públicos. Por lo tanto, a través de una implementación adecuada de un SIAF se contribuye de forma activa y significativa en la toma de decisiones, en medición y supervisión del desempeño de los gerentes públicos y por ende en una adecuada GFP, lo cual impacta finalmente en la confianza de los distintos actores económicos y en la población en general.

En la medida que al SIF 2 se lo considere con la importancia que merece se obtendrá una herramienta importante para la gestión financiera del Estado, la cual contribuye complementariamente a la gestión por resultados y a incrementar la transparencia y eficiencia en la asignación de recursos presupuestales y de las inversiones realizadas.

INTRODUCCIÓN A LA PRESENTACIÓN DE INDICADORES / REPORTE

A partir de esta sección el resto del trabajo se estructura a través de los siguientes capítulos:

- **CONCEPTO UTILIZADO DE INDICADOR / REPORTE:** En esta sección se presenta una definición general del concepto de indicador de desempeño. Posteriormente, se procede a realizar una definición y conciliación entre diferentes términos utilizados para clasificar los distintos tipos de indicadores o reportes.
- **MODELOS DE REPORTE PROPUESTOS:** Aquí se comienza la exposición de los diferentes modelos de reporte propuestos o representaciones gráficas, empezando con un cuadro resumen de los objetivos e insumos requeridos para su confección y terminando con la presentación de un ejemplo aplicado.
- **SELECCIÓN DE INDICADORES:** En ese último capítulo se presenta la formulación de los indicadores seleccionados. Adicionalmente se presenta un cuadro con la categorización realizada para cada indicador de acuerdo al Marco Conceptual del Proyecto SIIF 2 y las definiciones adoptadas en el ciclo presupuestal o a efectos de este trabajo..

CONCEPTO UTILIZADO DE INDICADOR / REPORTE

Concepto General

De acuerdo a lo establecido en el trabajo por el Banco Interamericano de Desarrollo se entiende por Indicadores de desempeño al Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado. (López & Moreno, 2010). Otra definición complementaria refiere a que los indicadores de desempeño son medidas que describen como se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto o la gestión de una institución. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones. (ILPES, 2011)

Conceptos Específicos Utilizados

Con el objetivo de alinear los desarrollos de indicadores/reportes a ser presentados más adelante es que surgió la necesidad de realizar un esquema, que se muestra en la siguiente hoja, donde se resume y concilian las relaciones existentes entre las distintas denominaciones de los indicadores/reportes manejados en la gestión presupuestal, el marco conceptual del SIIF 2 y una tercer categoría incluida a efecto de este trabajo.

En primer lugar cuando nos referimos a la formulación presupuestal en Uruguay se manejan conceptualmente tres tipos de indicadores/reportes que son los denominados de contexto, resultados y de gestión. En segundo término, de acuerdo a las definiciones brindadas por el Marco Conceptual del proyecto SIIF 2 existen cuatro tipos de indicadores/reportes que son los denominados estratégicos, analíticos, operativos y de Búsqueda. Finalmente, con el objetivo de poder desarrollar el presente trabajo se propone una tercer clasificación que viene dada por la especialización brindada en la definición del indicador/reporte, es decir debemos distinguir aquellos indicadores, denominación “KPIs Estándar”, los cuales son comunes, por lo tanto transversales a los programas, Incisos o Unidades Ejecutoras de aquellos otros indicadores/reportes, denominados “KPIs Específicos”, que son particulares a un ente o programa y que carece de sentido replicarlos en otras unidades funcionales por ser demasiado específicos.

Las presentes definiciones son importantes para comprender que en el presente documento solo se enfocará en presentar principalmente KPIs de nivel operativo o analítico con potencialidad y flexibilidad para ser aplicados en Incisos y Unidades Ejecutoras, dejando de lado aquellos reportes/indicadores de evaluación integral de la gestión financiera del Estado o que son demasiado específicos de un ente o programa.

El presente cuadro busca definir y conciliar las diferentes definiciones utilizadas en lo que refiere a indicadores/reportes de desempeño

# FORMULACIÓN		DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES			
			De acuerdo a la Formulación Presupuestal	De acuerdo al Marco Conceptual del SIIF 2	Otra Clasificación Propuesta	
Perspectiva Funcional	Área Programática	Esas áreas constituyen actualmente el primer agrupador del presupuesto público y representan funciones del Estado que trascienden los períodos de gobierno. Las áreas programáticas contienen programas presupuestales. Se admite además que el objetivo del programa sea compartido por varias instituciones de la Administración Central y los organismos del artículo 220 de la Constitución.	De Contexto			
	Programas Presupuestales	Es un conjunto de actividades interdependientes, orientadas a un objetivo determinado que el Estado pretende alcanzar mediante la generación de determinados productos en un determinado período de tiempo. Los Programas sirven como categoría para ordenar la asignación de créditos presupuestales. Los objetivos de programa se desagregan en objetivos de Inciso.	De Resultados	Reporte Estratégico	KPIs Estándares: Son aquellos indicadores que serían comunes para una gestión financiera adecuada de cualquier entidad de gobierno. Son indicadores a nivel operativo cuya definición de clasificación coincide con la de los reportes analíticos y operativos del marco conceptual del SIIF 2.	
Perspectiva Institucional	Objetivos del Inciso	Al cumplimiento de los programas presupuestales y en particular a sus objetivos, pueden contribuir dos o más instituciones. Los objetivos de Inciso se desagregan en objetivos de unidades ejecutoras		Reporte Analítico		KPIs Específicos: Son aquellos indicadores que son tan particulares de la operativa o funcionamiento de la entidad, inciso o unidad ejecutora, y que por su importancia relativa se requiere de su medición para una gestión eficaz. Este grupo de indicadores es el de menor cuantía y el más restringido grupo de mediciones a desarrollarse. Son indicadores a nivel operativo cuya definición de clasificación coincide con la de los reportes analíticos y operativos del marco conceptual del SIIF 2.
	Objetivos de Unidad Ejecutora			Reporte Operativo y de Búsqueda.		
Perspectiva de Productos	Objetivos de Bienes y Servicios	Son los productos o servicios generados o provistos por las Unidades Ejecutoras a efectos de cumplir con los Objetivos asignados	De Gestión			

Fuente: RENDICIÓN DE CUENTAS 2014 - Tomo II - Parte 1 - Contexto y resultados y áreas programáticas, BM y Elaboración Propia

MODELOS DE REPORTES PROPUESTOS

En la presente sección se presentan distintos reportes/indicadores que permiten entender diferentes aspectos de la gestión de un gerente público y de las decisiones tomadas, tales como grado de segmentación, priorización o concentración de diferentes aspectos o recursos.

Básicamente los reportes presentados combinan diferentes aspectos y variables permitiendo visualizar evoluciones en el tiempo, tendencias, realizar rankings o simplemente presentar medias de resumen de situaciones para posibilitar que los gerentes públicos de un Inciso o Unidad Ejecutora pueda hacerse una composición de lugar y del resultado de las decisiones tomadas en el pasado.

Reporte de Inversiones

A continuación se presenta un reporte que identifica las principales diez inversiones realizadas por el Inciso/Unidad Ejecutora, los costos asociados y sus desvíos junto con una representación gráfica del grado de avance de los mismos.

Resumen de Reporte / Indicador	
Objetivo	Resumir las principales inversiones y su grado de avance
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> • Montos de inversiones • Grado de avance (físico y monetario) • Desvíos de costos
Representaciones Graficas	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de avance de las inversiones • Desvió de costos
Periodicidad de medición	A demanda

A continuación se presenta un ejemplo del reporte propuesto

Reporte Inversiones mas Significativas del Inciso/Unidad Ejecutora										
Moneda: miles de UYU										
RANKING	NOMBRE DE INVERSION	BREVE DESCRIPCIÓN	COSTO		GRADO DE AVANCE			DESVIO DE COSTOS		
			Compra	Real	Físico	Monetario	Monto	%		
1	Inversión 4		15.000	200	1%		1%	14.800	99%	▲
2	Inversión 3		3.340	2.976	3%		89%	364	11%	▲
3	Inversión 6		2.500	2.544	99%		102%	-44	-2%	▬
4	Inversión 5		1.500	1.500	100%		100%	0	0%	▲
8	Inversión 10		1.300	1.398	80%		108%	-98	-8%	▼
5	Inversión 2		1.000	500	52%		50%	500	50%	▲
6	Inversión 1		800	700	90%		88%	100	13%	▲
7	Inversión 7		500	1.500	90%		300%	-1.000	-200%	▼
9	Inversión 8		202	200	20%		99%	2	1%	▲
10	Inversión 9		100	180	100%		180%	-80	-0,8	▼

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, de la imagen precedente, un modelo de reporte de este estilo permite identificar las principales inversiones realizadas en la gestión, su grado de avance y los desvíos de costos registrados junto con un indicador de importancia relativa como son las flechas de colores.

Reporte de Disposición de Recursos por Programa Presupuestal

El siguiente reporte busca exponer la asignación de recursos entre los programas presupuestales designados al Inciso o Unidad Ejecutora.

Resumen de Reporte / Indicador	
Objetivo	Resumir los recursos destinados a cada programa presupuestal
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> Programas presupuestales Grado de Ejecución Presupuestal Desvíos Presupuestales por programa presupuestal Costos Unitarios por programa
Representaciones Graficas	Desvió de Costo
Periodicidad de medición	A demanda

El siguiente es un ejemplo de reporte propuesto:

Ranking de Disposición de Recursos									
RANKING	PROGRAMA/SERVICIO	DESCRIPCIÓN	MONTO		EJECUCIÓN	DESVIO DE COSTO PRESUPUESTADO			COSTO UNITARIO
			Presupuestado	Real		%	Monto	%	
1	Prog / Serv 8		3.450	3.100	90%	350	10%	▲	1,48
2	Prog / Serv 1		2.800	2.900	104%	-100	-4%	▬	7,25
3	Prog / Serv 7		2707	2806	104%	-99	-4%	▬	701,50
4	Prog / Serv 2		2.206	2.010	91%	196	9%	▲	502,50
5	Prog / Serv 9		809	970	120%	-161	-20%	▼	1,08
6	Prog / Serv 5		786	850	108%	-64	-8%	▼	3,47
7	Prog / Serv 6		675	675	100%	0	0%	▲	3,38
8	Prog / Serv 10		200	200	100%	0	0	▲	0,72
9	Prog / Serv 3		106	104	98%	2	2%	▲	1,04
10	Prog / Serv 4		97	346	357%	-249	-257%	▼	230,67

Fuente: Elaboración Propia

El presente reporte podría combinarse para obtener información por cada una de las Unidades Ejecutora que componen un Inciso o por Área de Presupuesto.

En forma complementaria el presente reporte puede incluir una columna con las unidades utilizadas para obtener los costos unitarios del programa presupuestal o una representación gráfica de barras como el caso del reporte de inversiones para mostrar el grado de ejecución presupuestal. En caso de aplicarse el grafico de barras convendría solicitar que la barra cambie de color cuando la el monto de ejecución presupuestal supera la asignación presupuestal inicial.

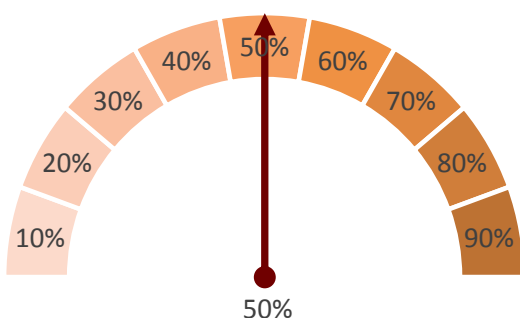
Representación Gráfica de la Ejecución Presupuestal

La representación gráfica presentada a continuación busca resumir el grado de ejecución presupuestal presentado por un Inciso/Unidad Ejecutora o hasta de los programa presupuestales asignados.

Resumen de Representación Grafica	
Objetivo	Resumir el grado de ejecución presupuestal en forma global y discriminada por Unidad Ejecutora o programa presupuestal.
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> Grado de ejecución presupuestal discriminado por ente que se quiera representar (Inciso, Unidad Ejecutora o Programa presupuestal)
Representaciones Graficas	<ul style="list-style-type: none"> Velocímetro para marcar el grado de ejecución presupuestaria en forma global Barras para resumir el grado de ejecución de sub-unidades

A continuación se presentan los ejemplos de representación gráfica propuestos:

Ejecución Presupuestal Global

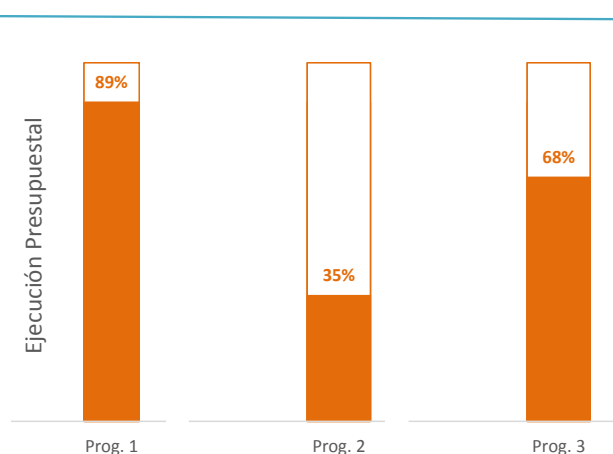


En la parte superior del grafico se puede observar un “velocímetro” que busca medir el grado de ejecución global alcanzado por un Inciso o Unidad Ejecutora, el mismo se obtiene a partir de la ejecución presupuestal de sus componentes asociados.

En la parte inferior se puede observar el grado de ejecución presupuestal en forma individual para cada agrupación determinada.

A modo de ejemplo en la imagen de la izquierda se podría observar el grado global de ejecución presupuestal de un Inciso y en la parte inferior de la imagen se identifica en forma desagregada el grado de ejecución de cada uno de los programas responsabilidad del Inciso.

Este tipo de grafico podría combinarse para obtener información por Unidad Ejecutora u otro clasificador presupuestario. Adicionalmente se podría incluir un cuadro con ciertas cifras importantes en relación a la ejecución presupuestal. (Ej. Importes ejecutados, entre otros)



Elaboración Propia

Reporte de Principales Proveedores

El siguiente reporte busca resumir los principales proveedores del Inciso/Unidad Ejecutora y los costos unitarios a los cuales se han adquirido bienes o servicios.

Resumen de Reporte / Indicador	
Objetivo	Resumir los principales proveedores y los costos unitarios reales de adquisición
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> Principales proveedores contratados Productos/ Servicios Adquiridos Desvíos de costos de Adquisición Costos Unitarios de productos/ Servicios adquiridos
Representaciones Graficas	Desvió de Costo de adquisición
Periodicidad de medición	A demanda

El siguiente es un ejemplo del reporte propuesto:

Rankings de Proveedores del Inciso/Unidad Ejecutora								
RANKING	NOMBRE PROVEEDOR	PROD./ SERV. BRINDADO	MONTO		DESVIO DE COSTO DE COMPRA			COSTO UNITARIO
			Compra	Real	Monto	%		Prom. Real
1	Prov. 8		3.050	3.100	-50	-2%	—	2,84
2	Prov. 1		2.900	1.900	1.000	34%	▲	9,50
3	Prov. 7		2807	2806	1	0%	▲	2.806,00
4	Prov. 2		2.006	2.010	-4	0%	—	1.005,00
5	Prov. 9		809	670	139	17%	▲	1,68
6	Prov. 5		786	850	-64	-8%	▼	1,70
7	Prov. 6		675	675	0	0%	▲	3,38
8	Prov. 10		200	200	0	0	▲	200,00
9	Prov. 3		106	104	2	2%	▲	0,52
10	Prov. 4		97	346	-249	-257%	▼	8,65

Fuente: Elaboración Propia

En forma complementaria el presente reporte puede incluir una columna con las unidades utilizadas para obtener los costos unitarios del programa presupuestal. A su vez el reporte podría ser estructurado para obtener información por programa presupuestal e inclusive por área de presupuesto.

Reporte de Evolución de Principales Proveedores

El siguiente reporte busca resumir la evolución que han presentado los principales proveedores del Inciso/Unidad Ejecutora.

Resumen de Reporte / Indicador	
Objetivo	Resumir la evolución que han presentado los principales proveedores
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> Principales proveedores contratados Montos adquiridos por proveedor y año Desvíos de costos de Adquisición
Representaciones Graficas	Desvió de Costo de adquisición
Periodicidad de medición	A demanda

A continuación se presenta un ejemplo del reporte de evolución de los montos de compra contratados con los principales proveedores:

Evolución de Principales Proveedores							
NOMBRE PROVEEDOR	EVOLUCIÓN					Acum. Período	Prom. Anual
	2011	2012	2013	2014	Acum. 2015		
Prov. 8	1.400	2.000	2.700	3.100	500	9.700	1.940
Prov. 1	2.900	2.600	2.105	1.900	900	10.405	2.081
Prov. 7	3.500	2.765	2.804	2.806	800	12.675	2.535
Prov. 2	100	150	0	2.010	700	2.960	592
Prov. 9	500	250	900	670	650	2.970	594
Prov. 5	360	1.083	780	850	200	3.273	655
Prov. 6	458	206	127	675	450	1.916	383
Prov. 10	188	170	196	200	250	1.004	201
Prov. 3	23	21	77	104	100	325	65
Prov. 11	3.203	2.508	765	0	0	6.476	1.295
Prov. 4	300	326	338	346	152	1.462	292
TOTAL	12.932	12.079	10.792	12.661	4.702	53.166	10.633

Fuente: Elaboración Propia

El reporte presentado podría ser estructurado para obtener información, además de la forma presentada por Inciso o Unidad Ejecutora, por programa presupuestal o área programática.

En forma adicional existiría la posibilidad de construir un reporte de tendencia y de comportamiento registrados por el proveedor en cada año, a partir de la información de desvíos de costos de adquisición cobrados por proveedor en cada año. Ver el ejemplo propuesto a continuación:

Tendencia de Desvío en los Costos de Adquisición					
PROVEEDOR	TENDENCIA				Desvío Prom.
	2011	2012	2013	2014	
Prov. 1	↘	↑	↗	↓	0,5%
Prov. 2	↑	↘	↓	↘	2%
Prov. 3	↘	↘	↓	↓	-15%
Prov. 4	↓	↓	↓	↓	-35%
Prov. 5	↘	↘	↘	↑	7,0%

Referencias:	
↑	Ahorro Significativo
↗	Ahorro Leve
↘	Precio Estimado
↘	Sobreprecio Leve
↓	Sobreprecio Significativo

Fuente: Elaboración Propia

El reporte de tendencia presentado previamente busca a través de una representación gráfica simple exponer el comportamiento presentado por los principales proveedores del Inciso o Unidad Ejecutora. La idea es observar si los proveedores han incurrido en forma sistemática en cobrar a los organismos estatales sobreprecios o si por el contrario se han observado ahorros en los costos reales de adquisición. Siendo esta una potencial herramienta para identificar los patrones de comportamiento de los proveedores del Estado y así evaluar nuevas políticas o procedimientos en las compras estatales.

Reporte de Concentración de Compras

El reporte presentado a continuación busca identificar el grado de concentración de las compras realizadas por el Inciso o Unidad Ejecutora y la evolución registrada.

Resumen de Reporte / Indicador	
Objetivo	Resumir e Identificar el grado de concentración de las compras realizadas por el Inciso/Unidad Ejecutora
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de Compras realizadas por Proveedor sobre el total de compras ejecutadas • Evolución anual de compras realizadas • Cantidad de proveedores utilizados por servicio/bien • Niveles estipulados para catalogar a la concentración de las Compras
Representaciones Graficas	Grado de Concentración de las compras
Periodicidad de medición	<ul style="list-style-type: none"> • A demanda

El siguiente es un modelo propuesto de reporte a utilizar:

CONCENTRACIÓN DE COMPRAS										
s/ Compras (UYU)	EVOLUCIÓN (%)					Importancia Relativa				
	2011	2012	2013	2014	Acum. 2015	2011	2012	2013	2014	Acum. 2015
Prov. 1	18%	19%	15%	12%	11%					
Prov. 2	1%	1%	0%	13%	9%					
Prov. 3	0,1%	0,2%	0,5%	0,6%	1,2%					
Prov. 4	2%	2%	2%	2%	2%					
Prov. 5	2%	8%	5%	5%	2%					
Prov. 6	3%	2%	1%	4%	6%					
Prov. 7	21%	21%	20%	17%	10%					
Prov. 8	9%	15%	19%	19%	6%					
Prov. 9	3%	2%	6%	4%	8%					
Prov. 10	1%	1%	1%	1%	3%					
Prov. 11	20%	19%	5%	0%	0%					
Sub Total	79%	90%	76%	79%	58%					
Resto Prov	21%	10%	24%	21%	42%					
Sub Total	100%	100%	100%	100%	100%					
						>15 %	5 a 15%	<5%		

Fuente: Elaboración Propia

El modelo de reporte presentado anteriormente podría ser complementado por los siguientes indicadores:

- Cantidad de proveedores utilizados en cada año
- Grado de atomización de los restantes proveedores
- Porcentaje de proveedores recurrentes de un año a otro
- Porcentaje de proveedores que se mantuvieron durante el período analizado
- Cantidad de Proveedores utilizados durante el período de análisis

Una forma alternativa a observar la concentración de las compras es a través de la cantidad de proveedores utilizados para el abastecimiento de un determinado bien o servicio. El siguiente cuadro presenta antedicho criterio:

Cantidad de Proveedores por Producto/Servicio			
Producto/Servicio	# PROVEEDORES UTILIZADOS		
	2011	2012	2013
Serv. 1	1	2	3
Prod. 1	1	1	1
Serv. 2	2	0	1
Prod. 2	3	1	0
Prod. 5	2	2	2

Fuente: Elaboración Propia

A su vez podría para este mismo reporte podría presentarse un cuadro con la representación gráfica de un “semáforo” para identificar las concentraciones significativas, similar a como se presentó en el primer cuadro de concentración de compras.

Finalmente todos los reportes de concentración de compras podrían ser estructurados para obtener información por programa presupuestal o área programática en lugar de por Inciso o Unidad Ejecutora.

Reporte Resumen del Proceso de Compras

Un reporte adicional que se podría configurar refiere a la exposición de un resumen de ciertas variables clave del proceso de compra. Para ver un ejemplo de este tipo de reporte ir la sección del proceso de pagos y para ver algunos ratios particulares propuestos ver la sección de indicadores.

Independientemente de la selección de indicadores a ser utilizados para medir el desempeño del proceso de compras se debe tener claro cuáles son las interrogantes a responder por parte de los gerentes públicos. Las mismas refieren a 1) cuanto se está comprando 2) cantidad de compras

realizadas 3) plazos para la realización de compras 4) que grado de concentración o atomización existe en las compras realizadas 5) Que grado de error existe en la realización de compras

Reporte Resumen del Proceso de Pagos

En esta sección se propone un “cuadro resumen” con diferentes variables de tiempo, importe o cantidades medidas en forma promedio, máximo, mínimo, entre otros aspectos a efectos de poder resumir la situación de un proceso clave en la gestión de un Inciso o Unidad Ejecutora como es el caso de la gestión de pagos.

A continuación se presenta la propuesta de cuadro resumen para el proceso de pagos:

KPIs Proceso de Pagos						
	2011	2012	2013	2014	2015	Prom.
Medidas de Plazo (días)						
Plazo Promedio de Pago	15	18	23	30	28	23
Min Plazo	14	10	7	9	5	9
Max Plazo	64	48	36	120	25	59
Media Plazo	33	28	18	29	17	
Plazo Promedio de Sobregiro	10	9	7	9	6	8
Plazo Promedio de Confección de OP (días)	3	1	0,5	1	2	2
Plazo Promedio de Autorización de OP (días)	6	5	4	3	2	4
Medidas de Montos (miles de UYU)						
Total de Pagos	398.412	463.320	294.756	389.052	392.040	387.516
Importe de Pago Promedio	217	270	203	303	297	258
Min Monto	2	7	8	6	1	5
Max Monto	1.532	896	1.042	946	345	952
Media de Monto	108	203	136	221	189	
Monto Prom, de Sobregiro Bancario	102	123	80	60	10	75
Medidas de Cantidades						
Cantidad Totales de Pagos Realizados	1.836	1.716	1.452	1.284	1.320	1.522
Cantidad Prom. Mensual de Pagos	153	143	121	107	110	127
Cantidad de Sobregiros Registrados	63	52	39	41	14	42
Cantidad de Ordenes de Pago Anuladas	119	88	58	34	10	62
Otras Medidas						
Cantidad Ord. de Pago Anuladas / Total OP (%)	6%	5%	4%	3%	1%	4%
Cantidad de OP Pendientes de Autorizar	52	46	34	23	10	33

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior es un ejemplo de cómo se podría mostrar la evolución de ciertas variables clave que se definan para el monitoreo y la evaluación del desempeño del proceso.

Independientemente de la selección de indicadores a ser utilizados para medir el desempeño del proceso de pagos se debe tener claro cuáles son las interrogantes a responder dentro de este proceso. Las mismas refieren a 1) cuanto se está pagando 2) cantidad de pagos realizados 3) la periodicidad con que se efectúan los pagos 4) que grado de concentración o atomización existe en los pagos realizados 5) Que grado de error existe en la realización de pagos 6) En qué medida se requiere recurrir a la utilización de sobregiros bancarios para cumplir con los pagos pactados.

Gráfico de Concentración de Pagos por Escala de Monto

La representación gráfica presentada a continuación busca resumir la concentración de pagos y su evolución en el tiempo.

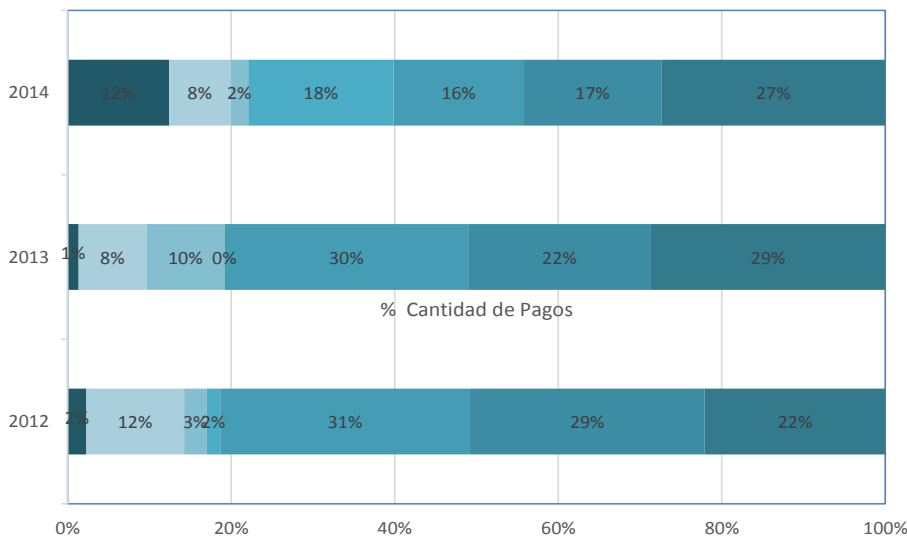
Resumen de Representación Grafica	
Objetivo	Resumir la proporción, concentración y evolución de los pagos realizados por escala de importes.
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de los Montos de Pagos • Cantidad de Pagos realizados por cada una de las escalas definidas • Porcentajes de pagos realizados por escala sobre el total de pagos realizados • Evolución de pagos en el período analizado
Representaciones Graficas	Barras por año y tabla de cantidad de pagos realizados por escala definida

En la página siguiente se presenta el ejemplo propuesto para hacer un seguimiento de la evolución de la concentración de pagos realizados por escala de monto

Esta representación gráfica permite medir fácilmente la composición de los pagos realizados de acuerdo a las escalas definidas, permitiendo:

- Determinar el grado de concentración de los pagos realizados
- La evolución que tuvieron cada una de las categorías a lo largo del tiempo
- Identificar oportunidades de mejoras en la gestión de pagos de forma de evitar costos transaccionales asociados
- Medir y hacer un seguimiento de la cantidad de pagos que se realizan

Cantidad /Proporción de Pagos por Escala de Monto



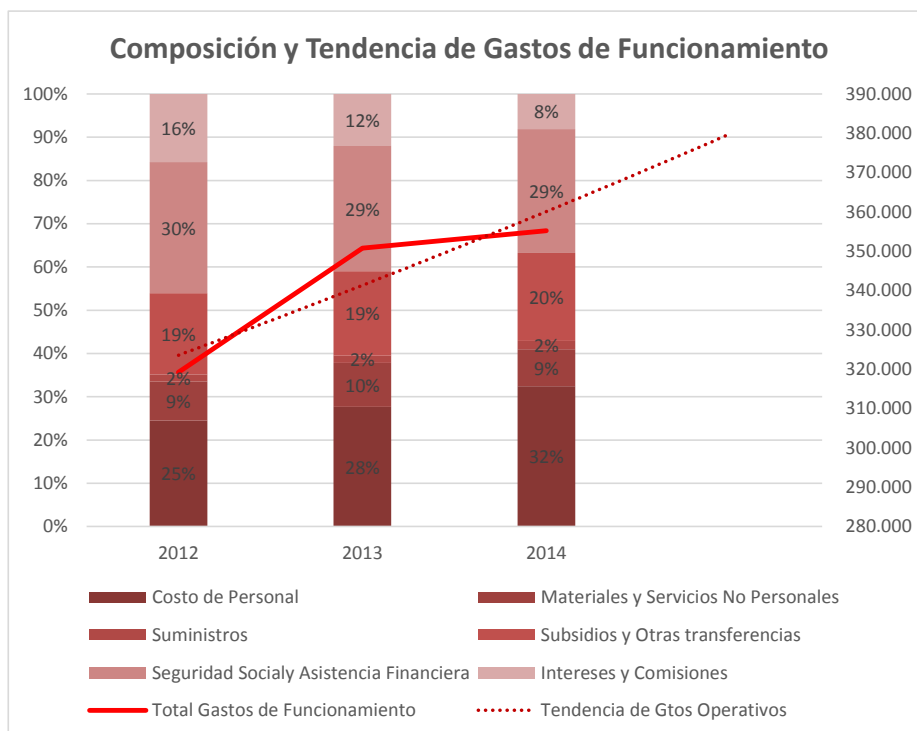
	2012	2013	2014
< 50	206	127	1.404
50 a 100	1.083	780	850
100 a 250	250	900	243
250 a 500	150	0	2.010
500 a 1.000	2.765	2.804	1.803
1.000 a 1.500	2.600	2.105	1.900
> 1.500	2.000	2.700	3.100

Representación Gráfica de Gastos de Funcionamiento

Para presentar los gastos de funcionamiento en lugar de utilizar los cuadros de resumen tradicionales que podemos encontrar, por ejemplo en las rendiciones de cuenta, se propone el siguiente cuadro que se resume de la siguiente forma:

Resumen de Representación Gráfica	
Objetivo	Resumir la composición de los gastos de funcionamiento, su evolución en el tiempo y una proyección establecida a partir de mantener la tendencia exhibida en el período bajo análisis
Aspectos Considerados	<ul style="list-style-type: none"> • Composición y magnitud de los gastos de funcionamiento • Evolución de los gastos de funcionamiento en el período bajo análisis
Representaciones Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> • Barras con la composición porcentual de los gastos de funcionamiento para el período bajo análisis • Línea de tendencia de los gastos de funcionamiento • Línea estimada de proyección de los gastos de funcionamiento en caso de mantener la tendencia expuesta.

A continuación se presenta la representación gráfica propuesta para resumir el comportamiento de los gastos de funcionamiento de un Inciso o Unidad Ejecutora:



Este modelo de gráfico puede ser complementado con otras líneas de tendencia como son la asignación Presupuestal o el porcentaje de Variación

Reporte de Riesgo Fiscal

Los Gobiernos centrales cumplen una función formal de supervisión respecto a otras entidades del sector público, debiendo conocer, gestionar y realizar un seguimiento de los riesgos fiscales asumidos a un nivel consolidado. (PEFA, 2015)

Adicionalmente, se debe tener presente que en ocasiones los Gobiernos Centrales de los países deben asumir, generalmente por razones políticas, responsabilidades en caso de incumplimiento de obligaciones financieras por parte de otras entidades del sector público, incluso en casos que no existe una función formal de supervisión. (PEFA, 2015). Consecuentemente, los Gobiernos de Países que pretendan gestionar de forma integral y adecuada sus riesgos deben, entre otras acciones, realizar una medición y seguimiento de los riesgos fiscales asumidos a nivel de todo el sector público. (PEFA, 2015).

Sin entrar en una discusión teórica o metodológica de que comprende el concepto de riesgo fiscal, simplemente es importante mencionar la existencia de una importancia relevante en relación con las definiciones que se asuman para la determinación de “pasivos contingentes” (explícitos u implícitos). Como forma de complementar el siguiente reporte se mencionará una definición brindada por el Gobierno de Chile en su Informe de Finanzas Públicas- Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2015, el cual establece que los pasivos contingentes son aquellas obligaciones fiscales cuyo valor y oportunidad de pago dependen de la ocurrencia de hechos futuros e inciertos. Los pasivos contingentes se caracterizan en que las condiciones que determinan su valor no son conocidas. Otra particularidad mencionada en antedicho informe refiere a que el solo hecho de reconocer la existencia de pasivos contingentes implícitos no es suficiente para una correcta estimación de los compromisos monetarios derivados.

En conclusión para determinar la verdadera situación financiera del sector público, es necesario definir correctamente los pasivos contingentes a analizar.

A continuación se presenta el Reporte de Riesgo Fiscal propuesto:

Reporte Riesgo Fiscal							
PASIVOS CONTINGENTES	Base Legal	Entidad Vinculada	Criterio de Estimación	Millones de UYU			
				Estimado anual	% PBI	Estimado Total	% PBI
Explícitos							
Garantía de Crédito	Contrato de Crédito	ANCAP	Análisis	100	0,01%	1.200	0,08%
Garantía de Depósitos Bancarios	Ley N° xx	COPAB	Exposición máxima	318	0,02%	3.500	0,23%
Demandas Pendientes de resolución	n.a	MVOTMA	Estimado	450	0,03%	2.700	0,18%
Subtotal				868	0,06%	7.400	0,48%
Implícitos							
n.a	n.a.	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
Subtotal				0	0%	0	0%
TOTAL				868	0,06%	7.400	0,48%





Fuente: Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile y Elaboración Propia

Reporte de Riesgo de Moneda

Dada la importancia que presenta el riesgo de tipo de cambio para la economía uruguaya y en particular su potencial impacto en los pasivos que se asumidos por las diferentes dependencias del Estado es que se propone el reporte que se presenta a continuación:

Resumen de Reporte / Indicador	
Objetivo	Resumir la exposición al riesgo de moneda presentando las posiciones en moneda extranjera y un análisis de sensibilidad
Aspectos Considerados	Posiciones monetarias por cada una de las monedas extranjeras
Representaciones Graficas	Grado del impacto por exposición al riesgo de moneda en función del análisis de sensibilidad propuesto.
Periodicidad de medición	<ul style="list-style-type: none"> A demanda

El reporte expuesto precedentemente busca permitir e incorporar una visión integral de gestión, la cual contemple los riesgos asumidos en este caso por tipo de moneda extranjera. Asimismo habilita a administrar activamente la funciones de monitoreo y en caso de ser necesario disparar acciones contingentes para evitar posiciones sobreexpuestas en determinadas monedas que pueden traer aparejados resultados negativos para el ente y su ejecución presupuestal.

Exposición al Riesgo de Moneda								
						Fecha Análisis: 30/06/2015		
Posiciones Monetarias	MONEDA DE ORIGEN				Equiv. UYU	Total UYU	UYU	
	USD	ARG	UI	EURO				
	Total de Activos Monetarios	0	20.000		0	77.140	5.989	83.129
	Total de Pasivos Monetarios	9.477	1.426	4.384	9	317.020	2.355	319.375
	Posición Neta Act / (Pas)	(9.477)	18.574	(4.384)	(9)	(239.880)	3.634	(236.246)
Análisis de Sensibilidad	RESULTADO EN PESOS							
	USD	ARG	REAL	EURO				
	Variación Tipo de Cambio							
	Incremento 10%	(26.083)	7.164	(5.042)	(27)			
								
Disminución 10%	Resultado opuesto al caso anterior							

Fuente: Elaboración Propia y EECC ANCAP 2013

El presente reporte permite rápidamente conocer las posiciones en las distintas monedas extranjeras manejadas por los Incisos o Unidades Ejecutoras y en forma adicional presenta un análisis de sensibilidad de las tasa de cambio para cada moneda extranjera y su impacto. Un reporte con características similares puede ser utilizado para medir la exposición a otros riesgos como por ejemplo el riesgo de tasa de interés.

SELECCIÓN DE INDICADORES

Indicadores Generales

En la presente sección se hace una presentación de una selección de indicadores que podrían estar incluidos en el desarrollo de SIAF.

Detalle de Indicadores		
	Formulación	
	Numerador	Denominador
De Liquidez		
Ratio de Efectivo	Efectivo y equivalentes	Pasivos Corrientes
Prueba Acida	(Efectivo y equivalentes + Créditos a Cobrar)	Pasivos Corrientes
Ratio de Intervalo Defensivo	(Efectivo y equivalentes + Créditos a Cobrar)	Egresos Diarios de Fondos
FFO a Pasivos Corrientes	Flujos de Fondos Operativos (FFO)	Pasivos Corrientes
De Solvencia		
FFO a Pasivos	Flujos de Fondos Operativos (FFO)	Total de Pasivos
FFO a Cobertura de Intereses	Flujos de Fondos Operativos (FFO)	Pago de Intereses
Cobertura de Intereses	Resultado Operativo (EBIT)	Total de Intereses
Flujo de Caja Discrecional a Deuda	(FFO - Inversiones en Capital)	Total de Deuda
De Costos - Generales		
Estructura de Gastos	Gastos Recurrentes	Total de Gastos
Evolución de Gastos Operativos	Gastos Operativos año corriente	Gastos Operativos año anterior
Evolución de Gastos Recurrentes	Gastos Recurrentes año corriente	Gastos Recurrentes año corriente
Evolución de Gastos de Personal	Gastos de Personal en el año	Gastos de Personal en el año anterior
Evolución de Gastos Energéticos	Gastos Energéticos año corriente	Gastos Energéticos en el año anterior
Evolución de Gastos de Publicidad	Gastos de Publicidad año corriente	Gastos de Publicidad en el año anterior
Evolución de Gastos de Honorarios	Gastos de Honorarios año corriente	Gastos de Honorarios año anterior
De Costos - Unitarios		
Costo Unitario de Servicio o Producto	Total Gastos Operativos	Cantidad Productos o Servicios del Período
Costo Promedio de Obra	Costo de obras realizadas	Nro. De Obras realizadas
Costo por Persona Contratada	Total Gastos por Remuneraciones y Honorarios	Cantidad total de Personas Contratadas
Costo por Servicio Contratado	Total Gastos por Servicios Contratados	Cantidad total Servicios Contratados
Capacitación de RRHH	Gasto en capacitación	Cantidad de RRHH
Otros		
Días de Créditos	Promedio días desde incido proceso de solicitud de créditos presupuestales y su recepción	
Días de Cuentas a Pagar	365 (días)	Rotación de Cuentas a Pagar
De RRHH		
Grado de Paralización	Horas de paralización por cualquier motivo	Días de trabajo
Grado de paralización por Enfermedad	Cantidad horas de licencia por enfermedad	Cantidad de RRHH
Horas Extras por Persona	Cantidad de Horas Extras	Cantidad de RRHH

Fuente: Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile, CFA Curriculum y Elaboración Propia

Detalle de Indicadores		
	Formulación	
	Numerador	Denominador
Proceso de Pagos		
Plazo Promedio de Pago	Días Promedio entre la recepción y pago de factura	
Plazo Promedio de Sobregiro	Monto total de Pagos	Cantidad de Pagos
Plazo Promedio de Confección de OP (hrs)	Horas Promedio requeridas para confección de OP	
Plazo Promedio de Autorización de OP (hrs)	Horas Promedio requeridas para autorizar OP	
Monto Total de Pagos	Importe total de egresos de fondos	
Monto Prom. de Sobregiro Bancario	Importe Promedio de sobregiro bancario	
Cantidad Totales de Pagos Realizados	Nº de pagos ejecutados en un periodo	
Cantidad Prom. Mensual de Pagos	Nº promedio de pagos realizados en el mes	
Cantidad de Sobregiros Registrados	Nº de veces que existió un sobregiro bancario	
Cantidad de Ordenes de Pago Anuladas	Nº de ordenes de pago anuladas	
Cantidad Ord. de Pago Anuladas / Total OP (%)	Cantidad de ordenes de pago anuladas	Total de Ordenes de Pago
Cantidad de OP Pendientes de Autorizar	Nº Ordenes de Pago pendientes de Autorizar	
Proceso de Compras		
Plazo promedio General de Adquisición	Días Promedio entre el inicio y finalización del proceso de compra	
Plazo promedio por Tipo de Adquisición	Días Promedio entre el inicio y finalización del proceso por Tipo de compra	
Plazo Promedio de Confección de OC (hrs)	Promedio de hrs utilizadas para la confección de Ordenes de Compra	
Plazo Promedio de Autorización de OC (hrs)	Promedio de hrs utilizadas para la autorización de Ordenes de Compra	
Concentración por Tipo de Adquisición	Cantidad de Compras por tipo de Adquisición	Cantidad Total de Compras Realizadas
Costo promedio de Adquisición	Costo de Adquisiciones	Cantidad de adquisiciones
Costo Promedio por Tipo de Adquisición	Costo Total por Tipo de Adquisición	Cantidad de Compras por Tipo Adquisición
Cantidad de procesos de compra realizados	Cantidad de proceso de compra ejecutados	
Cantidad OC Anuladas	Nº de Ordenes de Compra anuladas	
Cantidad OC Anuladas / Total OC (%)	Cantidad de Ordenes de Compra Anuladas	Total de Ordenes de Compra
Cantidad de OC Pendientes de Autorizar	Ordenes de Compra pendientes de Autorizar	
De Grado de Eficiencia y Productividad		
Efectividad de Servicios / Productos	Cantidad de Servicios/Productos Brindados	Cantidad Serv./Prod. Estimados
Efectividad de Obras	Obras ejecutadas	Obras Proyectadas
Evolución de Penalizaciones	Costos de Multas en el año	Costos de Multas en el año anterior
Evolución Gastos por Diferencias de Inventarios	Gastos por Dif. de Inventarios año corriente	Gastos por Dif. de Inventario año anterior

Fuente: Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile, CFA Curriculum y Elaboración Propia

Los indicadores listados precedentemente corresponden en su gran mayoría a la categoría denominada “KPIs Estándares”, dado que el objetivo del presente trabajo fue proponer indicadores que podrían ser utilizados por cualquier ente de gobierno. Adicionalmente tener presente que esta no es una lista taxativa y que podría complementarse con otros indicadores estadísticos.

Clasificación de Indicadores

En este apartado se presenta un cuadro con el resumen de los indicadores propuestos clasificados según las diferentes categorizaciones utilizadas en el ciclo presupuestal, el marco conceptual del proyecto SIIF y el presente trabajo.

Indicador	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES					
	S/ Formulación Presupuestal		S/ Marco Conceptual del SIIF 2			Otra
	De Resultados	De Gestión	Reporte Estratégico	Reporte Analítico	Reporte O&B	KPIs Estándares
De Liquidez						
Ratio de Efectivo		✓		✓	✓	✓
Prueba Acida		✓		✓	✓	✓
Ratio de Intervalo Defensivo		✓		✓	✓	✓
FFO a Pasivos Corrientes		✓		✓	✓	✓
De Solvencia						
FFO a Pasivos		✓		✓	✓	✓
FFO a Cobertura de Intereses		✓		✓	✓	✓
Cobertura de Intereses		✓		✓	✓	✓
Flujo de Caja Discrecional a Deuda		✓		✓	✓	✓
De Costos - Generales						
Estructura de Gastos		✓		✓	✓	✓
Evolución de Gastos Operativos		✓		✓	✓	✓
Evolución de Gastos Recurrentes		✓		✓	✓	✓
Evolución de Gastos de Personal		✓		✓	✓	✓
Evolución de Gastos Energéticos		✓		✓	✓	✓
Evolución de Gastos de Publicidad		✓		✓	✓	✓
Evolución de Gastos de Honorarios		✓		✓	✓	✓
De Costos - Unitarios						
Costo Unitario de Servicio o Producto	✓		✓	✓		✓
Costo Promedio de Obra	✓		✓	✓		✓
Costo por Persona Contratada	✓		✓	✓		✓
Costo por Servicio Contratado	✓		✓	✓		✓
Capacitación de RRHH	✓		✓	✓		✓
Otros						
Días de Créditos		✓		✓	✓	✓
Días de Cuentas a Pagar		✓		✓	✓	✓
De RRHH						
Grado de Paralización		✓			✓	✓
Grado de paralización por Enfermedad		✓			✓	✓
Horas Extras por Persona		✓			✓	✓
Proceso de Pagos						
Plazo Promedio de Pago		✓		✓	✓	✓
Plazo Promedio de Sobregiro		✓		✓	✓	✓
Plazo Promedio de Confección de OP (hrs)		✓		✓	✓	✓
Plazo Promedio de Autorización de OP (hrs)		✓		✓	✓	✓
Monto Total de Pagos		✓		✓	✓	✓
Monto Prom. de Sobregiro Bancario		✓		✓	✓	✓
Cantidad Totales de Pagos Realizados		✓		✓	✓	✓
Cantidad Prom. Mensual de Pagos		✓		✓	✓	✓
Cantidad de Sobregiros Registrados		✓		✓	✓	✓
Cantidad de Ordenes de Pago Anuladas		✓		✓	✓	✓
Cantidad Ord. de Pago Anuladas / Total OP (%)		✓		✓	✓	✓
Cantidad de OP Pendientes de Autorizar		✓		✓	✓	✓
Proceso de Compras						
Plazo promedio General de Adquisición		✓		✓	✓	✓
Plazo promedio por Tipo de Adquisición		✓		✓	✓	✓
Plazo Promedio de Confección de OC (hrs)		✓		✓	✓	✓
Plazo Promedio de Autorización de OC (hrs)		✓		✓	✓	✓
Concentración por Tipo de Adquisición		✓		✓	✓	✓
Costo promedio de Adquisición		✓		✓	✓	✓
Costo Promedio por Tipo de Adquisición		✓		✓	✓	✓
Cantidad de procesos de compra realizados		✓		✓	✓	✓
Cantidad OC Anuladas		✓		✓	✓	✓
Cantidad OC Anuladas / Total OC (%)		✓		✓	✓	✓
Cantidad de OC Pendientes de Autorizar		✓		✓	✓	✓
De Grado de Eficiencia y Productividad						
Efectividad de Servicios / Productos	✓		✓	✓		✓
Efectividad de Obras	✓		✓	✓		✓
Evolución de Penalizaciones		✓		✓	✓	✓
Evolución Gtos. por Diferencia Inventario		✓		✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- Álvaro Cristiani, María Fernanda Boidi, Gabriel Pastor, Fernando Salas, Lucila Arboleya. (2010). Acuerdos Sociales en el Uruguay, Claves para lograr mejores acuerdos. Recuperado de: <http://www.cnccs.com.uy/wp-content/uploads/Libro-Acuerdos-sociales-en-Uruguay.pdf>
- Área de Gestión y Evaluación del Estado. Nota Metodológica. Recuperada de: http://www.agev.opp.gub.uy/advni/nota_metodologica.html
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). Mario Marcel, Marcela Guzmán, Mario Sanginés Presupuestos para el desarrollo en América Latina.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Roberto García López, Mauricio García Moreno
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). Libro de Buenas Prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público.
- Banco Mundial. (2005). Oriental Republic of Uruguay Country Financial Accountability Assessment. Recuperado de: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/12/08/000090341_20051208095436/Rendered/PDF/328510UY.pdf
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/12/08/000090341_20051208095436/Rendered/PDF/328510UY.pdf
- Banco Mundial. (1998). Public Expenditure Management Handbook
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. (2011). Marianela Armijo. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público
- CFA Institute. (2014). CFA Program Curriculum. – Level 1
- Contaduría General de la Nación - Ministerio de Economía y Finanzas República Oriental del Uruguay. (2012). Resumen ejecutivo - Desarrollo del Modelo Conceptual de Alto nivel del Sistema Integrado de Información Financiera SIIF. Recuperado de: https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/file/1703/1/resumen_ejecutivo_siif_uruguay_sept_2012.pdf
- Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile. (2014). Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2004-2013
- Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile. (2014). Informe de Finanzas Públicas Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2015
- Fondo Monetario Internacional. Jack Diamond and Pokar Khemani. (2005). Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries - Working Paper

- IFRS Foundation. (2015). Marco Conceptual para la Información Financiera 2015. Recuperado de: http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/June%202015/ES_ED_Conceptual-Framework_MAY-2015.pdf
- IFRS Foundation. (2009). Material de formación sobre la NIIF para las PYMES 2009. Recuperado de: http://www.ifrs.org/Documents/1_PequeñasyMedianasEntidades.pdf
- Organización de los Estados Americanos. Abreviaturas Institucionales. Recuperado de: <https://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea10s/ch013.htm>
- PEFA. (2015). Gestión de las finanzas públicas Marco de referencia para la medición del desempeño – Versión de Prueba.
- Poder Ejecutivo del Uruguay. Rendición de Cuentas 2014 | Tomo II - Parte 1 | Contexto y resultados en áreas programáticas. Recuperado de: https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/file/74183/1/tomo_ii_parte_1_contexto_y_resultado_ap.pdf
- Proyecto de RENDICIÓN DE CUENTAS 2006 Período de Gobierno: 2005 – 2009 Tomo VI - 1 “Estados Demostrativos de Resultados. Año 2006” Parte I: Incisos 02 al 10 de la Administración Central
- Rodrigo Ribeiro, Tercera edición. (2013). Valuación de Empresas Fundamentos y Practica en Mercados Emergentes,
- II Jornadas MEF – CGN. (2013). “El sistema integrado de administración financiera: instrumento para la moderna gestión financiera pública”. Recuperado de: https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/v/5517/8/innova.front/ii_jornadas_mef-cgn_15_y_16_de_octubre_de_2013.html
- II Jornadas MEF – CGN. (2013). Efectos esperados por la implantación del SIIF2 RECURSOS. Recuperado de: https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/v/5517/8/innova.front/ii_jornadas_mef-cgn_15_y_16_de_octubre_de_2013.html
- II Jornadas MEF-CGN Montevideo. (2013). El Sistema Integrado de Administración Financiera “Instrumento indispensable de transparencia institucional”. Recuperado de: https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/v/5517/8/innova.front/ii_jornadas_mef-cgn_15_y_16_de_octubre_de_2013.html