

CASO DE USO

Proceso: Seguimiento y Evaluación Presupuesto
Instituciones Gubernamentales

Alcance: Analítico

PROCESO: Seguimiento y Evaluación.

1. Breve Descripción

El proceso de Seguimiento y Evaluación nos permite fijar metas y monitorear de forma clara la programación y ejecución del Sistema de presupuesto de las instituciones gubernamentales.

Este proceso comprende tres etapas: Formulación, ejecución y seguimiento y evaluación, donde en cada una ocurren una serie de tareas con las cuales se hace efectiva la realización de dicho proceso.

El proceso inicia en la etapa de formulación donde se consolidan los gastos plurianuales y las metas físicas, aquí se diseña un plan de evaluación el cual es generado por el analista de la institución que administra el presupuesto con el objetivo de controlar cualquier inconformidad que pueda ocurrir durante la ejecución del proceso.

El analista dentro de la institución que recibe el presupuesto y lo utiliza es quien recibe y realiza el registro tanto de cuotas del compromiso, devengado y pago así como el de la ejecución de las metas físicas, además atiende a la solicitud de justificar y ajustar los posibles desvíos. Todas estas actividades ocurren en el momento en que se está desarrollando la etapa de ejecución y seguimiento.

En la etapa de evaluación se elabora un análisis de la producción institucional consolidada y de la ejecución financiera, esta tarea marca pautas para que el analista de la institución que administra el presupuesto consolide la producción, mida indicadores de desempeño además de resultados e impactos y de esta manera poder ofrecer diferentes recomendaciones con las cuales se pueda aplicar el plan de mejora.

2. Actores Del Proceso

Actores	Descripción
<div>Institución que asigna el presupuesto</div>	<p>Es el órgano rector del sistema de presupuesto, el cual se encarga de dictar las normas e instructivos técnicos, procedimientos y metodologías para la programación de compromisos, modificaciones presupuestarias y evaluación física y financiera. Esta entidad funge como administradora del presupuesto y ley de gasto público, además de que elabora diferentes tipos de análisis acerca de anteproyecto y proyecto de presupuesto destinados a distintos organismos públicos.</p> <p>Esta institución elabora informes sobre el cumplimiento de los objetivos y metas previstas, los desvíos producidos y lo que se prevé podría suceder durante todo el ejercicio del presupuesto. Esta entidad evalúa minuciosamente la ejecución presupuestaria y financiera de los diferentes organismos públicos</p>
<div>Institución (Institución gubernamental)</div>	<p>Si partimos desde un nivel de desagregación, la institución es un ente mediador entre la institución que asigna el presupuesto</p> <p>Y la institución que recibe el presupuesto donde toda interacción</p> <p>efectuada entre estos dos organismos primero debe hacer escala en esta entidad.</p> <p>En el Proceso de seguimiento y evaluación la institución actúa como una fuente de análisis de la producción y de la ejecución financiera, estableciendo pautas para elaborar una consolidación de calidad con la cual se pueda llevar a cabo y de manera efectiva la etapa de evaluación.</p>
<div>Institución receptora del presupuesto</div>	<p>Esta entidad tiene el rol de presidir diferentes tareas dentro de la institución, estas tareas forman parte del ejercicio presupuestario y consisten esencialmente en una serie de registros en los cuales se controla parte de la etapa de ejecución y seguimiento.</p> <p>La Institución receptora y ejecutora del presupuesto es responsable de administrar de forma correcta las distintas informaciones suministradas a cada institución por sus organismos superiores, además de velar que dichas informaciones sean depositadas en las manos correctas en el momento indicado.</p>

3. Flujo Del Proceso

Participante	Rol	Actividad/Evento.
Institución Asigna Presupuesto	Analista	Se reciben la Consolidación de la formulación de gastos plurianuales y metas físicas. (Este es el producto de una actividad llamada "Revisar y consolidar formulación de gastos presupuestales plurianuales y metas físicas" que se realiza en el proceso Programación, que a su vez se obtiene de las proyecciones de gastos desde las instituciones y unidades ejecutoras.)
Institución Asigna Presupuesto	Analista	Diseñar y aprobar plan anual de evaluación. (Este plan debe especificar el grado de cumplimiento de la política presupuestaria, la demanda o población a ser atendida, los resultados y metas físicas a alcanzarse durante el ejercicio presupuestario, los medios de verificación de cada producción y su relación con los recursos previstos, así como el organigrama y la estructura y cantidad de cargos de cada institución y sus instituciones ejecutoras tomando en cuenta los programas y proyectos priorizados previamente por el Secretariado Técnico Gubernamental.)
Institución ejecutora presupuesto	Analista	Recibir aprobación de cuotas del compromiso, devengado y pago (disponibilidad financiera) (La aprobación se recibe luego de que se hayan realizado un conjunto de actividades que componen las etapas de Discusión y Aprobación, y gran parte de la etapa Ejecución y Seguimiento en el proceso de "Programación")
Institución ejecutora presupuesto	Analista	Registrar compromiso, devengado y pago. (Por disposición de la ley orgánica del presupuesto (ley 423-06) deben registrarse estos conceptos.)
Institución ejecutora presupuesto	Analista	Realizar el registro periódico de la ejecución de las metas físicas. (El registro periódico de la ejecución financiera se realiza automáticamente (este registro sucede continuamente mientras se agota el stock (dinero asignado al presupuesto)) y por esta razón puede suceder en cualquier momento.)
Institución ejecutora presupuesto	Analista	Analizar la ejecución de las metas físicas y financieras. (Se tiene el registro de las metas físicas y financieras.)
Institución ejecutora presupuesto	Analista	Justificar posibles desvíos. (Estipular la razón de desvíos que podrían producirse entre lo programado y lo ejecutado en materia de precios y tarifas, ingresos, gastos, inversión física, endeudamiento y patrimonio institucional, respecto de los resultados operativos, económicos y financieros.)

Institución ejecutora presupuesto	Analista	Ajustar posibles desvíos. (Ajustar desvíos que podrían producirse entre lo programado y lo ejecutado en materia de precios y tarifas, ingresos, gastos, inversión física, endeudamiento y patrimonio institucional, respecto de los resultados operativos, económicos y financieros.)
Institución	Analista	Analizar la producción institucional consolidada y de la ejecución financiera. (Se elaboran comentarios de la ejecución física y financiera.)
Institución Asigna Presupuesto	Analista	Consolidar y analizar la producción del gobierno central y de la ejecución financiera. (Se elaboran comentarios de la ejecución física y financiera.)
Institución Asigna Presupuesto	Analista	Realizar análisis de los indicadores de desempeño, de resultados e impacto. (Establecer salidas de información, elaborar informes correspondientes, alimentar o habilitar los portales para la auditoría social del presupuesto)
Institución Asigna Presupuesto	Analista	Recomendar y aplicar el plan de mejora.
Institución Asigna Presupuesto	Analista	Resultados de gestión de gobierno para auditoría social publicados.

4. CONSIDERACIONES:

Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, No. 423-06.

1. Evaluar la ejecución física y financiera de los presupuestos de los organismos comprendidos en el Título III de esta ley y elaborar informes sobre el cumplimiento de los objetivos y metas previstas, así como los desvíos producidos y los que se estime ocurrirán durante el ejercicio presupuestario.
2. Compromiso de la máxima autoridad ejecutiva del organismo y el Secretario de Estado a la cual dicho organismo está adscrito u otra instancia jerárquica, para el cumplimiento de políticas, objetivos y metas que estén contempladas en los planes de desarrollo y presupuestos plurianual y anual, y que sean debidamente cuantificadas y verificables mediante indicadores de desempeño.
3. Los anteproyectos de presupuesto remitidos por los organismos antes señalados deberán especificar el grado de cumplimiento de la política presupuestaria, los programas y proyectos priorizados previamente por el Secretariado Técnico de la Presidencia, la demanda o población a ser atendida, los resultados y metas físicas a alcanzarse durante el ejercicio presupuestario, los medios de verificación de cada producción y su relación con los recursos previstos, así como el organigrama y la estructura y cantidad de cargos.
4. **Artículo 54.** Los organismos comprendidos en este Título quedan obligados a llevar los registros de ejecución presupuestaria en la forma y con la metodología que establezca la Dirección General de Contabilidad Gubernamental. Como mínima deberán registrar:
 - a) En materia de ingresos y desembolsos de endeudamiento: i) Las estimaciones de los ingresos y de los desembolsos por endeudamiento; ii) La liquidación o el momento en que se devenguen los ingresos, en los casos en que corresponda; iii) El momento de la recaudación efectiva;
 - b) En materia de gastos corrientes y de capital: i) La apropiación, que significa el límite máximo de gastos aprobados para el ejercicio presupuestario; ii) La cuota para comprometer en cada uno de los períodos en que se desagrega el ejercicio presupuestario. Se entenderá por cuota de compromiso al límite máximo para comprometer gastos que se autoriza para un período determinado; iii) La afectación preventiva, que implica el inicio de un trámite para gastar en la adquisición de bienes o en la contratación de obras y servicios, solicitado por autoridad competente que podrá generar un compromiso; iv) El compromiso, que es la aprobación por autoridad competente de un acto administrativo, por el cual se formaliza una relación jurídica con terceros para la ejecución de obras, adquisición de bienes y servicios, contratación de personal o los actos mediante los cuales se otorgan transferencias y préstamos. En el caso de las obras a ejecutarse y bienes y servicios a recibirse durante varios ejercicios, el compromiso será registrado por la parte que se ejecutará o recibirá, respectivamente, durante cada ejercicio; v) El devengado, que surge con la obligación de pago por la recepción de conformidad de obras, bienes y servicios oportunamente contratados o, en los casos de gastos sin contraprestación, por haberse cumplido los requisitos administrativos dispuestos por el reglamento de la presente ley. Asimismo, se registrará como gasto devengado la recepción de conformidad de bienes, obras y servicios que se adquieren con financiamiento que supere el ejercicio en curso. En el caso de las donaciones en especie se registrará como devengado la recepción conforme de bienes y servicios sin que esto implique obligación de pago actual o futura. vi) El pago debe reflejar la cancelación total o parcial de las obligaciones

asumidas, la que se concretará en el momento de la entrega del cheque o cualquier otro medio de pago al acreedor o cuando se ordena una transferencia al banco depositario o agente.

- c) En materia de servicio de la deuda, que incluye intereses y amortizaciones: i) La apropiación significa el límite máximo de gastos y aplicaciones financieras aprobadas; ii) El compromiso se formaliza y se registra por el total de las apropiaciones vigentes; iii) El devengado se constituye en la fecha en que se genera la obligación de pago de acuerdo con los contratos o bonos y títulos respectivos; iv) El pago, que debe reflejar la cancelación total o parcial de las obligaciones asumidas.

Párrafo I: La Secretaría de Estado de Finanzas establecerá los criterios que se utilizarán para el registro del compromiso y del devengado para cada una de las cuentas del clasificador de gastos en su último nivel de desagregación. **Párrafo II:** A las fuentes y aplicaciones financieras que no se correspondan con desembolsos y amortización de deuda pública, no le son aplicables las etapas de registro de ingresos y gastos, respectivamente. El reglamento establecerá su tratamiento.

5. CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Artículo 59. La Dirección General de Presupuesto evaluará la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos realizada por los organismos del Gobierno Central, por las Instituciones Descentralizadas o Autónomas no Financieras y por las Instituciones Públicas de la Seguridad Social, tanto en forma periódica durante el ejercicio presupuestario, como al cierre del mismo. Para cumplir este cometido las autoridades de los mencionados organismos e instituciones deberán:

- a) Llevar registros permanentes de la información de la producción de bienes y servicios y los beneficiarios atendidos, siguiendo las normas técnicas dictadas por la Dirección General de Presupuesto.
- b) Hacer su propia evaluación física y financiera, especificando los resultados y los obstáculos e inconvenientes que deberán superar para mejorar sus procesos de gestión y alcanzar mayor eficacia y eficiencia en su consecución, siguiendo las normas técnicas dictadas por la Dirección General de Presupuesto.
- c) Informar a la Dirección General de Presupuesto sobre la producción de bienes y servicios y los beneficiarios atendidos y la evaluación realizada según el numeral anterior, identificando los medios de verificación respectivos.

Párrafo I: La información anual que produzcan los organismos comprendidos en este Título, de acuerdo con lo dispuesto en el presente artículo, será remitida por la Dirección General de Presupuesto a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental para ser utilizada en la elaboración del Estado de Recaudación e Inversión de las Rentas del ejercicio respectivo.

Párrafo II: En el caso de los organismos que hayan firmado los contratos por resultados previstos en el Artículo 14 de la presente ley, la evaluación deberá incluir, adicionalmente a lo previsto en este artículo, las normas y requisitos contemplados en dichos contratos.

Artículo 60. La inexistencia de registros de información acerca de la ejecución física de los presupuestos, así como el incumplimiento de la obligación de informar los resultados de dicha gestión a la Dirección General de Presupuesto, será sancionada de acuerdo a lo previsto en el Título VIII de la presente ley.

Artículo 61. Basándose en las informaciones que suministren los organismos comprendidos en este Título, en las que suministre la Dirección General de Contabilidad Gubernamental y en otras que se consideren adecuadas, la Dirección General de Presupuesto: a) Analizará las variaciones entre los objetivos y metas programados con relación a lo ejecutado

y determinará sus causas. b) Verificará el grado de ejecución de las apropiaciones presupuestarias aprobadas por el

Congreso de la República. c) Realizará un análisis crítico de la variación entre las relaciones insumo producto programadas con respecto a las ejecutadas y estimará los efectos de las mismas.

d) Evaluará las desviaciones que pudieran producirse entre los resultados económicos y financieros presupuestados con respecto a lo ejecutado para el Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no financieras y las Instituciones Públicas de Seguridad Social, con relación a lo efectivamente obtenido.

Párrafo I: Los informes periódicos que prepare la Dirección General de Presupuesto conteniendo los resultados de estas evaluaciones y las respectivas recomendaciones serán elevados al Secretario de Estado de Finanzas. Una vez aprobados por éste, serán remitidos al Presidente de

la República y al Secretariado Técnico de la Presidencia. **Párrafo II:** El Secretario de Estado de Finanzas presentará al Congreso de la República a más tardar el 31 de julio de cada año, un informe sobre el estado de ejecución del primer semestre de los ingresos, gastos y financiamiento del presupuesto del año en curso.

6. **Párrafo II:** Para la formulación, ejecución y evaluación de sus respectivos presupuestos, los Ayuntamientos utilizarán el Manual de Clasificadores Presupuestarios y aplicarán las metodologías y normas técnicas establecidas por la Dirección General de Presupuesto, el Secretariado Técnico de la Presidencia y la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, en la medida en que no contravengan el ordenamiento legal municipal.
7. **Artículo 76.** La Dirección General de Presupuesto evaluará la ejecución periódica del Presupuesto Consolidado del Sector Público. Los resultados de dicha evaluación serán remitidos al Secretario de Estado de Finanzas y contendrán como mínimo las siguientes informaciones:
 - a) Desvíos producidos entre lo programado y lo ejecutado en materia de precios y tarifas, ingresos, gastos, inversión física, endeudamiento y patrimonio institucional.
 - b) Desvíos producidos entre lo programado y lo ejecutado respecto de los resultados operativos, económicos y financieros.

Ley No. 5-07 que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.

**8. TITULO II
DEL SISTEMA DE INFORMACION DE LA GESTION FINANCIERA**

Artículo 9.- Se establece el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) como instrumento facilitador del cumplimiento de 10s propósitos del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado. El Sistema de Información de la Gestión Financiera deberá ser una herramienta modular automatizada que establezca y racionalice 10s procesos que comprende, que estandarice e integre el registro de la gestión financiera publica y que la vincule con la gestión operativa y de registro de 10s sistemas relacionados. El Sistema de Información de la Gestión Financiera se desarrollara en el marco de 10s siguientes principios:

- a) **Integridad** Cubre la totalidad de las operaciones financieras y no financieras en el ámbito presupuestario y no presupuestario.
- b) **Unicidad** Registro único de 10s datos, 10s que deben ser ingresados al sistema en el lugar donde ocurre cada transacción.
- c) **Confiabilidad** Ofrece certeza de 10s datos, 10s hechos y las cifras
- d) **Oportunidad** Posibilita la obtención de estados financieros actualizados en forma permanente.
- e) **Verificación.** Posibilita el control, mediante pistas de auditorías, incluidas en todos 10s procesos de la gestión financiera.
- f) **Transparencia.** Ofrece información sobre la gestión financiera del gobierno en forma Clara, uniforme y publica, en el marco de la legislación vigente.
- g) **Seguridad** Protege física y lógicamente la información contra el acceso no autorizado y el fraude.

SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA LA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PRESUPUESTARIO.

METODOLOGÍA (segunda versión ajustada). Consultor Daniel Badillo Muñoz

Seguimiento y evaluación como componentes claves de la Gestión pública

Entre las principales definiciones y enfoques generales a adoptar para conceptualizar y caracterizar el seguimiento y la evaluación, se encuentran las siguientes:

2. El seguimiento y la evaluación son **componentes esenciales** de la GPpRD permitiendo su mejora continua y optimización, dado que la consolidación de una cultura de seguimiento y evaluación presupone la aplicación de una lógica contundente: no se puede mejorar lo que no se evalúa, en tanto que no se puede evaluar lo que no se mide y no se puede medir lo que no se conoce y para ello es indispensable (además de la respectiva capacidad cognitiva) disponer de información relevante.

Asimismo, el seguimiento y la evaluación son también **componentes** importantes del **ciclo de vida de las políticas públicas** con la secuencia de tres fases esenciales durante

su construcción: la formulación, la implementación y la evaluación de políticas que

permitan su mejora continua y optimización.

Desempeño y presupuestación plurianual orientada a resultados

Al hablar de metodología de seguimiento y evaluación del desempeño resulta esencial considerar varios lineamientos metodológicos claves:

2. El desempeño se concibe como los **cambios sociales favorables, observables y susceptibles de medición que la acción de toda entidad pública provoca** sobre las condiciones de vida de los ciudadanos. Y es que hoy esos ciudadanos piden crecientemente un gasto honesto bien orientado, generador de soluciones reales a los problemas públicos que pretende atender, es decir, generador de valor público.

El término desempeño da cuenta de la efectividad con la que los programas usan los recursos públicos y se verifica mediante la **evaluación de la efectividad del gasto**, es decir, contrastando los gastos ejecutados contra los productos y resultados obtenidos e introduciendo correctivos de ser necesario, empleado para ello un **sistema de**

indicadores del desempeño.

4. Aquello implica introducir el **enfoque de cadena de valor público**, en tanto modelo descriptivo del accionar del sector público, entendiendo a este sector como un conjunto de instituciones dedicadas a generar **productos** -bienes o servicios- que se entregan a la población. Los productos y las medidas de política desencadenan transformaciones en la

realidad social que se denominan **resultados e impactos**; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento, definidos en la planificación y lo que materializa precisamente la **articulación entre planificación** (END, PNPS, Planes institucionales, POA, PEI) **y presupuesto** (institucional y plurianual).

La noción de desempeño presenta diferentes alcances o perspectivas relacionadas con la **cadena de valor**, por lo que puede ordenarse desde dos diferentes perspectivas: i) los ámbitos de control de insumos, productos, resultados e impactos, y ii) las dimensiones de eficiencia, eficacia y economía (BID 2015).

9. El **presupuesto plurianual orientado a resultados** (PpAoR) es entendido como el proceso presupuestario plurianual que tiene como objetivo central que los decisores claves de las entidades consideren en forma sistemática los resultados alcanzados por los programas públicos en el año actual y subsiguientes. El PpAoR es un enfoque de Gestión Pública que **transforma los fondos públicos en resultados favorables a la población** y persigue por un lado la prioridad, definiendo prioridades en el gasto (que intervenciones financiar), y por otro el desempeño, buscando mayor efectividad/eficiencia en la provisión de los bienes y servicios públicos priorizados.

Siguiendo y evaluando el desempeño presupuestario

En materia de instrumento para la evaluación de la efectividad del gasto, la metodología propone:

1. Un **sistema de seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario (SEDP)**, entendido como el conjunto de instrumentos, procedimientos, métodos y técnicas responsable de proveer la información sobre desempeño que alimenta la toma de decisiones en torno a la asignación de recursos, interactuando con el presupuesto a lo largo de todo su ciclo y durante sus cinco fases: formulación, discusión y aprobación,

ejecución, seguimiento y evaluación.

2. El requisito fundamental es que el sistema provea información pertinente, oportuna, sintética y veraz sobre los **dos aspectos centrales del desempeño**: i) los diferentes **ámbitos de control de la cadena de valor**: insumos, productos, resultados e impacto y

ii) sus diferentes **dimensiones**: eficiencia, eficacia, economía. Por ejemplo, provea información sobre si se están alcanzando los resultados trazados mediante los productos entregados en el plazo previsto, que es un indicador de **eficacia**, así como también sobre si se están logrando los impactos esperados, gracias a esos productos. De otro lado, debe proveer información sobre la brecha entre los insumos realmente utilizados, frente a los insumos

inicialmente programados para lograr el producto deseado, dando indicaciones claras sobre el grado de **economía** con la que se usan los recursos para la producción de esos bienes y servicios. Asimismo, información sobre la brecha entre los productos realmente producidos, frente a los productos inicialmente programados, dando señales claras sobre el grado de **eficiencia** con la que se producen esos bienes y servicios, al igual que entre los resultados efectivos versus los programados. Finalmente, debe proporcionar información sobre la brecha entre los impactos realmente alcanzados versus los inicialmente planteados, que siendo establecidos por proceso político, constituye un indicador del grado de **gobernabilidad**. El SEDP está compuesto por **dos grandes instrumentos**: i)

el **seguimiento** y **ii) la evaluación**, estando conceptual y operativamente separado en un sistema de Seguimiento y un sistema de Evaluación. El sistema de **seguimiento**, permite efectuar un monitoreo regular del desempeño de los programas presupuestarios, principalmente a nivel de procesos, productos y resultados, con relación a los recursos empleados, utilizando para ello indicadores que permiten detectar oportunamente los avances e introducir correctivos. El seguimiento del Plan Ampliado de Inmunizaciones (ver ilustración 10) establece indicadores de alertas tempranas y brechas de cumplimiento tanto entre los recursos financieros realmente gastados versus lo previsto (metas financieras), como entre el número de niños realmente inmunizados contra el tétanos versus lo previsto (metas de producción) y el número de

muerres realmente evitadas por el tétanos versus lo previsto (metas de resultado).

El sistema de **evaluación**, busca recoger y analizar información más completa de programa presupuestal con el objeto de evaluar su desempeño conociendo qué impactos tuvo en su función, particularmente, en relación a los objetivos que lo justifican, con análisis de causalidad. Para ello, la evaluación analiza el vínculo entre el diseño de productos, el diseño y operación de procesos clave, los niveles de desempeño observados en programas presupuestarios y el impacto logrado sobre los beneficiarios (ver ilustración 11). La evaluación del PAI, que constituye un estudio cuantitativo y cualitativo determinara en qué medida la inmunización contra el tétanos a los niños previene efectivamente su muerte por esa enfermedad y en qué medida esa prevención incide en la reducción de la mortalidad infantil general (impacto), aislando los efectos propios del programa sobre la reducción de la mortalidad infantil y precisando también si la forma de vacunar es la más adecuada.

El seguimiento aporta datos sobre el logro de los resultados esperados, pero **no explica las razones por las que las intervenciones funcionan o no**, ni el efecto que estas tienen en la sociedad, papel que si cumple la evaluación, mediante la realización de estudios específicos.

10. Las evaluaciones corresponden a **estudios, exámenes, auditorías o revisiones técnicas**, que a partir de un conjunto de información ordenada y relacionada según un marco metodológico, tienen por finalidad construir juicios sobre aspectos concretos acerca de un conjunto de acciones públicas, estructuradas como proyectos, programas, cartera institucional o políticas. Dicha construcción debería contener los factores que explican los juicios evaluativos.

8. Conceptual y metodológicamente, las **evaluaciones se diferencian de los procedimientos de seguimiento en que aquellas buscan explicar lo que estos solo informan**, el seguimiento solo ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto, mientras la evaluación explica por qué esos objetivos o efectos se están logrando (o se han logrado) o no, y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios y en la sociedad.

El **seguimiento sin la evaluación no permite aprovechar la información generada, y la evaluación sin los datos del seguimiento carece de fundamento empírico**. En efecto, siguiendo el ejemplo del PAI, durante la formulación (fase ex ante) la evaluación del PAI debe permitir mejorar el diseño de las inmunizaciones basado en evidencias causa efecto; durante la ejecución (fase durante) el seguimiento del PAI, mediante información cuantitativa e indicadores, debe entregar alertas tempranas y brechas de cumplimiento de sus metas financieras, de sus metas de producción y de sus metas de resultados para introducir correctivos; durante la evaluación (fase ex post) se debe realizar la valoración del diseño, de la implementación, del desempeño y del impacto del PAI. Necesariamente estas acciones deben acompañarse de premios por logro de metas a los funcionarios del PAI.

ORIENTACIONES Y DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO

El seguimiento (o monitoreo, bajo un anglicismo de aplicación cotidiana) constituye un tipo de evaluación pero de naturaleza concurrente que, para el caso del seguimiento del desempeño presupuestario, se da esencialmente con el fin de establecer instrumentos de alerta temprana que permitan identificar y corregir oportunamente las desviaciones tanto de meta físicas como financieras que se producen en los programas presupuestarios, frente a lo programado. Por tanto, el desempeño presupuestario es visto como una modalidad de presupuestación que se asienta en el desempeño y, a nivel operativo, abarca el **conjunto de instrumentos, procedimientos, métodos y técnicas que permiten utilizar sistemáticamente información**

sobre desempeño durante el ciclo presupuestario con el objeto de optimizar el proceso de asignación de recursos y así maximizar el impacto de las políticas públicas sobre el desarrollo económico y social, es decir generar valor público. En esa línea, la definición del contenido y alcance del **sistema de seguimiento del desempeño presupuestario dominicano requiere adoptar cuatro orientaciones o directrices esenciales:**

- i) el objeto del seguimiento, es decir precisar concretamente que es lo que se debe seguir,
- ii) el método preciso de cómo hacer el seguimiento, acompañado del diseño de sus respectivos instrumentos, procedimientos y técnicas,
- iii) la adecuada temporalidad para realizarlos-aplicarlos, precisando cada cuanto tiempo se los debe realizar a fin de apoyar la toma de decisiones presupuestarias en diversos momentos, y iv) la designación de quien (es) debe realizarlo o el sujeto (s) del seguimiento, con sus respectivas funciones y responsabilidades. A continuación se propone una direccionalidad específica del contenido de cada una de estas cuatro orientaciones-directrices, dando ejemplos en algunas de ellas.

ORIENTACIONES Y DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN

Más allá del seguimiento, resulta fundamental que la DIGEPRES se preocupe por las relaciones de causalidad entre los recursos, los productos, los resultados y los impactos tanto de los PP como de las IEEPR, para lo cual la implementación de procesos internos y externalizados de métodos de evaluación de diseño, de implementación y de impacto, resulta esencial. Si no se evalúa el trabajo que realizan las entidades del sector público dominicano mediante los programas presupuestarios que manejan con relación a las metas e indicadores, puede ser que se continúen empleando métodos y recursos sin que estos den frutos y sin que se produzcan cambios en las situaciones que se habían identificado como problema, es decir sin que se genere valor público necesario, incidiendo en el bajo desempeño y calidad del gasto público dominicano y, por esa vía, en el deterioro de la gobernabilidad democrática. Pero no solamente para la DIGEPRES resulta vital el establecimiento de sistemas de evaluación de los programas presupuestarios sino para las propias entidades ejecutoras de políticas, programas y proyectos, así como para las entidades rectoras de planificación o la misma Presidencia de la Republica (centro de gobierno), a fin de conocer en qué medida la problemática social de los dominicanos está siendo efectiva y eficazmente enfrentada con las acciones gubernamentales, pues entre la necesidad, la demanda y la oferta de bienes y servicios públicos pueden darse apropiados encuentros o grandes desencuentros, como se presenta en el diagrama siguiente, que recoge la gama de posibilidades existentes

En ese contexto, la definición del contenido y alcance puntual del **sistema de evaluación de los programas presupuestarios o del desempeño presupuestario dominicano requiere adoptar cuatro orientaciones-directrices esenciales:**

- i) el objeto de la evaluación, es decir precisar claramente que se debe evaluar,
- ii) el método preciso de cómo hacer la evaluación, acompañado del diseño de sus respectivos instrumentos, procedimientos y técnicas,
- iii) la adecuada temporalidad para realizarlas-aplicarlas, puntualizando cada cuanto tiempo se las debe realizar, y
- iv) la designación de quien debe realizarla o el sujeto de la evaluación, con sus mecanismos para la retroalimentación de la información y la difusión pública de los resultados de la evaluación. A continuación se propone una direccionalidad específica del contenido de cada una de estas cuatro orientaciones-directrices claves para la evaluación del desempeño presupuestario.