

TRABAJO FINAL DEL DIPLOMA “GESTIÓN FINANCIERA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS”

Análisis de la Estructura Presupuestal del Consejo de Educación Inicial y Primaria con revisión de indicadores



Cra. Ana Lidia Cabrera CI. 2.722.255-6
Cra. Estela Calcetto CI. 1.841.275-4
Cra. Dayana Ferreira CI. 4.608.885-0

TUTOR: Cr. Juan Serra

MONTEVIDEO, DICIEMBRE 2019

Índice

Glosario	2
1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Introducción.....	4
2.1 Identificación del Problema	6
2.2 Justificación.....	7
3. Objetivos	8
4. Limitaciones del trabajo.....	9
5. Antecedentes bibliográficos en la materia	9
6. Marco Teórico.....	12
7. Marco Normativo.....	18
8. Diseño Metodológico.....	24
8.1 Análisis de la información que surge de las entrevistas	25
9. Resultados.....	35
10. Conclusiones	38
11. Bibliografía	40
12. ANEXOS	41
12.1 Entrevistas.....	41
12.2 Resoluciones	65

Glosario

ANEP	Administración Nacional de Educación Pública
APRENDER	Atención Prioritaria en Entornos con Dificultades Estructurales Relativas
ASAP	Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Bs As	Buenos Aires
CEIP	Consejo de Educación Inicial y Primaria
CODEPRE	Comisión para el Desarrollo del Pregrado
CODICEN	Consejo Directivo Central
Fin	Financiación
FUM-TEP	Federación Uruguaya de Magisterio – Trabajadores de Enseñanza Primaria
GRP	Sistema Integral de Gestión
LE	Lineamientos Estratégicos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OE	Objetivos Estratégicos
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PAEMFE	Programa de Apoyo a la Educación Media y a la Formación en Educación
PAEPU	Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya
PBC	Presupuesto Base Cero
PPP	Presupuesto por Programa
PpR	Presupuesto por Resultados
SIIF	Sistema Integrado de Información Financiera
SPE	Sistema de Planificación Estratégica y Evaluación
UE	Unidades Ejecutoras

1. Resumen Ejecutivo

La Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) comienza en el año 2016 a aplicar el Presupuesto por Programa (PPP) en su estructura presupuestal, y dada su amplitud y complejidad se decidió acotar el análisis de este trabajo al Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP).

El objetivo general propuesto para este estudio es analizar la estructura presupuestal del CEIP, para mejorar la información relativa a la toma de decisiones y la medición de sus objetivos estratégicos. Los objetivos específicos van desde verificar si la técnica presupuestal aplicada corresponde a la de PPP, hasta evaluar si los objetivos estratégicos definidos están vinculados con los lineamientos estratégicos y si éstos están relacionados con el producto del Programa o del Proyecto, incluyendo un análisis de los indicadores existentes.

El trabajo realizado utilizó como fuentes de información para el análisis, antecedentes de la aplicación de la técnica presupuestal de PPP en el Uruguay y en otros países, bases teóricas relacionadas con el tema, entrevistas personalizadas realizadas a actores claves que intervienen en el presupuesto y la experiencia de quienes trabajamos desde hace varios años en el área.

En la Planificación e Implementación del PPP, se considera que no se utilizó un método del todo participativo, ni de coordinación entre los Desconcentrados, situación que requiere de ajustes a ser realizados por un equipo formado con representantes de todas las Unidades Ejecutoras (UE), se deben realizar los esfuerzos para igualar los niveles informáticos y formar o fortalecer sus correspondientes unidades de planificación estratégica.

Se destaca el alto costo operativo de aplicar esta técnica presupuestal, en relación a los beneficios que se pueden obtener con la misma y, en mayor medida cuando, solo unos pocos logran tomar decisiones a partir de esta apertura.

Como primera conclusión, se reconoce el gran avance que significó este cambio de estructura presupuestal en comparación al presupuesto tradicional anterior, al permitir un mayor Control Interno y poder obtener más información sobre costos por actividad. Esto nos hace reflexionar que ya no es posible volver a la estructura anterior, sino que hay que pensar en mejorar y avanzar hacia una adecuada estructura presupuestal.

En segundo lugar, la estructura presupuestal actual no responde a los parámetros básicos de un PPP, ya que tiene serias dificultades tanto en la definición terminológica de sus componentes, como en los productos finales que se obtiene de cada Programa y en la imputación que se realiza en cada uno de ellos.

Del análisis realizado derivan dos posibles hilos conductores por los cuales se podría continuar:

- Por un lado, si se continúa con la estructura implantada del PPP, se plantearían las modificaciones necesarias para que la información que surja de ella sea útil para la toma de decisiones por parte de las autoridades.

En todos los casos se considera necesaria la utilización de sistemas auxiliares que se deben fortalecer, como son los Sistemas Integrales de Gestión (GRP).

- En caso contrario, en base a la información analizada, el PPP no parece ser una técnica adecuada para el organismo y debería pensarse en pasar a una estructura de Presupuesto por Resultados, permitiendo una mejor vinculación entre la planificación estratégica, el presupuesto y la ejecución de las acciones, orientando el gasto público al logro de resultados e impactos concretos.

2. Introducción

A partir del año 2016, el presupuesto de la Administración Nacional de Educación Pública paso de tener una estructura presupuestal tradicional y global, a tener una estructura programática, en la que se trató de desagregar el presupuesto de manera de reflejar de mejor forma el destino de los recursos para la educación.

Dada la amplitud y complejidad de la ANEP se decidió limitar el alcance de este trabajo al Consejo de Educación Inicial y Primaria, por ser éste el desconcentrado de mayor dimensión en diversos aspectos, según se detalla en la justificación.

La base conceptual para la definición de dicha estructura, consensuada con el Consejo, refiere a la obtención de costos directos por modalidad educativa, tomando como unidad final el centro educativo.

Por Acta N° 63 Res. N° 02 del 05/08/2015, Acta N° 74 Res. N° 119 del 16/09/2015, Acta N° 94 Res. N° 08 del 01/12/2015 del Consejo Directivo Central (CODICEN), se establecen los Programas y Proyectos a utilizar en la confección del presupuesto del CEIP, los que se mencionan a continuación:

- PROGRAMA 601: “Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales”.
 - PROYECTO 201: “Administración de la Educación”: Se imputan todos aquellos costos que no se asocian directamente a la gestión del centro educativo.
- PROGRAMA 602 Educación Inicial: Con cargo al mismo se incluyen aquellos costos asociados a Jardines de Infantes.
 - PROYECTO 202: “Ampliación de Tiempo Pedagógico”: Se imputan aquellos costos asociados a Jardines de Jornada Completa.
 - PROYECTO 203: “Educación Común”: Se imputan aquellos costos asociados a Jardines de Jornada Común.
- PROGRAMA 603: “Educación Primaria”: Con cargo al mismo se incluyen aquellos costos asociados a Escuelas, Colonias de Vacaciones y otros centros, y a formación de docentes.
 - PROYECTO 202: “Ampliación de Tiempo Pedagógico”: Se imputan aquellos costos asociados a Escuelas de Tiempo Completo y Tiempo Extendido.
 - PROYECTO 203: “Educación Común”: Se imputan aquellos costos asociados a Escuelas Comunes, de Práctica, Atención Prioritaria en Entornos con Dificultades Estructurales Relativas (APRENDER), Rurales, Colonias de Vacaciones, Escuela Artigas del Paraguay y aquellos que no encuadren en ningún otro proyecto.
 - PROYECTO 204: “Educación Especial”: Se imputan aquellos costos asociados a Escuelas de Educación Especial.
 - PROYECTO 205: “Formación en Servicio”: Se imputan aquellos costos directos asociados a actividades de formación para docentes que se realizan a través del CEIP.
- PROGRAMA 608: “Inversiones Edilicias y Equipamiento”: Con cargo al mismo se incluyen los recursos aplicados a incrementar el patrimonio físico del Organismo, con el fin de ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir su capacidad prestadora de servicios.
 - PROYECTO 701: “Equipamiento”
 - PROYECTO 704: “Reparaciones Generales”
 - PROYECTO 930: “Tecnología de la Información y la Comunicación”

2.1 Identificación del Problema

Previo a la realización del análisis se identifican algunas dificultades y problemas a abordar que constituyen el disparador que nos motiva a realizar el presente trabajo:

- La relación costo - beneficio resulta desfavorable: la modificación de la estructura presupuestal genera un incremento en la complejidad de las tareas que no se refleja en la información que surge de la misma a los efectos de una adecuada toma de decisiones.
- Los proyectos definidos en el PPP no corresponden con la definición de proyectos: la rigidez de la estructura que presenta el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), generó limitaciones en cuanto a definir Subprogramas.
- Las inversiones de cada centro educativo no se imputan al mismo proyecto en el que se encuentran los gastos de funcionamiento: cuentan con un proyecto propio, adicionalmente las obras edilicias de importante cuantía se encuentran centralizadas en CODICEN.
- Resulta complejo asociar los objetivos estratégicos definidos en el presupuesto a los diferentes programas.
- Los indicadores actuales están definidos solo para políticas puntuales y refieren al grado de cobertura de las mismas.

En base a la situación planteada surgen las siguientes preguntas que pretendemos abordar en este análisis:

¿La estructura presupuestal refleja las políticas y lineamientos estratégicos que se quieren seguir?

¿Es la más adecuada para el organismo, está bien definida, el grado de desagregación es el apropiado?

¿La información que se obtiene de la misma ha servido para una correcta toma de decisiones?

¿Los indicadores actuales están asociados a un objetivo estratégico y miden el grado de cumplimiento del mismo?

2.2 Justificación

La estructura presupuestal condiciona la información que se obtiene para la toma de decisiones relativas al presupuesto, la cual reviste gran importancia en todos los ámbitos y en este caso adquiere mayor relevancia debido a diversos factores, como ser:

- La significativa dimensión del organismo de estudio, que cuenta con 35.214 vínculos funcionales, 29.434 funcionarios docentes y no docentes, y aproximadamente 2.300 escuelas con gran dispersión geográfica que abarca casi todas las localidades del país.

Vínculos Informados a la Oficina Nacional de Servicio Civil, octubre 2019		
1	No Docente Presupuestado	2.186
2	No Docente Contratado	5.108
5	Docente Efectivo	16.599
6	Docente Interino	5.829
7	Docente Suplente	4.519
9	Docente Proyecto	964
10	Pasante	1
11	Becario	8
Total general		35.214

Fuente: archivos del CEIP

- El volumen de su presupuesto, el cual recibe financiación tanto de Rentas Generales como de la recaudación del Impuesto de Enseñanza Primaria, representando el 5.13% del Presupuesto Nacional (Rendición de Cuentas 2018) y el 44.2% del presupuesto de la ANEP.

Administración Nacional de Educación Pública

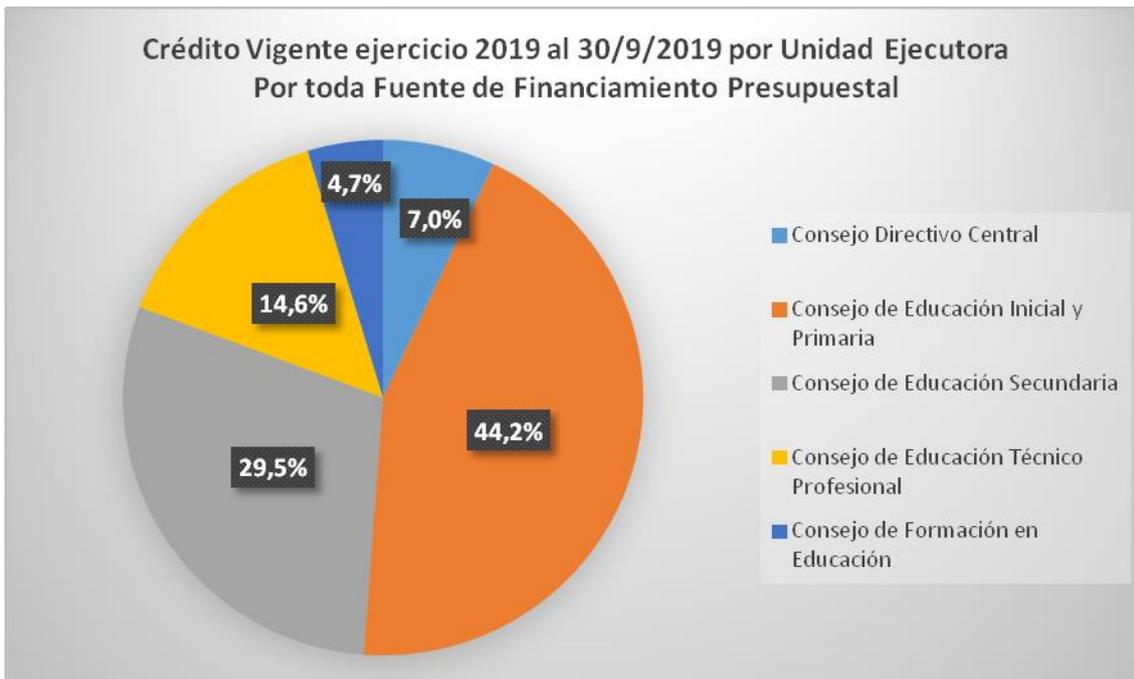
Ejercicio 2019

Información SIIF al 30 de setiembre de 2019

Por toda Fuente de Financiamiento

Créditos vigentes por Unidad Ejecutora

Unidad Ejecutora	Crédito Vigente	Porcentaje
Consejo Directivo Central	\$ 5.014.203.131	7,0%
Consejo de Educación Inicial y Primaria	\$ 31.309.133.947	44,2%
Consejo de Educación Secundaria	\$ 20.920.646.558	29,5%
Consejo de Educación Técnico Profesional	\$ 10.345.105.667	14,6%
Consejo de Formación en Educación	\$ 3.300.241.951	4,7%
TOTAL	\$ 70.889.331.254	100,0%



Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión de Seguimiento de Presupuesto de la ANEP a setiembre 2019.

- El relevante impacto social que tiene, dado que el producto obtenido refiere a la educación de los niños, generando externalidades positivas que benefician a toda la comunidad ya que influyen en el comportamiento presente y futuro de la sociedad.

3. Objetivos

Objetivo general:

Analizar la estructura presupuestal del CEIP para mejorar la información relativa a la toma de decisiones y la medición de sus objetivos estratégicos.

Los objetivos específicos son:

- Verificar si la técnica presupuestal aplicada en la ANEP y particularmente en el CEIP, corresponde a la del presupuesto por programa.
- Analizar si la mencionada técnica fue correctamente implementada y si es la adecuada para el organismo, en base a la información que surge de la misma.
- Evaluar si los objetivos estratégicos definidos, están vinculados con los lineamientos estratégicos y si éstos están relacionados con el producto del programa o del proyecto.
- Analizar si los indicadores definidos son afines con los objetivos estratégicos, si la definición de su medición es la correcta y si informan sobre el grado de cumplimiento del objetivo al cual están asociados.

4. Limitaciones del trabajo

Se acotó este estudio a la estructura presupuestal del CEIP, al no poder analizar la de toda la ANEP por su complejidad y contar con un tiempo limitado para realizar este trabajo.

Las posibles entrevistas a realizar a otros actores que intervienen en la ejecución directa del gasto como ser las Divisiones Hacienda, Adquisiciones y Logística y Gestión Humana y otros que participan en la toma de decisiones en materia de educación, como son los Inspectores, los Legisladores o los integrantes de las Comisiones de Educación y Cultura o de Presupuestos que por motivos de tiempo no se pudieron realizar.

5. Antecedentes bibliográficos en la materia

En Uruguay:

- INFORME DE CONSULTORIA - “Evaluación del Presupuesto por Programa desarrollado por la ANEP” - Consultora: Alejandra Torres (2018).

Se realizan recomendaciones referentes a tres temas:

- a) la redefinición de los Proyectos;

Se visualiza como problema no contar con una visión homogénea transversalmente a todos los Consejos, en función de eso se recomiendan posibles definiciones de Programas y Proyectos comunes a todos los desconcentrados, dando libertad para que cada uno de ellos establezca además Proyectos propios a su especialidad.

- b) la automatización de las asignaciones indirectas de cargos directivos y no docentes, gastos generales y suministros;

Se plantea que el sistema informático no realiza automáticamente las asignaciones indirectas de los gastos de aquellos ítems que deben ser prorrateados por corresponder a más de un Proyecto o Programa. En base a esto, se plantea utilizar parametrizaciones en el sistema para las asignaciones indirectas de los gastos generales entre Programas y Proyectos, para que los mismos se realicen de forma automática.

c) la reducción de las líneas de objeto del gasto.

Se establece la necesidad de solicitar a la Contaduría General de la Nación la simplificación de las líneas de objeto de gasto, ya que según esta consultoría, una de las principales causas de ineficiencia y complicaciones operativas del Presupuesto por Programa es generado por el método de registración que esta impuesto.

En el Informe de consultoría se plantean además una serie de conclusiones, las cuales se transcriben a continuación:

- La base confederada se encuentra en proceso de desarrollo, pero todavía no está en condiciones de ser utilizada para obtener datos estadísticos.
- El Presupuesto por Programa no es un sistema de gestión, por lo tanto, no arrojará costos por centro. Lo que si hará es brindar insumos que, con procesos paralelos por fuera del sistema, por ejemplo un GRP, permitirán obtener información de costos por centros.
- Por lo anterior, no se debe incorporar al sistema del Presupuesto por Programa aplicativos o procesos que apunten a obtener costos por centro, caso contrario, se suman complicaciones evitables a la operatoria.
- Por los problemas para asignar un mismo cargo o un gasto a diferentes Programas y Proyectos se hicieron supuestos de asignación que se mantienen fijos. En soportes paralelos se tiene la información verdadera sobre la distribución de cargos, horas y gastos.
- El Presupuesto por Programa es un método paralelo de organización de los datos que sólo tiene por finalidad cumplir con el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF).
- Los datos para la gestión, para la generación de estadísticas y para la planificación se obtienen con procesos y aplicativos que están por fuera del Presupuesto por Programa.
- Dado que el Presupuesto por Programa se alimenta de bases secundarias propias, es altamente recomendable entonces generar interfaces de conexión electrónica entre los sistemas de gestión propios de los Consejos con el sistema GRP en todos sus módulos. Estas interfaces deberían tender a ser del tipo Web Service donde módulos de programas diferentes “dialogan” y se intercambian datos entre sí sin intervención humana.

En otros países:

- Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP) Carrera de Especialización en Administración Financiera y Control del Sector Público - “HACIA LA MEJOR TECNICA PRESUPUESTARIA: ¿PRESUPUESTO POR PROGRAMAS VS PRESUPUESTO BASE CERO?” - Lic. Alicia C. Olivieri Alberti (Bs As 2001).

En este trabajo se realiza un análisis comparativo de las Técnicas de Presupuesto por Programas y Presupuesto Base Cero (PBC), como productos de una evolución histórica donde surge como necesidad el hecho de que el Estado refleje claramente lo que hace con sus recursos.

Se plantea que las dos técnicas incorporaron procesos claves como la planificación, la definición de objetivos y metas, el análisis y evaluación de alternativas de acción, la participación de los funcionarios responsables de la decisión de gestión, y la instrumentación de procesos de control de gestión, con la necesaria medición de resultados. La combinación de los dos enfoques puede generar efectos positivos y aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

La implementación del PBC y del PPP en forma complementaria, podría resultar útil para disminuir la brecha entre la Planificación y el Presupuesto, y que el presupuesto efectivamente se consolide como un instrumento de planificación idóneo para optimizar el uso de los recursos públicos, a la vez que para facilitar el proceso de formulación de los Programas, en la medida que estos requieren la realización de análisis en profundidad que permitan presentar propuestas que tiendan a aumentar la productividad y la calidad de los productos.

- Universidad de las Palmas de Gran Canarias El Presupuesto del sector público - “SEGUNDA PARTE: EL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO” - <http://www.personales.ulpgc.es/jbrito.daea/7.%20PresupuestosPublicos.PDF>

En este trabajo se realiza un análisis de la aplicación de la técnica del Presupuesto por Programa en diferentes países.

Tiene sus orígenes en Estados Unidos, donde se plantea que su aplicación no derivó en los resultados esperados. Se le atribuyeron factores tales como que desequilibraba los poderes presupuestarios a favor del Ejecutivo, dado que suponía una mayor incidencia en los aspectos de planificación que en los de negociación propios de los

sistemas democráticos. Sólo pudo aplicarse a ciertos sectores y actividades públicas, por lo que un gran número de decisiones presupuestarias se mantenía al margen. Por estos motivos se inicia una transición al PBC y se plantean una serie de limitaciones:

- Dificultades para delimitar los programas y para aplicar la técnica de análisis coste-beneficio
- Falta de apoyo político y directivo
- Ausencia de una estrategia de implantación
- Ausencia de sistemas de información adecuados
- Actitud negativa y falta de motivación del personal
- Falta de atención al carácter conflictivo y complejo de proceso presupuestario.

Por lo que actualmente se tiende hacia las técnicas de Presupuesto por Actividades y Presupuesto por Objetivos, que tienen su origen en el PPP pero que resultan más simples a la hora de su puesta en práctica.

En España, se introduce de forma escalonada, lo cual ya de por sí generó dificultades en su implantación la cual requirió unos diez años en presentar Presupuestos Generales del Estado definitivamente organizados por programas. En este caso, la dificultad tuvo que ver con el retraimiento de la voluntad política y funcional que se presentó, ante técnicas que contienen un significativo grado de dificultad en su manejo y que se pueden traducir en una mayor transparencia y rigor en la gestión presupuestaria, lo que deriva en menores márgenes de discrecionalidad tanto en la actuación de los políticos como en la de los empleados públicos.

6. Marco Teórico

El presupuesto público es un instrumento a través del cual se asignan los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el gobierno. Esta herramienta permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

Se puede considerar que los elementos fundamentales del Presupuesto son:

- a) los objetivos y los resultados esperados y,
- b) la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

Esta relación entre objetivos y recursos, es la que le da sentido al presupuesto, de lo contrario, sólo sería un listado de compras del gobierno a realizar en un ejercicio económico determinado.

El presupuesto tradicional o clásico es un instrumento financiero y de control que subordina la consideración de los aspectos físicos de metas y de recursos reales del presupuesto a la adquisición y contratación de los bienes y servicios según su naturaleza, que sólo constituyen medios para el cumplimiento de los objetivos.

Esta técnica presupuestal es muy sencilla de aplicar y no requiere de personal altamente calificado, basándose más en la intuición que en la razón. Pero la misma no se vincula con un proceso consciente y racional de planificación, no permitiendo gerenciar por objetivos o resultados, por lo que, se diluye la responsabilidad por el logro de las políticas y objetivos institucionales, dificultando la proyección de presupuestos para ejercicios futuros. No resulta fácil la conformación de indicadores de gestión al no contemplar aspectos físicos de metas y de recursos reales (Paredes, 2006).

El Presupuesto por Programas, incorporado en la Constitución de la República Oriental del Uruguay de 1967 en su artículo 214, es una técnica mediante la cual se procura asignar, a determinadas categorías programáticas a cargo de las entidades que conforman la Administración Pública, recursos necesarios para proveer bienes y servicios destinados a satisfacer, de manera eficaz y eficiente, necesidades de la comunidad durante un período preestablecido (Matus, Makón y Arrieche, 1978)

Las categorías programáticas del presupuesto por programas son: programas, subprogramas, actividad (específica, central o común), proyecto, obra y trabajo o tarea.

El programa es la categoría programática de mayor nivel en el ámbito de la producción terminal, expresando la contribución al logro de una o más políticas, ya que refleja un propósito esencial en la red de acciones presupuestarias que ejecuta una institución, a través de la producción terminal.

En el subprograma las relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa. Cada subprograma, por sí solo, resulta en una producción terminal. La producción originada por todos los subprogramas es sumable en unidades físicas, sin pérdida del significado de la unidad de medición de la producción del programa del cual forma parte.

La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel, e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Su producción es intermedia y, por tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. En función de su relación de condicionamiento a los programas, las actividades se pueden clasificar en: a) específicas, b) comunes y c) centrales.

Se considera proyecto a la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital de una institución, incluidos los servicios capitalizables. También se incluyen en este concepto, la adquisición o producción, por cuenta propia o no, de un medio de producción durable, en un período dado. Estos bienes físicos pueden servir para producir otros bienes o servicios, tienen una vida útil superior a un año y están sujetos a depreciación.

La obra constituye una categoría programática de mínimo nivel, y como tal, indivisible a los fines de la asignación formal de recursos reales o financieros que demanda su ejecución.

La tarea o trabajo es la acción operacional combinada de máximo nivel dentro del ámbito de las acciones no presupuestarias. No cumple con el requisito de ser un centro formal de asignación de recursos, por cuanto no reúne las condiciones de posibilidad y relevancia de las acciones presupuestarias. Es básica para el cálculo de los insumos de una actividad u obra, constituyendo el núcleo fundamental para la formulación del presupuesto por programas (Paredes, 2006).

El Presupuesto por Programas es una forma de reflejar la problemática de la producción de bienes y prestación de servicios que realiza el sector público, siendo de aplicación a todo proceso de combinación de insumos que origine productos (Olivieri, 2001).

Los conceptos más elementales que se utilizan en esta construcción teórica son los siguientes:

- Insumo: son los recursos humanos, materiales, equipos y servicios que se requieren para el logro de un producto, expresados en unidades físicas o en su valoración financiera. Su asignación permite realizar la elaboración del proyecto de presupuesto anual, que constituye un producto a los efectos de la teoría presupuestaria.
- Producto: es el bien o servicio que surge como resultado de la combinación de los insumos que se requieren para su producción. Estos productos pueden presentar tanto características cuantitativas como cualitativas. En el caso de los

bienes las características cuantitativas priman sobre las cualitativas, pero en los servicios, lo relevante tiene esencia más cualitativa que cuantitativa.

- Relación insumo-producto: relación técnica que expresa la combinación de diversos insumos en cantidades y calidades adecuadas y precisas para obtener un determinado producto.
- Relación de condicionamiento: relación técnica por la cual determinados productos condicionan y a la vez son condicionados por la producción y características de otros.

Para que el presupuesto opere efectivamente como un instrumento de la política económica, es necesario el desarrollo gradual de un sistema de medición de la producción y el establecimiento de indicadores de la gestión presupuestaria.

Estos indicadores son expresiones cuantitativas que reflejan distintos tipos de relaciones: entre productos y objetivos de las políticas públicas, entre productos, entre productos y recursos, entre recursos, así como entre los elementos mencionados y cualquier otro aspecto cuantitativo de los procesos con capacidad explicativa de una gestión o un resultado. Su aplicación es útil tanto para la programación (análisis ex-ante) como para la ejecución presupuestaria (análisis ex-post) y pueden clasificarse de acuerdo a los objetivos centrales a los que responden: a) de eficiencia y b) de eficacia. Los Indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos. Estos indicadores deben ser analizados teniendo en cuenta las características de cada proceso productivo, la normativa legal que lo condiciona, su ubicación espacial y otros, se debe tener en cuenta las particularidades de cada caso y los cambios que las relaciones de insumo-producto sufran en el tiempo.

Los Indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos o resultados respecto de lo programado en un período determinado. Permiten conocer el desvío entre lo programado y lo obtenido, pero no las causas que lo originaron.

Otros tipos de indicadores que se pueden mencionar son:

- Insumo: Miden la cantidad, calidad u otros atributos de los recursos empleados para crear los bienes y servicios que necesita el desarrollo del programa u organismo.
- Producto: Calculan la cantidad de los bienes o servicios creados o provistos por el programa u organismo mediante el uso de los insumos. Los productos pueden ser finales o intermedios.

- **Calidad:** Muestran los atributos de los bienes y servicios ofrecidos, producidos o adquiridos para su suministro por el programa u organismo. En el caso de servicios se refieren a la capacidad de un organismo para responder en forma oportuna y directa a las necesidades de los usuarios y para los bienes pondera y explica las características y especificidades.
- **Resultado:** Permiten conocer el aporte o la contribución que los bienes y servicios creados o provistos realizan para el cumplimiento de los objetivos del programa u organismo.
- **Impacto:** Miden el efecto que los resultados obtenidos ejercen sobre un ámbito de mayor alcance o el efecto que la política que se ha implementado provoca en otras variables sobre las que el programa no actúa en forma directa.
- **Economía:** Reflejan la capacidad de administración o manejo de los recursos financieros de un programa u organismo.
- **Sustentabilidad:** Miden la persistencia de los beneficios de un programa o proyecto a lo largo del tiempo, particularmente después de concluido el mismo.
- **Referenciales:** Proporcionan información cuantitativa adicional, complementaria o comparativa de las acciones desarrolladas por las organizaciones gubernamentales. (Matus, Makón y Arrieche, 1978)

El Presupuesto por Resultados (PpR) es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales bienes y servicios (productos) y resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles (Plataforma digital única del Estado Peruano, setiembre 2019).

Es importante señalar que el PPP es una herramienta muy eficaz de la presupuestación por resultados, ya que indica cuánto dinero se está destinando al logro de determinados resultados para la comunidad. Esto permite evaluar las ventajas y la eficiencia de los programas en relación con sus costos.

El objetivo del PpR es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público constituyendo un vínculo entre el financiamiento de las entidades del sector público, y su desempeño, utilizando sistemáticamente la información sobre resultados. Éste pretende garantizar que, al elaborar el presupuesto del gobierno, las personas encargadas de tomar las decisiones claves tengan en cuenta sistemáticamente los resultados a los que apunta el gasto.

Los requisitos esenciales del PpR son los siguientes:

- Información sobre los objetivos y resultados del gasto del gobierno, recogida en indicadores claves de desempeño y en una forma simple de evaluación de los programas.

- Un proceso de elaboración del presupuesto que facilite el uso de esta información para la toma de decisiones sobre el financiamiento del presupuesto, incluidos procesos simples de revisión del gasto y decisiones presupuestarias de los organismos públicos ejecutores del gasto.

La consideración sistemática de los resultados en el proceso de elaboración del presupuesto puede ayudar en los siguientes aspectos:

- Mejorar la priorización del gasto.

- Alentar a los organismos públicos ejecutores a gastar más eficiente y eficazmente, haciendo que tomen conciencia de que los resultados que logren determinarán el nivel de financiamiento que reciban, y reduciendo o simplificando los controles que dificultan el buen desempeño.

En su forma básica, un PpR también puede mejorar la disciplina fiscal global. Una mejor priorización del gasto también supone una mayor capacidad para crear “espacio fiscal” para nuevas iniciativas de gasto sin generar un aumento correspondiente del gasto agregado.

La presupuestación por resultados encaja de forma natural con la formulación de un marco presupuestario a mediano plazo y sólo puede tener éxito si a cada organismo ejecutor del gasto se le exige lo siguiente:

- Definir explícitamente los resultados que pretenden lograr los servicios (productos) que se brindan a la comunidad.

- Proporcionar a las autoridades políticas pertinentes indicadores clave de desempeño, durante el proceso de elaboración del presupuesto, para medir la eficacia y eficiencia de sus servicios.

Para que la presupuestación por resultados funcione, es necesario que el proceso presupuestario incluya formalmente una revisión de las prioridades de gasto y de los resultados de los programas.

Si el proceso de planificación está separado institucionalmente del proceso presupuestario, es posible que el método de PpR no cumpla con su cometido (Robinson y Last, setiembre 2009)

7. Marco Normativo

La Ley de Educación 18.437 del 16 de enero del 2009, establece entre otros: los principios fundamentales, el régimen general de actuación, organización y las atribuciones de los Consejos de Educación y Directores. De acuerdo al artículo 53, la Misión de la ANEP es garantizar la educación en los diferentes niveles y modalidades educativas; comprende la elaboración, instrumentación y desarrollo de políticas educativas, promover la participación social en su ámbito y asegurar el cumplimiento de los principios y orientaciones generales de la educación establecidos.

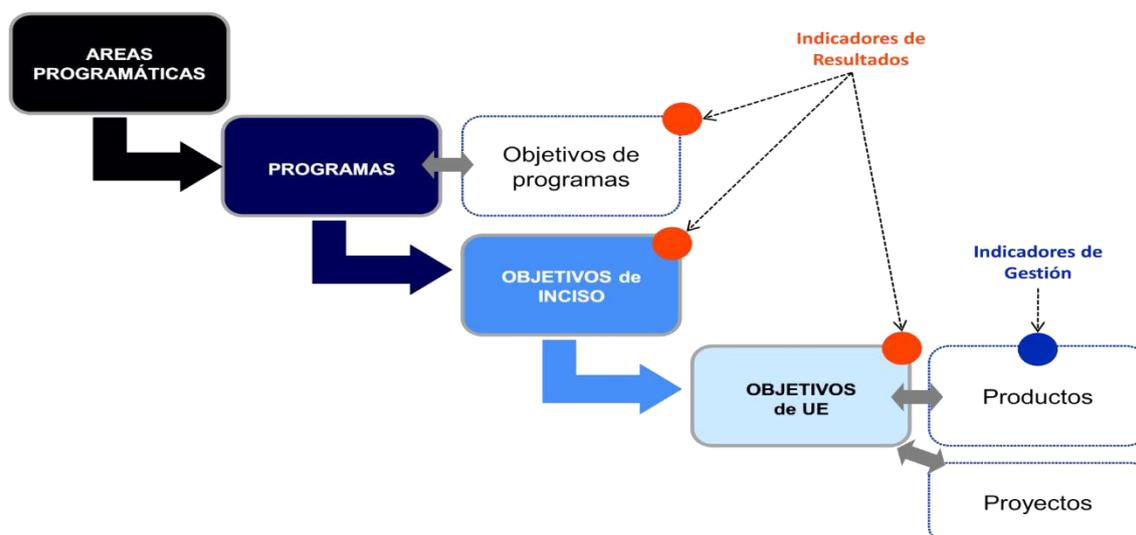
En particular, el Consejo de Educación Inicial y Primaria define su misión como “tener a su cargo la cobertura pública de la educación básica a nivel nacional, considerando la obligatoriedad constitucional, y atendiendo a la población en las siguientes áreas: Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Especial”. Los cometidos de cada área se encuentran establecidos en los artículos 24 y 25 de la Ley de Educación.

Se pueden mencionar, entre otros, como principales competencias de los Consejos de Educación:

- A) Desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje correspondientes a su respectivo nivel educativo.
- B) Aprobar los planes de estudio y los programas de las asignaturas que ellos incluyan.
- C) Administrar los servicios y dependencias a su cargo.
- D) Supervisar el desarrollo de los planes, programas y cursos.
- E) Reglamentar la organización y el funcionamiento de los servicios a su cargo y adoptar las medidas que los mismos requieran.
- F) Proyectar los presupuestos de sueldos, gastos e inversiones correspondientes al nivel educativo y sus modificaciones, así como las rendiciones de cuentas y balances de ejecución presupuestal correspondientes a los servicios a su cargo.

El Poder Ejecutivo en la instancia de elaboración del Presupuesto Nacional 2015-2019, en el Tomo II “Planificación y Evaluación”, plantea el esquema del presupuesto junto con las definiciones de los diferentes niveles que lo integran, con la intención de unificar criterios y facilitar el entendimiento.

El esquema metodológico del Presupuesto Nacional 2015 - 2019 es el siguiente:



Las áreas programáticas representan las funciones que el Estado desarrolla y ellas son: Administración de Justicia; Asuntos legislativos; Ciencia, Tecnología e Innovación; Control y Transparencia; Cultura y Deporte; Defensa Nacional; Desarrollo Productivo; Educación; Infraestructura, Transporte y Comunicaciones; Medio Ambiente y Recursos Naturales; Protección y Seguridad Social; Registros e Información Oficial; Salud; Seguridad Pública; Servicios Públicos Generales; Trabajo y Empleo; Vivienda y Energía.

El Inciso 25 ANEP objeto de este estudio, pertenece claramente al Área Programática Educación, que según la definición establecida en el mismo, “Comprende los servicios prestados a alumnos y estudiantes, y los servicios docentes; la formulación y administración de las políticas educativas, aplicación de normas, regulación, autorización y supervisión de los centro de enseñanza, así como la investigación aplicada y el desarrollo experimental en relación con los asuntos y servicios docentes, los gastos relacionados con la administración y gestión de los centros educativos que imparten educación preescolar, primaria, secundaria y universitaria, así como otras instituciones que brindan formación y capacitación. Comprende la prestación de servicios auxiliares de la educación, como transporte, seguridad, alimentación, alojamiento, atención médica y odontológica y otros servicios auxiliares conexos...”

La estructura del Presupuesto Nacional en áreas programáticas refleja el fin último al que está orientado el gasto, permitiendo determinar los objetivos generales de las políticas gubernamentales, mostrar la naturaleza de los servicios que las instituciones públicas brindan a la comunidad, y medir la función social de las mismas, permitiendo un análisis más profundo del presupuesto y de la política del gasto público en general.

El programa es el conjunto de actividades mediante las cuales se pretende conseguir los objetivos propuestos a través de la generación de determinadas cantidades de productos en un determinado plazo de tiempo.

Los objetivos del programa son la expresión cualitativa de ciertos propósitos, claros y precisos, que se pretenden obtener mediante el desarrollo de acciones coordinadas, por parte de las organizaciones involucradas en el programa. Un objetivo de programa puede dar lugar a la formulación de uno o más objetivos del Inciso.

El objetivo del Inciso representa la expresión amplia y general de los resultados que éste espera obtener en el mediano plazo; deben corresponderse con el cumplimiento de su misión y cometidos sustantivos y estar alineados con los objetivos del programa al cual contribuyen. Los objetivos del Inciso forman parte del Plan Estratégico del Inciso y deberían tener asociado al menos un indicador con su meta anual respectiva y que permita dar información acerca del grado de cumplimiento de dichos objetivos. Un objetivo de Inciso puede dar lugar a la formulación de uno o más objetivos de Unidad Ejecutora.

Los objetivos de la Unidad Ejecutora constituyen la expresión amplia y general de los resultados que ésta espera obtener en el mediano plazo; deben corresponderse con el cumplimiento de su misión y cometidos sustantivos y estar alineados con los objetivos del Inciso. Por ende, también deben ser consistentes con las prioridades de política y la disponibilidad de crédito asignado. Todos los objetivos de la Unidad Ejecutora conforman el Plan Estratégico de dicha Unidad y al igual que sucede con los objetivos del Inciso, es deseable que cada uno de ellos tenga asociado un indicador con su meta anual respectiva, que permita medir el grado de cumplimiento del mismo. (Proyecto Poder Ejecutivo, Presupuesto Nacional 2015-2019)

Por Resolución N° 2 Acta N° 63 del 05/08/2015, se establece por parte del CODICEN además de la estructura programática, los Lineamientos Estratégicos (LE) y Objetivos Estratégicos (OE) de la ANEP para el quinquenio 2015 - 2019.

Con relación a la estructura programática de la ANEP, los programas presupuestales fueron organizados por tramos educativos, aunque ellos puedan corresponder a más de una Unidad Ejecutora. A su vez, fueron incluidos dos programas presupuestales adicionales, uno conteniendo los recursos asociados a la Administración de la Educación y la Gestión de las Políticas Educativas Transversales, y otro relacionado a las Inversiones Edilicias y Equipamiento.

Programas:

001- Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales.

002- Educación Inicial

003- Educación Primaria

004- Educación Media Básica General – Tecnológica

005- Educación Media Superior – Tecnológica

006- Educación Terciaria

007- Formación en Educación

008- Inversiones Edilicias y Equipamiento

Los Lineamientos Estratégicos mencionados son 6 de los cuales el CEIP tiene injerencia en 5 de ellos y dentro de ellos en determinados Objetivos Estratégicos, dado que algunos de ellos se centralizaron en CODICEN y otros corresponden particularmente a un desconcentrado.

Los mismos se exponen a continuación:

LE 1: Fortalecimiento del diseño y gestión institucional de ANEP

OE 1.1: Fortalecer los procesos de gestión mediante la creación o readecuación de la estructura de los procesos informáticos para la mejora de los procedimientos administrativos.

OE 1.2: Readecuar la estructura organizacional acorde a los cometidos del ente.

OE 1.3: Profundizar la gestión desconcentrada enfocándose en una creciente regionalización de las estructuras, los procesos y toma de decisiones.

OE 1.4: Fortalecer los vínculos interinstitucionales con otros organismos del Estado y otras organizaciones.

OE 1.5: Implementar una política comunicacional de ANEP hacia la sociedad.

OE 1.7: Asegurar las condiciones de educabilidad en los espacios educativos.

OE 1.8: Impulsar una política de relacionamiento internacional.

LE 2: Universalización de la escolaridad obligatoria y fortalecimiento de la educación a lo largo de toda la vida

OE 2.1: Contribuir a la universalización del acceso a la educación de los niños de tres años.

OE 2.4: Generar dispositivos que contribuyan al proceso de universalización de la educación a lo largo de toda la vida.

LE 3: Mejorar los aprendizajes proporcionando una educación de calidad

OE 3.1: Desarrollar políticas de mejoramiento curricular.

OE 3.2: Propender a la extensión del tiempo pedagógico en distintas modalidades en todo el trayecto educativo obligatorio.

OE 3.3: Desarrollar propuestas educativas innovadoras centradas en los estudiantes.

OE 3.4: Adecuar los centros educativos en su organización y sus prácticas, atendiendo la diversidad de su población estudiantil.

OE 3.5: Especificar los logros de aprendizaje para el perfil de egreso de los diferentes niveles.

OE 3.6: Mejorar sustantivamente los aprendizajes, especialmente en Lengua, Matemática y Ciencias.

OE 3.7: Profundizar líneas de investigación y evaluación educativas.

OE 3.8: Diseñar y mejorar la articulación de las transiciones entre los diferentes ciclos y niveles educativos.

LE 4: Relevancia y fortalecimiento de la profesión docente

OE 4.3: Profundizar la política de desarrollo de los posgrados docentes.

OE 4.4: Fortalecer y extender las propuestas de formación permanente de los docentes.

OE 4.5: Profundizar la política de salud laboral y ocupacional de los docentes.

OE 4.7: Reestructurar la carrera funcional de ANEP.

OE 4.8: Consolidar una política de realización de concursos que permita el reconocimiento de la actuación y la formación.

LE 5: Fortalecimiento del desarrollo profesional de la carrera técnico – administrativa y de servicio

OE 5.1: Incrementar instancias de formación en servicio a los funcionarios del ente.

OE 5.2: Consolidar una política de realización de concursos que permita el reconocimiento del desempeño y formación.

OE 5.3: Reestructurar la carrera funcional de ANEP.

OE 5.4: Profundizar la política de salud laboral y ocupacional de los funcionarios de gestión.

La Ley 18.719 en su artículo 74 establece que el Poder Ejecutivo y los organismos del artículo 220 de la Constitución de la República, en el ámbito de sus respectivas competencias, podrán disponer la habilitación de proyectos de funcionamiento e inversión, que no impliquen costo presupuestal, previo informe favorable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para los organismos de la Administración Central, dando cuenta al Tribunal de Cuentas y a la Asamblea General.

En el marco de este artículo es que el CODICEN mediante Resolución N°8, Acta N° 94 del 1/12/2015, dispone la habilitación de los proyectos de funcionamiento y de inversión en la órbita de la ANEP. En particular la Estructura Presupuestal del CEIP queda establecida de esta manera:

PROYECTOS DE FUNCIONAMIENTO:

PROGRAMA		UE	N°	PROYECTOS FUNCIONAMIENTO	Fin.1.1	Fin.1.2	Fin.2.1
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	002	CEIP	201 Administración de la Educación	x	x	
602	Educación Inicial	002	CEIP	202 Ampliación del Tiempo Pedagógico	x	x	
602	Educación Inicial	002	CEIP	203 Educación Común	x	x	
603	Educación Primaria	002	CEIP	202 Ampliación del Tiempo Pedagógico	x	x	
603	Educación Primaria	002	CEIP	203 Educación Común	x	x	
603	Educación Primaria	002	CEIP	204 Educación Especial	x	x	
603	Educación Primaria	002	CEIP	205 Formación en Servicio	x		

PROYECTOS DE INVERSION:

PROGRAMA		UE	N°	PROYECTOS DE INVERSION	Fin.1.1	Fin.1.2	Fin.2.1
608	Inversiones Edilicias y Equipamiento	002	CEIP	701 Equipamiento	x	x	
608	Inversiones Edilicias y Equipamiento	002	CEIP	704 Reparaciones Generales	x	x	
608	Inversiones Edilicias y Equipamiento	002	CEIP	930 Tecnología de la Información y la Comunicación	x	x	

A través del Presupuesto Quinquenal y de sus respectivas Rendiciones de Cuentas quedaron establecidos los indicadores para este período. Los mismos son ingresados anualmente al Sistema de Planificación Estratégica y Evaluación (SPE) de OPP.

Cuadro de indicadores 2018

LE	OE	INDICADORES 2018	Resultado Indicador	Acción	Programa
L2	OE 2.1	Niños de 3 años ingresados al sistema	3.735	Continuidad de las políticas diseñadas	002
L3	OE 3.1 OE 3.2	Niños incorporados a la modalidad de tiempo completo (Inicial y 1ro. A 6to.)	4.401	Incorporación de 3 escuelas a la modalidad e incremento en las existentes	003
		Niños incorporados a la modalidad de tiempo extendido (Inicial y 1ro. A 6to.)	1.295	Incorporación de 2 escuelas a la modalidad e incremento en las existentes	003
		Niños incorporados a jardines de jornada completa	1.655	Incorporación de 2 escuelas a la modalidad e incremento en las existentes	002

Fuente: Rendición de Cuentas 2018

8. Diseño Metodológico

Se optó por un diseño de carácter cualitativo ya que se pretende describir y comprender la estructura presupuestal actual.

La población a la que está dirigido este análisis no son solo aquellas personas relacionadas a la comunidad educativa, sino todas aquellas que puedan tener injerencia en materia presupuestal.

Es fundamental mencionar el respaldo de las Autoridades del CEIP para poder realizar este trabajo y de contar con fuentes variadas de información.

Como técnicas o instrumentos de análisis utilizamos: nuestra experiencia, ya que trabajamos en el área desde hace muchos años, los antecedentes bibliográficos en la materia y entrevistas personalizadas a actores claves que intervienen en el presupuesto, como ser:

- El ex Director de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto del CODICEN, fue quien impulsó la modificación de la estructura. La intención es saber cómo y por qué surgió el cambio en ese momento.
- La actual encargada de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto del CODICEN, para conocer su opinión al respecto y la posición de las autoridades del CODICEN, ya que es quien lo representa en materia presupuestal.
- A un representante del Consejo del CEIP, para así obtener la apreciación de las autoridades del organismo.
- Al Director de la División Programación y Presupuesto del CEIP, que es el actor que participa directamente en la elaboración del presupuesto.
- A un representante de los niveles operativos de la División Programación y Presupuesto del CEIP, Jefe del Departamento de Programación y Control Presupuestal, sector que está directamente relacionado con los datos y su procesamiento.
- La ex Encargada del Área de Estadística y Análisis del CODICEN, Asesora del Consejo del CODICEN y en los Consejos de Salarios, y actual asesora de la Federación Uruguaya de Magisterio - Trabajadores de Enseñanza Primaria (FUM-TEP), la intención es obtener otra perspectiva de cómo surge el cambio

de la estructura presupuestal y a su vez la opinión del gremio de Maestros del CEIP.

Las entrevistas que se realizaron fueron de tipo semiestructurada, donde se planteó un cuestionario base que servía como guía para obtener la mayor cantidad de información de las personas que se consideraron relevantes en el tema. La intención fue no limitarse a las preguntas preestablecidas, si no, dar cierta flexibilidad para obtener un mejor aprovechamiento de esta instancia.

8.1 Análisis de la información que surge de las entrevistas

Se adjuntan como anexos las entrevistas realizadas, las cuales reflejan nuestra interpretación de las respuestas recibidas.

Del procesamiento de la información obtenida de las entrevistas, se visualizan respuestas que reflejan similares contenidos, que según el diseño metodológico cualitativo y con la finalidad de obtener un análisis más técnico, se clasifican en categorías.

Categorías observadas:

1. Planificación e Implementación del PPP
2. Impactos y Evaluación del PPP
3. Modificaciones y Mejoras al PPP
4. Análisis de Indicadores

1- Planificación e Implementación del PPP

De lo recabado en las entrevistas realizadas en esta categoría se intentó obtener información de diferentes puntos de vista sobre la planificación e implementación del PPP, para así poder entender cómo surge esta nueva estructura presupuestal y qué medidas se tomaron para su implementación.

En primer lugar, para tener una ubicación temporal, todos los entrevistados coinciden en que la estructura presupuestal tratada en este análisis, comenzó a planificarse en el año 2015 y su implementación fue a partir del año 2016.

Al referirse a los motivos por los cuales se comienza a planificar dicha implementación se observa, por parte de todos los entrevistados, la necesidad de poder visualizar la forma en la cual se ejecuta el gasto de la ANEP, con el fin de mejorar la disposición de

los recursos para poder gestionar mejor y tener claro los resultados. También señalaron la inquietud de poder identificar mejor los centros de costos, en que se gastaba el presupuesto y que esos gastos estuvieran asociados a los lineamientos y objetivos estratégicos planteados por la ANEP. Se destacó también poder proponer medidas de política que luego se pudieran operacionalizar en términos de viabilidad y en términos de solicitud de recursos, que el presupuesto estuviera alineado a los objetivos y lineamientos estratégicos. Además de que algunos de ellos mencionaron la exigencia de la estructura presupuestal del PPP por parte de la Constitución.

El fin de esta nueva estructura no es un tema referente a objetivos de política educativa, según nos dice uno de los entrevistados, el CEIP elaboró los mencionados objetivos dándole continuidad a la estructura presupuestal del año 2010, ajustando posteriormente dichos objetivos educativos a la estructura presupuestal. Nos menciona que una parte de las inconsistencias que hay entre los lineamientos de trabajo del CEIP y la estructura presupuestal, se basa en que tiene dos orígenes distintos, ajustándose el documento elaborado por este Consejo a los lineamientos en función del PPP.

Para la implementación coinciden en describir ciertas medidas tomadas, así como se destaca el apoyo obtenido por parte del Banco Interamericano. Como parte de estas medidas, se formó un equipo de trabajo de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto, donde se evaluaron posibles estructuras programáticas a ser aplicadas y se optó por la que se entendía más viable, la cual posteriormente fue presentada a las Autoridades de la ANEP. En ese momento se contrató una consultora externa, a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para que junto con el equipo del CODICEN realizara un relevamiento sobre la situación informática de cada desconcentrado. Se constató que todos tenían diferentes niveles informáticos en lo que se refiere a sistemas y hardware. Este equipo se reunía periódicamente utilizando como técnica la lluvia de ideas, herramienta que permitiría determinar la estructura programática óptima.

Se trató de involucrar a todos los Consejos en la planificación solicitando a cada uno que propusiera su estructura de proyectos, la cual fue consensuada en Consejo ampliado (Consejo del CODICEN con los Directores de cada Desconcentrado). Si bien el CEIP tuvo relativa autonomía para formular sus proyectos en coordinación con la Unidad de Presupuesto, no se tuvo participación en la definición de la nueva

estructura, solo la información de una decisión de adherir a las indicaciones del Ministerio de Economía y Finanzas por parte del CODICEN.

En las reuniones internas del equipo de trabajo, con presencia del gremio, se explicitaban los avances alcanzados, estableciéndose la necesidad de flexibilizar los créditos presupuestales a través de las trasposiciones. Por otro lado, algunos entrevistados plantearon que por parte del CODICEN se realizó una reunión en la que se manifestó la decisión y se realizó una presentación con la estructura de los programas, se pidió que cada desconcentrado planteara la estructura por proyectos, y luego hubo instancias de intercambio. Asimismo, surge de las entrevistas, que no hubo coordinación a nivel de los desconcentrados, solamente con CODICEN.

Por parte del CEIP, se trató de difundir la nueva estructura presupuestal que se iba a implementar a través de toda la organización mediante charlas y documentos, al Consejo, al cuerpo Inspectivo y a los funcionarios de gestión. Se repasaba el esquema presupuestal, se transcribían los objetivos del PPP, se informaba de los proyectos a ejecutar, además de los criterios tomados para la apertura, se habló del plan de compras y de las herramientas informáticas. En la implementación por parte del CEIP, se realizó un análisis detallado de cómo se iba a instrumentar la apertura del presupuesto y cómo se iban a destinar los gastos a cada proyecto, lo cual se visualizó como un arduo trabajo previo a esta etapa.

Como principales objetivos, se buscaba obtener costos por centro educativo, y de esa manera poder identificar cuáles eran las modalidades educativas, en contextos similares, en los que se obtenían mejores resultados con menos recursos y viceversa y poder analizar las medidas a tomar, asignando mejor los recursos de la educación. Algunos de los entrevistados mencionaron los objetivos del PPP que fueron propuestos por CODICEN en documento y difundidos en la organización, estos eran: realizar una mejor asignación de recursos, elevar la transparencia de la asignación presupuestal, enfocar la atención en lo que se realiza más que en lo que se adquiere, asignando recursos de acuerdo a objetivos y metas, permitir un mayor Control Interno, medir los resultados obtenidos y efectos producidos, a través de indicadores significativos de cobertura y de resultado, obtener mayor información sobre costos por actividad. Según se entiende al hablar de los objetivos, se buscaba además llegar a un costo por niño de cada modalidad, para luego poder tomar decisiones en base a los costos abiertos de esa forma.

Para las autoridades, en la medida que los objetivos de política educativa se cumplían, al recibir los informes con el grado de ejecución del presupuesto, entendían que el esfuerzo por mantener ordenada la ejecución correspondía a otras áreas. A pesar de ello, se tiene presente la dificultad que significa el evaluar la calidad y eficiencia del gasto con un presupuesto global, aspectos que esta nueva estructura presupuestal se supone que mejoraría.

Algunos entrevistados hacen referencia a intentos anteriores de implementar una estructura de PPP, como por ejemplo el del año 1996, cuando se tomó como base un modelo colombiano que también había sido aplicado en Argentina. Se realizó un relevamiento con un equipo que recorrió los desconcentrados analizando el nivel informático de cada uno para poder aplicarlo. Se constató que el nivel era muy desparejo como ocurrió en esta oportunidad, por lo tanto, este intento anterior quedó simplemente en un relevamiento. Se puede mencionar que en esta última instancia se da el caso contrario, se continuó igualmente con la implementación.

2- Impactos y Evaluación del PPP

En relación a este punto, si bien algunos actores entienden que esta técnica les permitió lograr una mayor transparencia al poder llegar a un costo estimado de cada política educativa, todos los actores coinciden en que genera mayor cantidad de trabajo, tanto al confeccionar el presupuesto como al momento de su análisis.

Por otra parte, a nivel del CEIP, a pesar de varias reuniones informativas con los actores que participan en la gestión, se empezaron a visualizar varios problemas para su correcta aplicación, como son:

- La calidad de la información que proviene de las áreas de gestión.
- La falta de previsión de las unidades encargadas de la ejecución con respecto a la implementación de la nueva estructura programática.
- La presencia de inconvenientes en los ajustes a realizar en los sistemas informáticos existentes.

Si bien ya se tenía experiencia en trabajar con proyectos relativos a políticas puntuales, como ser: cambios de modalidad hacia una ampliación del tiempo pedagógico, conectividad y salas docentes, en ellos solo se registraba bajo esta modalidad la parte incremental a partir de la fecha de creación del mismo y hasta su finalización, siendo un control puntual de los centros con esas características.

A esta problemática se le suma la gran cantidad de objetos del gasto existentes en el Grupo 0 "Servicios Personales", multiplicados por cada proyecto. Con respecto a este tema hubo una propuesta de modificación presentada ante al CODICEN.

Es importante destacar que, si bien se trabaja internamente en una estructura por PPP, en el proyecto de presupuesto 2015-2019, la solicitud de la línea base de la ANEP y el crédito incremental para la implementación de la política salarial, se realiza en forma unificada por razones de exposición y tradición según lo manifestado por uno de los entrevistados, mientras que, los incrementales para la realización de nuevas acciones se solicitan a nivel de programa.

Algunos evalúan el costo - beneficio de utilizar el PPP de forma favorable y otros no, las diferencias radican nuevamente en el lugar donde prestan funciones. Entonces, para unos esta nueva estructura presupuestal les permite:

- reportar estadísticas
- saber lo que se invierte en cada proyecto, con un determinado margen de error
- mejorar la asignación de recursos
- disminuir la cantidad de las trasposiciones a realizar

Para otros actores, si bien están de acuerdo con su aplicación por tener grandes ventajas a la hora de tomar decisiones, reconocen que fue apresurada su puesta en marcha lo que dio lugar a establecer muchos supuestos dentro de cada proyecto. Lo más adecuado hubiera sido analizar en qué nivel informático se encontraba cada desconcentrado, para luego equiparar los niveles y posteriormente poder aplicar el PPP. Además, se necesitaba de la participación del área de Recursos Humanos por su incidencia en el tema. Por otra parte, a nivel de gastos existían diferentes criterios de imputación, no se hace un análisis por programas, ni de las causas de los desvíos, solo se realiza un control numérico.

Luego de 4 años de su aplicación, algunos actores opinan que el PPP es una herramienta muy valiosa por medio de la cual se le puede explicar a las autoridades del CODICEN en qué se gasta el presupuesto y en función de qué lineamientos estratégicos, y a la hora de elaborar un nuevo presupuesto, permite solicitar los recursos en función de líneas de política. Cuando se presenta el presupuesto de la ANEP al Parlamento, ya sea a nivel general o por programa y proyecto, dependiendo de la información que estén interesados en saber, los informes son más precisos y permiten un mejor seguimiento de la ejecución.

Otros actores estiman que, dada la importancia que le han dado las autoridades al PPP, esta técnica sirvió solamente para mostrar en el balance de ejecución presupuestal el presupuesto de la ANEP de otra forma. Si bien se elevó la transparencia hacia afuera del organismo, se verificó un mayor control interno y la información sobre costos por actividad fue mayor, no se visualiza una mejor asignación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas los cuales estaban definidos con anterioridad a esta nueva modalidad. Se intentó darle uso a esta nueva estructura presupuestal para evaluar si la misma condice con costos tipo de las diferentes modalidades, donde se deduce: que tan lejos está la tipología de la realidad actual, y en qué medida nos sirve el PPP para elaborar costos por modalidad. Por otra parte, ya se contaba con indicadores que permitían medir los resultados obtenidos y los efectos producidos, no siendo necesario un PPP para tal fin.

Algunos actores manifiestan sentir que esta Administración no tuvo herramientas útiles para mejorar la gestión presupuestal anterior.

Todos los entrevistados salvo las altas direcciones del CODICEN están de acuerdo en que no se han tomado decisiones teniendo como base la estructura del PPP.

Por parte de los altos niveles jerárquicos se entiende que el PPP resulta útil a la hora de: a) analizar qué programa y proyecto ejecutó en su totalidad sus recursos, b) si un programa o proyecto debe ser reforzado por otro, ya sea por no haber ejecutado totalmente sus recursos o por quererle dar mayor énfasis, y c) para indagar más en lo referente a la línea de política con la cual está relacionado, lo cual puede significar redefinir o modificar la forma en que se lleva a cabo la misma.

Los otros entrevistados entienden que la toma de decisiones se sigue haciendo de la misma forma que antes. Solo han solicitado información sobre un proyecto puntual relativo a la formación en servicio. El informe del presupuesto se realiza en forma consolidada y es el que las autoridades del CEIP necesitan para su gestión, no necesitan la distribución por programas. Estos entienden que es una estructura presupuestal en la que es más fácil el control externo, ya que resulta más fácil en ese sentido identificar resultados. Opinan que no hay muchas diferencias con respecto a la estructura anterior ya que la información necesaria para la toma de decisiones se podía obtener de igual forma. Conceptualmente se está de acuerdo, pero en la práctica todavía no se encontró para este primer periodo de aplicación grandes resultados.

Por otra parte, otros actores no ven al PPP como inconveniente, lo toman en cuenta indirectamente a través de las estimaciones de necesidades de cargos para

determinadas áreas. Estos analizan el Grupo 0 en su conjunto, el peso de cada Consejo y la evolución del salario, pero no a nivel de programa, las necesidades de cada área están claras, la relación del área con el proyecto se asocia fácilmente.

Con respecto a las medidas correctivas o ajustes realizados al PPP, la mayoría de los entrevistados consideran que a nivel interno no se han realizado modificaciones a la estructura a pesar de que se intenta adecuar el presupuesto cada vez más a la realidad. Mientras que hay otros que mencionan la apertura del proyecto de igualdad de género en el que se identifican los recursos que la organización destina a esta política y en lo referente a las políticas de derechos humanos, los recursos destinados a educación sexual.

En lo referente a la evaluación de la estructura del PPP, algunos actores coinciden en que fue evaluado por una consultoría liderada por la Sra. Alejandra Torres, a solicitud de los altos niveles jerárquicos del CODICEN para tener una visión externa sobre cómo estaba funcionando y ver posibles mejoras que se le podían introducir al mismo, pero solo algunos de los entrevistados conoce el contenido de la mencionada evaluación.

Sí se realizan evaluaciones internas en las cuales se estima el costo por niño, comparándolo con las tipologías existentes y se analiza en forma permanente la coherencia de lo que se imputa en cada programa y proyecto, realizando las trasposiciones necesarias con el fin de adecuar el PPP a la realidad.

3- Modificaciones y Mejoras al PPP

En esta categoría se plantean modificaciones a realizar tanto a nivel de programas como de proyectos en lo referente a las imputaciones de los gastos asociados, con el fin de poder identificar mejor en qué y cómo se gastan los recursos. Adicionalmente se plantean algunos cambios en la estructura, que en general refieren a una mayor apertura, lo que representaría mejoras en cuanto a saber cuál es el objetivo que se persigue y a qué política educativa corresponde.

Se observa que todos los entrevistados coinciden en que la estructura definida a nivel de proyectos no sería correcta, que estos en realidad corresponden a sub programas, ya que no cumplen la definición de proyectos, son diferentes líneas de política con actividades sustantivas. La rigidez de la llave presupuestal del SIIF es la que lleva a tomar esta decisión ya que la alternativa existente era hacer una mayor apertura de programas, lo que desvirtuaba la intención de estos que es mostrar los niveles educativos.

Con relación a la estructura presupuestal actual del CEIP, algunos coinciden en que está bastante bien definida ya que tiene un buen grado de apertura. Además, el desconcentrado cuenta con ventaja en dos sentidos, por un lado, con una buena organización informática, que le permite tener la radicación de los cargos por centro educativo y una unidad de planificación estratégica desde hace muchos años, que de forma continua trabaja con el resto de la organización para adecuar las imputaciones por proyecto a la realidad, dejando registrado la razón de los desvíos con respecto a lo planificado, con una adecuación de los objetivos planteados originalmente.

En lo que refiere a las imputaciones en los diferentes programas y proyectos nos plantean algunas modificaciones o ajustes a realizar:

- Como primera observación nos indican que desde un principio existió la necesidad de formar un equipo con gente comprometida y con el conocimiento adecuado para realizar un diagnóstico previo de la situación de cada desconcentrado, realizar los esfuerzos necesarios para igualar los niveles informáticos y formar o fortalecer en cada uno de ellos las correspondientes unidades de planificación estratégica.
- Con respecto al Programa Administración de la Educación, algunos opinan que no debería contar con componentes educativos o que se consideren gastos directamente asociados a la educación, como por ejemplo el cuerpo Inspectivo, que se encuentra incluido en este programa. Uno de los entrevistados nos manifiesta que los auxiliares de servicio de las escuelas que realizan tareas de cocina y limpieza, que son actividades de apoyo, deberían estar incluidos en esta categoría y no en programas educativos.
- Con relación a la imputación del programa de Educación Inicial, una de las políticas que ha sido priorizada, la mayoría de los actores concuerdan en que debería mejorarse en el sentido de los grupos de inicial (3, 4 y 5 años) que reciben su educación dentro de las escuelas, ya que estos se imputan a Educación Primaria, y por tanto el programa de Educación Inicial se encuentra subvaluado. Adicionalmente quienes se encuentran más cercanos a los niveles operativos manifiestan que esto provocaría dificultades para imputar el costo del director, secretario y auxiliares de esos centros educativos, que deberían abrirse en Inicial y Primaria.
- En cuanto a los Suministros, este es uno de los componentes que tiene gran dificultad en su apertura, ya que no se ha logrado tener un sistema que asocie las cuentas a los diferentes centros y se utiliza actualmente el mismo porcentaje por

proyecto que desde el inicio del PPP. Adicionalmente los seguros correspondientes a las auxiliares en escuelas se imputan todos a Administración de la Educación.

Con relación a modificaciones en la estructura presupuestal:

- Dentro del Programa 601, una de las propuestas consiste en separar lo correspondiente a Políticas Transversales de lo que pertenece a las actividades de apoyo a la educación incluidas en Administración de la Educación, y evaluar si esas políticas deben ser llevadas a cabo por CODICEN o deben estar distribuidas en los desconcentrado, ya que existen cada vez más y cada una cuenta con su coordinador respectivo. Además, algunas de ellas cuentan con componentes de inversión y con actividades de apoyo a distintas políticas seguidas por los diferentes Consejos, que de esta forma no es posible asociarlos.
- Otra propuesta manifestada implicaría una mayor apertura relativa a la Educación Rural, actualmente se imputa a Educación Primaria Común, Programa 603 Proyecto 203. Se entiende que es un gasto que es necesario tener por separado porque su costo es muy diferente del de las escuelas comunes y se deberían hacer análisis internos en cuanto a las alternativas de manejo de estas escuelas, así como de los recursos destinados a ellas, posibilitando también brindar información de este tipo a actores fuera de la órbita del organismo.
- Con respecto al impulso que se le ha dado últimamente a los campamentos educativos, los centros de pasantías y colonias escolares, lo que implica un cambio enorme en los derechos y responsabilidades del organismo, quizás para ellos se requiera un proyecto específico. Detrás de estos lineamientos hay una ampliación de cometidos de parte del CEIP, como habilitar la recreación y el ocio desde la educación pública, y surge la necesidad de evaluar su impacto y costo. En este sentido se plantea la duda de si es imprescindible para obtener estos datos, tener el presupuesto estructurado de esta forma.
- Con relación a las Inversiones, actualmente las que maneja el CEIP se dividen en 3 proyectos por separado: Equipamiento, Reparaciones Generales y Tecnología de la Información y la Comunicación. Adicionalmente CODICEN centraliza las construcciones de obra nueva y reparaciones mayores y en varios de los Proyectos de Políticas Transversales, como por ejemplo Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya (PAEPU) y Programa de Apoyo a la Educación Media y a la Formación en Educación (PAEMFE) en los que se realizan inversiones. En este sentido las opiniones se encuentran divididas, entre quienes manifiestan que

deberían asociarse a los centros y por tanto poder distribuir las por proyectos, y otros que piensan que deberían seguir estando por separado, ya que las mismas corresponden a necesidades puntuales de ese momento que varían constantemente y no debería imputarse junto con los gastos de funcionamiento. Algunas de las propuestas consisten en tener la información de los programas y proyectos a los que se asocian mediante sistemas complementarios, pero manteniendo la apertura actual.

4- Análisis de Indicadores

En este tema, los entrevistados difieren en cuanto a la necesidad de definir nuevos indicadores. Para unos está bien los definidos actualmente y para otros sería necesaria la presencia de otro tipo de indicadores de primer o segundo orden que midan la calidad del servicio, la eficiencia y la eficacia.

Entre los que argumentan que están bien definidos los actuales, manifiestan que estos cumplen todas las cualidades de un buen indicador dado que son: pocos, contundentes, medibles, comprobables y reflejan las principales políticas del CEIP. Adicionalmente consideran que se asocian fácilmente a los diferentes proyectos, salvo los indicadores de 3 años que surgieron con posterioridad.

Concuerdan en que estos son de cobertura y de definirse indicadores de otro tipo, no sería fácil obtener la información para medirlos.

Otra de las opiniones, es que estos deben variar de acuerdo a las políticas que se priorizan e indicar en qué medida se están cumpliendo las mismas.

Algunos entrevistados consideran que sería bueno que en algún punto se asociara al grado de aprendizaje, o los principios de la calidad, integralidad y demás. Se cuestionan si es exigible a una estructura presupuestal un nivel de indicadores más afinado, o correspondería a un área de investigación. Manifiestan que esta estructura como está no nos permite saber la cuestión sustantiva de la educación.

Algunos de los indicadores propuestos son de: infraestructura, para brindar una mayor transparencia; de calidad educativa o calidad del servicio prestado; de eficiencia o eficacia; de ausentismo docente, que pueden ser de segundo orden o internos, para poder estudiar las causas del mismo.

9. Resultados

Luego de realizado el análisis de todos los elementos, a través de nuestra experiencia personal, los antecedentes de otros estudios, el marco teórico y normativo, y la información recabada de las entrevistas, la intención en esta etapa es exponer algunos resultados.

Con respecto a la Planificación, si bien se usaron algunas técnicas que consideramos apropiadas por parte del CODICEN, como por ejemplo: la contratación de una consultoría externa para realizar un diagnóstico, la conformación de un equipo interno que propiciaba aportes a través de la técnica de “lluvia de ideas”, fomentar la participación, al dejar librado a los desconcentrados la definición de los proyectos; consideramos que no se utilizó un método del todo participativo, ni de coordinación entre los desconcentrados, no permitiendo de esta manera que se apropiaran de la propuesta ni que la enriquecieran, lo que provocó una razonable resistencia. Adicionalmente provocó que las estructuras de los proyectos fueran diferentes y con distintos grados de apertura dentro de cada desconcentrado. Otro aspecto importante es la falta de una estrategia para la capacitación del personal, que esta técnica presupuestal requiere para su correcta aplicación.

Desde la etapa de planificación hasta la de evaluación se detectan consistentemente las mismas debilidades que aún persisten, por tanto, sería necesario formar un equipo con representantes de todas las UE, con gente comprometida y con el conocimiento adecuado para realizar un diagnóstico de la situación de cada desconcentrado, realizar los esfuerzos para igualar los niveles informáticos y formar o fortalecer en cada uno las correspondientes unidades de planificación estratégica. Medida fundamental para asegurar en parte una correcta asignación de las imputaciones al programa y proyecto respectivo.

Otra dificultad a destacar en esta etapa es el no haber tomado las medidas pertinentes para contrarrestar la falta de previsión de algunos actores en áreas claves del organismo, tanto en relación con la calidad de la información a la hora de realizar las imputaciones, así como en los beneficios y utilidad de la nueva estructura para la toma de decisiones por parte de las autoridades.

Existe consenso entre los actores y se tiene el respaldo de la teoría en relación a que los proyectos definidos en realidad corresponden a la categoría de subprogramas, dado que son diferentes líneas de política con actividades sustantivas. La rigidez de la

llave presupuestal del SIIF llevo a que éstos queden definidos en esa categoría programática. Esta puntualización coincide con la opinión de la consultoría externa, incluida en los antecedentes.

Otra coincidencia importante es el alto costo operativo de aplicar esta técnica presupuestal en relación a los beneficios que se pueden obtener con la misma y, en mayor medida cuando solo unos pocos logran tomar decisiones a partir de esta apertura.

Si bien, se trata de llegar a tener los costos bien definidos por Programa y Proyecto hay algunos que permanecen en otros que no son los que le corresponden, ya sea por no contar con los medios para poder asignarlo, o por desvirtuar uno de los objetivos que se tenía que era obtener el costo por centro educativo.

Adicionalmente se debe analizar si todos los programas tienen un producto final asociado, como nos indica la teoría. Este es el caso del Programa Administración de la Educación, en el que los gastos registrados en éste se visualizan como costos indirectos y deberían ir prorrateados en los diferentes programas del CEIP que si tienen un producto final.

Este programa tiene la dificultad de tener incluido, además, las Políticas Transversales que cuentan con componentes de inversión y con actividades de apoyo a distintas políticas seguidas por los Consejos, lo que dificulta tener una visión más certera del gasto real de esa política.

Incluye también el gasto correspondiente a los Inspectores, que claramente tiene una relación directa al área educativa, pero existen dificultades en asociarlos a una modalidad educativa, ya que estos 1º no están radicados en ningún centro educativo, porque atienden a más de uno, 2º atienden a más de una modalidad educativa y 3º existen diferentes niveles de inspección que corresponden a la zona geográfica que supervisan: departamentales, zonales, regionales, nacionales. Por tanto, este gasto debería ser prorrateado en base a un criterio que tampoco se ajustaría a la realidad.

El incluir a las auxiliares en el Proyecto de Administración, desvirtúa el costo por centro educativo que era uno de los objetivos.

En el Programa Educación Inicial, para imputar los grupos de inicial en escuelas a este programa, nuevamente se deberían tomar criterios diferentes a lo que es el costo del centro educativo y se necesitan sistemas informáticos complementarios para lograrlo, adicionalmente esto provocaría dificultades para imputar el costo del director,

secretario y auxiliares de esos centros educativos, los cuales debería prorratearse en base a algún criterio a definir.

En cuanto a los Suministros se deberían tomar medidas para que los sistemas existentes tuvieran asociadas las cuentas a los diferentes centros, tarea que insumiría tiempo, pero tendría un gran beneficio en cuanto a la mejora de las imputaciones y además habría que asociar la prima correspondiente al seguro de las auxiliares a su lugar de radicación.

Con relación a la apertura de Educación Rural no se le ve mayores dificultades, salvo la de tener una mayor división del presupuesto al contar con otro proyecto, y el incremento de trabajo que ello implica.

En cuanto a las inversiones si se quiere realmente tener los costos de los programas definidos, deberían poder asociarse las inversiones correspondientes a los mismos, quizás no eliminando los proyectos de inversión, que en este caso si responden a la definición de proyecto, sino mediante sistemas complementarios que brinden esa información.

Si bien se consideran escasos y con poca variedad los indicadores actuales, ya que solo miden el grado de cobertura de las políticas, se debe tener especial cuidado al momento de definir indicadores adicionales, dado que se debe asegurar que el mismo sea factible de ser medible y deben definirse claramente los responsables de brindar toda la información relativa a los mismos.

Con respecto a los objetivos estratégicos del CEIP, se observa que no todos tienen un Programa asociado por lo cual se considera difícil llegar al logro de los mismos, situación que se entiende cuando se menciona que, el CEIP elaboró los mencionados objetivos dándole continuidad a la estructura presupuestal del año 2010, y que luego tuvo que ajustarse a las pautas establecidas en el PPP. Existen diferentes casos como, por ejemplo:

- LE 2: Universalización de la escolaridad obligatoria y fortalecimiento de la educación a lo largo de toda la vida. OE 2.1: Contribuir a la universalización del acceso a la educación de los niños de tres años. Este objetivo no se puede asociar directamente a un programa, sino que se encuentra en los programas de Educación Inicial y Educación Primaria (en dos de sus Proyectos), pero si cuenta con un indicador propio: niños de 3 años ingresados al sistema.

- LE 3: Mejorar los aprendizajes proporcionando una educación de calidad. OE 3.2: Propender a la extensión del tiempo pedagógico en distintas modalidades en todo el trayecto educativo obligatorio. Con relación a este objetivo se puede decir que, si se pueden identificar los programas a los cuales se asocia, que serían Educación Primaria y Educación Inicial ambos en los proyectos de Ampliación del Tiempo Pedagógico, y a su vez tiene tres indicadores que los miden: niños incorporados a la modalidad de tiempo completo, a la de tiempo extendido y a jardines de jornada completa, pero para medir el objetivo en su conjunto deberían sumarse dichos indicadores.
- El resto de los Lineamientos y Objetivos Estratégicos no cuentan con un programa específico al que se asocien, sino que circulan de manera transversal por toda la organización y tampoco disponen de indicadores que los midan.

Al analizar la experiencia en otros países en donde se aplicó la técnica presupuestal de PPP se visualiza que, si bien la misma sirvió como puntapié para cambiar la estructura presupuestal tradicional de los mismos, los resultados no fueron los esperados, debiendo hacer nuevamente modificaciones a dicha estructura. Al comparar con Uruguay vemos que surgieron varias limitantes con características similares que se pueden puntualizar, como lo son las dificultades para delimitar los Programas, como se mencionaba anteriormente, Educación Primaria contiene políticas que deberían visualizarse por separado, lo cual no se ha podido lograr debido a la dificultad de imputación que conlleva. Una fallida o inexistente estrategia de implantación, en este caso por ejemplo se marca la ausencia de coordinación que hubo entre los desconcentrados, de involucramiento desde la planificación de la nueva estructura o en la falta de equiparación de los sistemas informáticos que poseen los mismos. Otro punto de coincidencia es la baja responsabilidad en la calidad de la información, falta de conciencia de lo que implicaba el cambio y frustración, lo que conlleva a un deterioro en la motivación del personal, sumado al escaso apoyo por parte de las autoridades al no visualizar los beneficios y utilidad de la nueva estructura para la toma de decisiones.

10. Conclusiones

Se exponen a continuación las conclusiones a las que llegó este equipo de trabajo considerando la información que surge a lo largo del mismo:

En primer término, destacar que consideramos que este cambio de estructura presupuestal es un gran avance en comparación al presupuesto tradicional, global e incrementalista que se utilizaba anteriormente, ya que, si bien no cumple con todos los objetivos propuestos, si cumple con dos de ellos, que son, permitir un mayor Control Interno y obtener mayor información sobre costos por actividad. Esto nos hace reflexionar que ya no es posible volver a la estructura anterior, sino que hay que pensar en mejorar y avanzar hacia una adecuada estructura presupuestal.

En segundo lugar, la estructura presupuestal actual no responde a los parámetros básicos de un Presupuesto por Programa, ya que tiene serias dificultades tanto en la definición terminológica de sus componentes, en los productos finales que se obtiene de cada Programa y en la imputación que se realiza en cada uno de ellos.

Adicionalmente, al definir los Lineamientos y Objetivos Estratégicos se deben hacer en concordancia y de forma conjunta con la estructura del presupuesto, de esta forma permitiría asociar y medir los resultados obtenidos con mayor eficiencia.

Con respecto a los indicadores, además de los existentes, es necesario contar con otros indicadores que midan, por ejemplo, el grado de aprendizaje, la calidad e integralidad educativa, los cuales son fundamentales para saber si son efectivas las políticas educativas y si se continúa con su expansión o no. Adicionalmente consideramos que deben definirse indicadores relacionados con la gestión del organismo tanto de eficiencia como de eficacia.

Del análisis realizado derivan dos posibles hilos conductores por los cuales se podría continuar:

- Por un lado, en caso de considerar conveniente continuar con la estructura implantada del PPP, ya que para ver los resultados que se esperan obtener de la misma se necesita un periodo aún más extenso del transcurrido, se plantean una serie de modificaciones necesarias. Estas pueden ir desde corregir los problemas de imputación planteados manteniendo la estructura actual, realizar modificaciones a dicha estructura atendiendo una mejor distribución de todos los gastos en función de los productos finales y de las políticas prioritarias o mantener una estructura a nivel de programa y que no llegue a nivel de proyectos, que sea homogénea para todo los Consejos y dejando la posibilidad de definir proyectos para políticas puntuales de cada UE.

En todos los casos se considera necesaria la utilización de sistemas auxiliares que se deben fortalecer, como son los sistemas GRP en todos sus módulos, dado que

proporcionan información necesaria para la gestión y la generación de estadísticas. De forma que de ellos se puedan obtener tanto, costos por centro como por modalidad educativa.

- Por otro lado, es claro que la información que surge de la estructura presupuestal actual, no es utilizada para la toma de decisiones por parte de las autoridades. Teniendo en cuenta el desbalance observado en la relación costo beneficio, lo dinámico que resulta la ejecución del presupuesto, la variación en la forma en que se toman las decisiones a lo largo del tiempo, lo que se contrapone con la rigidez de dicha estructura y atendiendo a los notorios puntos de coincidencia con las experiencias en otros países, donde este sistema ha fracasado, no parece ser una técnica adecuada para el organismo y debería pensarse en pasar a una estructura de Presupuesto por Resultados. Esta técnica presupuestal permite una mejor vinculación entre la planificación estratégica, el presupuesto y la ejecución de las acciones, orientando el gasto público al logro de resultados e impactos concretos.

11. Bibliografía

- Paredes, Fabricio. (2006) - “Presupuesto público. Aspectos teóricos y prácticos”, Publicaciones Vicerrectorado Académico CODEPRE, Venezuela.
- Constitución de la República Oriental del Uruguay de 1967, Sección XIV – De La Hacienda Pública, Capítulo I, artículo 214.
- Alejandra Torres, (2018) - “Evaluación del Presupuesto por Programa desarrollado por la ANEP”. Consultoría.
- Lic. Alicia C. Olivieri Alberti, (Bs As 2001) - “HACIA LA MEJOR TECNICA PRESUPUESTARIA: ¿PRESUPUESTO POR PROGRAMAS VS PRESUPUESTO BASE CERO?”. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP) Carrera de Especialización en Administración Financiera y Control del Sector Público.
- Universidad de las Palmas de Gran Canarias El Presupuesto del sector público - “SEGUNDA PARTE: EL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO” - <http://www.personales.ulpgc.es/jbrito.daea/7.%20PresupuestosPublicos.PDF>
- Matus Carlos, Makón Marcos y Arrieché Víctor, Asociación Venezolana de Presupuesto Público – “Bases Teóricas del Presupuesto por Programas”, Caracas-Venezuela, 1978. “Aspectos Teóricos y Conceptuales del Presupuesto

por Programas” del Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina, 2011.

- Ley de Educación N°18.437 del 16 de enero del 2009.
- Ley de Presupuesto Nacional N° 18.719 del 05/01/2011, para el período 2010-2014.
- Ley de Presupuesto Nacional N° 19.355 del 30/12/2015, para el período 2015-2019.
- Rendición de Cuentas 2018 Ley N° 19.788 del 24/09/2019.
- Acta N° 63 Res. N° 02 del 05/08/2015 CODICEN - Acta N° 74 Res. N° 119 del 16/09/2015 CODICEN - Acta N° 94 Res. N° 08 del 01/12/2015 CODICEN
- Presupuesto Nacional 2015-2019 - “Planificación y Evaluación”, Tomo II, Proyecto Poder Ejecutivo
- Comisión Seguimiento de Presupuesto de la Administración Nacional de Educación Pública, setiembre 2019
- Plataforma digital única del Estado Peruano, setiembre 2019 <https://www.gob.pe/843-ministerio-de-economia-y-finanzas-presupuesto-por-resultados>
- Robinson, Marc y Last, Duncan - “Un modelo básico de presupuestación por resultados”, Notas Técnicas y Manuales sobre Gestión Financiera Pública, Fondo Monetario Internacional, setiembre 2009.

12. ANEXOS

12.1 Entrevistas

Entrevista Encargada de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto del CODICEN Ec. Beatriz Guinovart		
1	¿Desde qué año está cumpliendo funciones como Encargada de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto del CODICEN?	Desde el año 2016
2	¿Tiene conocimiento de cuándo y cómo surge el cambio de la estructura del presupuesto de la ANEP?	Si, surge en el presupuesto quinquenal correspondiente al año 2015 por una inquietud u objetivo de poder identificar mejor los centros de costos, en que se

		gastaba el presupuesto y que esos gastos estuvieran asociados a los lineamientos y objetivos estratégicos planteados por la ANEP
3	¿Qué objetivo se perseguía con ello o qué se buscaba lograr con el mencionado cambio? ¿Qué ventajas se pensaban que tendría esta nueva estructura?	Lo que se perseguía era identificar en que se gastaba y a su vez poder proponer medidas de política que luego se pudieran operacionalizar en términos de viabilidad y en términos de solicitud de recursos, o sea se trataba de una planificación que no solo comprendiera la presentación de lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos, sino que el presupuesto estuviera alineado en relación a la solicitud presupuestal que se realizaba a esos objetivos y a esos lineamientos estratégicos. La gran ventaja es ya no tener la solicitud presupuestal ordenada únicamente por conceptos del gasto sino también ordenada por lineamientos y objetivos de política.
4	Luego de 4 años de aplicación del PPP, ¿cuál es la opinión del CODICEN de esta estructura presupuestal?	Yo no puedo opinar por CODICEN, si puedo opinar por mí y como Directora de Presupuesto veo que somos capaces de responder mejor a la actividad como coordinadores de presupuesto que se nos encomendó, cuando podemos explicar a nuestras autoridades en que se gasta el presupuesto y en función de que lineamientos estratégicos se gasta y a la hora de elaborar un nuevo presupuesto como podría ser a partir de ahora del 2020, el presupuesto quinquenal es una herramienta valiosísima para poder solicitar los recursos en función de líneas de política. No se podría establecer una línea de política sin saber cómo se va a operacionalizar y a su vez como se va a financiar. En mi opinión a CODICEN le parece útil el PPP y pretende mantenerlo, además frente al Parlamento con esta apertura los informes son más adecuados, más precisos y se puede seguir mejor la ejecución. Al Parlamento se le presenta el presupuesto de la ANEP a nivel general y por programa y proyecto. Eso depende de la información que se esté interesados en saber.
5	¿Se han tomado decisiones por parte de los altos niveles jerárquicos en base a esta estructura? ¿Cuáles por ejemplo?	Entiendo que sí se toman decisiones, por ejemplo, cuando se trata de analizar qué programa y proyecto ejecutó mejor o no ejecutó todos sus recursos, entonces es posible que se pueda a partir de esa información que viene del PPP indagar más sobre qué pasó con la línea de política que está detrás. Esto

		<p>puede servir para redefinir la línea de política o pueda redefinir la forma en que se lleva adelante esa línea de política. Yendo a casos más anecdóticos uno podría de esta manera saber si en algún momento, un programa proyecto deba ser reforzado por otro, ya sea porque el otro no pudo ejecutar totalmente sus recursos, ya sea porque a un programa proyecto durante la gestión se le quiso dar mayor énfasis o mayor amplitud.</p>
6	<p>¿Se evaluó en alguna oportunidad la estructura o la información que surge del PPP?</p>	<p>Si, fue evaluado, mediante una consultoría liderada por Alejandra Torres que, primero había planteado una planificación para lograr un presupuesto por programa y después vino a hacer una evaluación, la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto precisaba tener una visión externa sobre cómo estaba funcionando y sobre las mejoras que se le podían introducir a la estructura del PPP y al funcionamiento en si del mismo.</p>
7	<p>¿Se han tomado medidas correctivas o realizado algún ajuste al PPP?</p>	<p>Si, se han tomado algunas medidas correctivas o más bien ajustes. Por ejemplo, en esa necesidad de poder identificar mejor en qué se gastan los recursos y cómo se gastan, surgieron entre otros dos temas que tiene que ver con las políticas de género y se abrió el Proyecto de Igualdad de Género para de esta manera poder identificar los recursos que la organización ponía al servicio de las políticas de género. También se hizo un avance en relación a lo que tiene que ver con las políticas asociadas a derechos humanos donde también se tomaron medidas para que los distintos recursos asociados a distintas políticas de derechos humanos por ejemplo lo que puede ser educación sexual, se pudiera estar reflejando en el presupuesto por programa. Antes estaba reflejado como en una bolsa, era un programa proyecto pero que no se podía identificar exactamente a qué línea de política responderían esos recursos. A partir de una Resolución del CODICEN, por ejemplo, todo lo que es educación sexual se va a asociar a las políticas de derechos humanos.</p>

8	Desde su punto de vista ¿le haría modificaciones a la estructura presupuestal? ¿Cuáles?	<p>Yo le haría alguna modificación que implicaría una mayor exigencia de trabajo, porque hay muchos programas proyectos que albergan distintos objetivos y que muchas veces están juntos, de manera que a veces es difícil de identificar cuál es el conjunto de políticas que están detrás de esos gastos. Eso, por un lado, sería una mayor apertura y de hecho eso es una de las cosas que en la evaluación salieron recomendadas. Luego también habría que hacer un trabajo dentro de la ANEP para que se pudiera imputar de mejor forma a los distintos programas y proyecto. Por ejemplo, en el caso de educación inicial donde en diversas oportunidades se habló de la necesidad de poder identificar todos los gastos correspondientes a esa línea de política, por temas informáticos y por dificultades a veces de imputar los gastos de niños de 3 a 5 años, que reciben su educación inicial dentro de las escuelas, se reflejan subvaluados en el balance de ejecución presupuestal. Para lograr una mejor imputación se debe de lograr que los sistemas informáticos de base sean más detallados. También la ANEP tiene proyectos que albergan muchas cosas, como el proyecto que coordino llamado Programa de Aplicación a la Educación Media y a la Formación en Educación (PAEMFE), que es un proyecto fundamentalmente de inversión, pero dentro de este no solo hay inversión física, es decir, formación bruta de capital fijo y equipamiento, sino que también hay financiación de distintas actividades de apoyo a las distintas políticas seguidas por los distintos Consejos. Entonces, eso se puede lograr o con una contabilidad paralela o si se quiere mirar en el presupuesto por programa no habría otra forma que de abrir aún más los programas y proyectos.</p>
---	---	---

9	¿Tiene alguna precisión qué hacer con relación a la estructura de CEIP en comparación con los demás desconcentrados?	Mi primera apreciación es la necesidad de poder identificar mejor cuáles son los recursos que se destina a educación inicial ya que esta política se ha priorizado y cuáles son los recursos que se destinan a educación primaria. Con el fin de saber si hubo algún cambio en lo que se viene imputando en cada programa proyecto se le solicitó a cada Desconcentrado un informe con la mencionada información. Se puede seguir mejorando la ejecución del presupuesto. Con sistemas complementarios se puede lograr tener toda la información de la educación inicial. La apertura del CEIP por programa y proyecto está bien como está, es muy abierta, por ejemplo, el Proyecto de Formación en Servicio que se identifica por separado, aunque también tiene ejecución dentro de PAEPU. En otros desconcentrados esta menos abierta. Antes eran "bolsas" y ahora se puede decir en qué se gasta. La información hay que ver como se necesita y que es lo que se necesita y no ir al detalle cuando el nivel de decisión es alto. Para ello se puede basar en sistemas auxiliares como el GRP. Falta divulgar la utilidad del PPP, ya que muchas veces se utiliza la información, pero cuando se les consulta inicialmente opinan que no tiene utilidad.
10	En cuanto a los indicadores que se manejan actualmente, en particular los del CEIP, ¿qué opinión le merecen?	Debe estar claro la descripción del alcance de cada indicador, en algunos casos no se sabía si era el acumulado o el del ejercicio, para lo cual me fijaba en reportes del CEIP en donde estaba más detallado. Los indicadores deben de variar de acuerdo a la política e indicar en qué medida se está cumpliendo la misma. El hecho de tener creada en el CEIP a la Unidad de Programación y Presupuesto desde hace tiempo, ha ayudado a tener la información en forma detallada. Es muy importante que haya una buena coordinación entre las Divisiones de Programación y Presupuesto y la División de Hacienda, más allá de que se encuentren ambas Divisiones al mismo nivel o una dependiendo de otra, como en otros desconcentrados.
11	¿Cree que la llave presupuestal del SIIF está planteada de una forma adecuada para la implementación del PPP?	La palabra proyecto no es muy feliz. Una vez, en el Parlamento le preguntaron a la Consejera María Margarita Luaces sobre ese tema. Son diferentes líneas de políticas con actividades sustantivas.

12	¿Considera necesario el uso de otros sistemas complementarios?	Si, por ejemplo, el cambio de Educación Inicial puede ser a nivel de otros sistemas auxiliares.
13	¿Tiene algo más que quiera agregar?	No es una etapa acabada, uno debe de seguir haciendo ajustes para mejorar, irse perfeccionando para que el PPP cumpla su objetivo sin una apertura exagerada.

Entrevista Ex Director de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto del CODICEN		
Ec. Héctor Bouzón		
1	¿En qué período estuvo cumpliendo funciones en CODICEN y en qué cargo?	El cargo era Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto desde el 1/8/2011 hasta febrero del 2016.
2	¿Cuándo y cómo surge el cambio de la estructura del presupuesto de la ANEP?	Antes del 1 de agosto del 2010, desde OPP, donde cumplía funciones, hubo una iniciativa. Siempre se trabajó sobre el esquema presupuestal, en forma transversal con todos los Organismos. Hubo una conversión de lo que se llamaban las áreas programáticas, que no es más ni menos que una etiqueta de las funciones del Estado, donde todo lo que fuera educación, por ejemplo, iba a determinada área programática. La visión particular mía era que cada programa debería representar lo que produce, el servicio o el bien, en este caso como educación es un servicio, entonces tú deberías tener de alguna manera el input, es decir los recursos, en este caso monetarios, claramente identificados y decir que sale de eso, alumnos formados de determinado ciclo. En el caso de Primaria vos tenías todo en el Consejo de Educación Inicial y Primaria en programa y unidad ejecutora lo mismo, en cambio como ustedes saben en cada unidad ejecutora los programas y proyectos se utilizaron para identificar cuánta plata pongo y que resultado obtengo. Dado que no conocemos la función de producción y además es la primera aproximación input output, entonces se trabajó en eso, se identificaron productos. En junio me llaman de ANEP, cuando estaban haciendo la rendición de cuentas, tuve una entrevista con el Dr. Seoane, y le planteé 3 condiciones para poder trabajar con ellos: 1) Modificar la estructura presupuestal, no sabía cuál iba a ser todavía, 2) No hacerme cargo de informática, lo cual no aceptaron y eso termino siendo una buena oportunidad para mí y 3) Trabajar en la planificación estratégica del punto de vista de los indicadores de ANEP los cuales eran muchos y no aportaban ningún resultado. Entonces, cuándo y cómo surge el cambio es,

		<p>por la experiencia personal, por la convicción desde el punto de vista presupuestal que había que mejorar la disposición de los recursos para poder gestionar mejor y tener claro los resultados.</p>
3	<p>¿Por qué se optó por una estructura de Presupuesto por Programa (PPP)</p>	<p>En primer lugar, la constitución lo exige. La ANEP tenía programa presupuestal, pero, éste era institucional, no respondía a la lógica de proveer un bien o servicio público. Entonces se optó por el PPP, se tuvo el apoyo de Banco Interamericano y se realizaron varias consultas. Había 2 propuestas arriba de la mesa: 1) era foránea a la ANEP y la 2) era más intrínseca a la ANEP y más fácil de comprender cuando se presentara. La propuesta foránea a la ANEP era que los programas fueran, por ejemplo: Acceso a la educación, Aumento de cobertura, Calidad educativa, y 2 o 3 programas más, propuesta que no parecía adecuada para la ANEP, dado que calidad educativa, por ejemplo, estaría en toda la educación. Se optó por la segunda propuesta, y se trató de involucrar a todos los Consejos, en la medida de lo razonable, con la resistencia al cambio propia de la condición humana. Con el equipo de trabajo de la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto, se evaluaron posibles estructuras programáticas a ser aplicadas y se optó por la que se entendía más viable que posteriormente fue presentada a las Autoridades de la ANEP. No contando con el respaldo del gremio.</p>
4	<p>¿Qué objetivo se perseguía con ello o qué se buscaba lograr con el mencionado cambio? ¿Qué ventajas se pensaban que tendría esta nueva estructura?</p>	<p>El objetivo era utilizar un instrumento que permitiera de forma fácil, identificar recursos como input en un esquema que quedara claro para donde iban y que se pudieran sacar output a través de indicadores de egreso, de cobertura, o de lo que fuera necesario. Esta es una parte del proyecto, pero la otra era la conciliación de la base de datos de alumnos para costear las unidades organizativas en este caso por centro de costos que son las escuelas. Hicimos el RULE (Registro Único de Locales Educativos), porque para nosotros también era importante la unidad física no solo lo que pasaba adentro del establecimiento. También consolidar la base de datos de gastos. Se dejó todo encaminado para poder saber los costos por centro educativo. El proyecto de costos era tener una medida de calidad educativa cualquiera, una medida de costos, se graficaba y estaba la capacidad prevista en el análisis de datos envolventes para saber cuál era la frontera de eficiencia. Esta información permitía identificar cuáles eran los centros educativos en los que se obtenían mejores resultados con menos recursos y viceversa y poder analizar las medidas a tomar, asignando mejor los recursos de la educación.</p>

5	¿Cuáles eran las carencias o necesidades de información que no brindaba el presupuesto anterior?	Lo que no nos brindaba el sistema anterior, es todo lo mencionado en la pregunta anterior.
6	¿Qué medidas se tomaron previo a su aplicación?	Se realizaron reuniones internas y se daban avances con presencia del gremio. Dentro de la rigidez que producía esta nueva estructura presupuestal era necesario flexibilizar las trasposiciones.
7	¿Existió coordinación entre los diferentes desconcentrados para la elaboración de la apertura por programas o se dejó librado a cada uno?	Los programas fueron una propuesta que trabajamos y fueron bien vistas y los nombres de los proyectos los propuso cada Consejo Desconcentrado. Fue lo suficientemente participativo para que todos estuvieran informados. Se definieron los indicadores y las metas por año. Es importante destacar que, si no te dieron los recursos para llevar a cabo determinados objetivos, ese condicionante debería haber estado reflejado en las metas y en los indicadores.
8	¿Cómo Impactó el PPP en la elaboración del presupuesto de la ANEP?	Permitió mayor transparencia, poder llegar a un costo estimado de cada política educativa y realizar los cálculos de abajo hacia arriba, tomando en cuenta el listado de obras.
9	¿Por qué no se consideró la numeración de los programas ya definidos por OPP para el Presupuesto Nacional? Por ejemplo: En la ANEP, el Programa de Educación Inicial es el N° 602 y el de Educación Primaria N° 603 y en el Proyecto del Poder Ejecutivo son el N° 7 y el N° 8 respectivamente.	Este tema no lo puedo responder, pero si recuerdo que cuando se definieron los programas se habló con OPP y los números de programas que nos ofrecían eran: 365, 423 y otros. No, la numeración de los programas tenía que ser correlativa del 1 al 8. Los programas 345 de Educación Primaria, 346 de Educación Media no son nuestros, ahí entra un tema de autonomía, y además el programa de educación media para nosotros tenía otro nombre donde, por la ley de educación, la educación media básica tecnológica tenía que estar separa de la educación media básica superior. Aquí hay también un tema de tiempos porque a agosto no teníamos asignada esa numeración.
10	¿Por qué si se trabaja en una estructura por PPP, en el proyecto de presupuesto 2015-2019 la línea base y el crédito incremental para la implementación de la política salarial se solicita	No tenía sentido abrir la línea base, se presentó así por un tema de exposición y de tradición.

	en forma unificada, y los incrementales para la realización de nuevas acciones se solicitan a nivel de programa?	
11	En su experiencia ¿cómo evalúa el uso del presupuesto por programas? ¿Se pudieron verificar esas ventajas?	Ahora se sabe que se invierte en cada proyecto con un determinado margen de error. Permite reportar estadísticas, además debería haber una mejora en la asignación de recursos y una disminución de las trasposiciones. La utilidad del PPP se va a ver dentro de 10 años. Debe de haber un presupuesto más para ver su utilidad.
12	¿Se han tomado decisiones por parte de los altos niveles jerárquicos en base a esta estructura? ¿Cuáles por ejemplo?	No sabría decirte si han tomado decisiones en base a la información que surge del PPP.
13	Desde su punto de vista ¿le haría modificaciones a la estructura presupuestal? ¿Cuáles?	Lo mejoraría en 4 aspectos: 1- Con respecto a la imputación, lo que se ve en el presupuesto debería reflejar cada vez más la realidad, eso se tiene que ir ajustando con el tiempo. 2- El Programa de la Administración de la Educación debería separarse de la gestión de Políticas Transversales. Evaluar si esas políticas las debe llevar adelante CODICEN o cada Consejo Desconcentrado, ya que existen varios proyectos nuevos y no tiene sentido que para cada uno haya un coordinador. 3- Administración de la Educación debería estar sin el componente educativo, por ejemplo, los Inspectores, o definirlo bien entre los desconcentrados, que todos tengan los mismos criterios. 4- Mejorar la información que se brinda de las inversiones de la ANEP, tratando de distribuirla por proyecto, lo que en ese momento no era posible por ausencia de sistemas.
14	¿Cree que los proyectos de funcionamiento definidos actualmente revisten la calidad de proyectos, o debieran ser clasificados como subprogramas?	Los proyectos de funcionamiento en ANEP revisten la calidad de subprogramas, más allá de lo que implica la definición de proyectos en sí. Cuando se define la estructura programática, se observa que en el SIF no se contaba con la categoría de subprogramas, lo cual lleva a utilizar a los proyectos como categoría programática siguiente a los programas. De lo contrario, deberíamos tener más programas y con ello las numerosas trasposiciones presupuestales correspondientes.

15	¿Tiene alguna precisión qué hacer con relación a la estructura de CEIP en comparación con los demás desconcentrados?	La modificación sería separar la educación rural de la educación común para saber cuál es su costo y que posibles alternativas se pueden presentar, por ejemplo, para utilizar en forma más eficientes los recursos que se destinan a la misma.
16	¿Qué opinión tiene con relación a los indicadores?	Los existentes son de cobertura, faltarían otro tipo de indicadores, pero el momento en que se hizo la modificación no era la oportunidad para plantear esto. Debería haber indicadores de infraestructura para brindar una mayor transparencia. También de calidad educativa, pero requiere de una maduración muy grande del organismo. Podría haber indicadores de segundo orden, internos, como ser de ausentismo docente, para analizar las causas de estos.

Entrevista Consejero del Consejo de Educación Inicial y Primaria		
Mtro. Héctor Florit		
1	¿Tiene conocimiento de cuándo y cómo surge el cambio de la estructura del presupuesto de la ANEP?	En el año 2015, en el último presupuesto. Fue una orientación del Ministerio de Economía
2	¿Qué objetivo se perseguía con ello o qué se buscaba lograr con el mencionado cambio? ¿Qué ventajas se pensaban que tendría esta nueva estructura?	Creo que el objetivo era tener un control más específico del gasto y del cumplimiento de metas asociadas a asignaciones presupuestales. No es un tema que se discuta en términos de objetivos de política educativa, el Consejo había elaborado objetivos en términos de política educativa dándole continuidad a la misma estructura que el mensaje presupuestal del año 2010, que era bastante razonable y luego se ajustaron esos objetivos educativos a la estructura presupuestal. Una parte de las inconsistencias que tiene nuestro lineamiento de trabajo entre las orientaciones del Consejo y la estructura de la Ley presupuestal, se basa en que se tiene dos orígenes distintos y se ajustó el documento elaborado por el Consejo a los lineamientos en función del PPP.

3	¿Cuáles eran las carencias o necesidades de información que no brindaba el presupuesto anterior?	En la medida de que veíamos que los objetivos se cumplían y recibíamos informes con el grado de ejecución del presupuesto, nos daba la sensación de que el esfuerzo por mantener ordenada la ejecución correspondía a otros. Para el Consejo el avance del objetivo educativo era en sí mismo satisfactorio. Me imagino la dificultad de evaluar la eficiencia del gasto con un presupuesto tan global, y donde identificar si hay un proyecto que está teniendo una asignación excesiva o un impacto pequeño, por ejemplo, debe de resultar difícil realizar una evaluación precisa de la calidad y eficiencia del gasto, aspectos que esta nueva estructura presupuestal se supone que mejoraría.
4	¿Los desconcentrados tuvieron participación y se realizaron las coordinaciones pertinentes previas a la aplicación de esta nueva estructura?	No tuvimos participación como Consejo, solo la información de una decisión de adherir a las indicaciones del MEF por parte del CODICEN. Si bien el CEIP se ajustó a los programas, en los proyectos hubo relativa autonomía para formularlos junto con la Unidad de Presupuesto, cumpliendo con las indicaciones del CODICEN.
5	Luego de 4 años de aplicación del PPP, ¿cuál es la opinión de CEIP de esta estructura presupuestal?	La visión personal es que fue mucho trabajo y todavía no le hemos podido sacar el jugo, hay mucho esfuerzo en lo que hace a las imputaciones, a las reasignaciones, a las trasposiciones con alguna lentitud adicional y no se identifica que haya habido un rédito relevante. No sé si es por la apertura de los proyectos. No sé cómo se soluciona. No siento que esta Administración haya tenido herramientas útiles para haber mejorado la gestión presupuestal anterior.
6	¿Se han tomado decisiones en base a esta estructura? ¿Cuáles por ejemplo?	Creo que es una estructura presupuestal en la que es más fácil el control externo, ya que resulta más fácil en ese sentido identificar resultados. En el CEIP no encontré muchas diferencias con respecto a la estructura anterior. La información necesaria para la toma de decisiones la hubiéramos obtenido igual o de alguna otra forma que nos permitiera llegar a las mismas conclusiones. Creo que alguno de los proyectos entra en un terreno poco claro de cómo imputarlos (por ej. Inicial en Educación Primaria). Si logramos que las gestiones docentes que tienen los Consejos se acostumbren a esta estructura del PPP, se podría rescatar esa cuestión de eficiencia, de lograr un

		control más cercano de la ejecución y de poder evaluar la calidad del gasto. Conceptualmente estoy de acuerdo, pero en la práctica todavía no encontré que en este primer periodo diera grandes resultados.
7	Desde su punto de vista ¿le haría modificaciones a la estructura presupuestal? ¿Cuáles?	En el CEIP se están dando cuestiones experimentales como lo son los campamentos educativos, los centros de pasantías, colonias escolares, que implicarían un cambio enorme en los derechos y responsabilidades del organismo, me surge la duda de si no requerirían un Proyecto específico. Detrás de estos lineamientos hay una ampliación de cometidos de parte del CEIP, como habilitar la recreación y el ocio desde la educación pública, y surge la necesidad de evaluar su impacto y costo. Entonces, ¿podemos seguir alentando campamentos, centros de pasantía y demás como un derecho sin una evaluación mucho más precisa de los costos asociados?, ahora, si es imprescindible para obtener estos datos tener el presupuesto estructurado de esta forma, no lo sé.
8	En cuanto a los indicadores que se manejan actualmente, en particular los del CEIP, ¿qué opinión le merecen?	Los indicadores no reflejan nada de la calidad del gasto, solo el impacto cuantitativo. Sería bueno que en algún punto se asociara al grado de aprendizaje, o alguna cuestión que está más asociada a los principios como lo son la calidad, integralidad y demás. Otra cuestión es si es exigible a una estructura presupuestal un nivel de indicadores más afinado, o corresponde a un área de investigación. Esta estructura como está no nos permite saber la cuestión sustantiva de la educación.

Entrevista Director de la División de Programación y Presupuesto del CEIP

Cr. Luis Petrelle

1	¿Desde qué año está cumpliendo funciones como Encargado de la División Programación y Presupuesto del CEIP?	Desde el 07 de agosto del 2000.
---	---	---------------------------------

2	¿Tiene conocimiento de cuándo y cómo surge el cambio de la estructura del presupuesto de la ANEP?	Surge a mediados de 2015 para comenzar a implementarse a partir del 2016, a raíz de una decisión del CODICEN de modificar la estructura vigente e ir a una más afinada. Desconozco como surge, debido a que no hubo participación de los desconcentrados. Fue una decisión no consensuada. No fue la primera vez que se intentó pasar a una estructura presupuestal de presupuesto por programas, no es creación de este CODICEN ya se habían realizado intentos, que no llegaron a cristalizarse.
3	¿Por qué se optó por una estructura de Presupuesto por Programa (PPP)?	No conozco el motivo, es una pregunta que puede responder quien tomó la decisión. Manejo dos posibles motivos, que surgió como iniciativa del CODICEN, o a un nivel más alto con el fin de que el presupuesto de la educación pudiera reflejar mejor la realidad. Antes los programas se encontraban asociados a cada unidad ejecutora, ahora se trató de hacer una apertura por centros de costos más afinada en cada unidad ejecutara.
4	¿Qué objetivo se perseguía con ello o qué se buscaba lograr con el mencionado cambio? ¿Qué ventajas se pensaban que tendría esta nueva estructura?	Los objetivos fueron dados por CODICEN, los cuales eran: realizar una mejor asignación de recursos, elevar la transparencia de la asignación presupuestal, enfocar la atención en lo que se realiza más que en lo que se adquiere, asignando recursos de acuerdo a objetivos y metas, permitir un mayor control interno, medir los resultados obtenidos y efectos producidos, a través de indicadores significativos de cobertura y de resultado, obtener mayor información sobre costos por actividad. Se está de acuerdo con estos objetivos en la medida que este presupuesto por programa no se quedara solo en el papel.
5	¿Qué medidas se tomaron previo a su aplicación? A nivel del CODICEN y del CEIP	Por parte del CODICEN se realizó una reunión en la que se manifestó la decisión y se realizó una presentación con la estructura de los programas, se pidió que cada desconcentrado planteara la estructura por proyectos, luego hubo instancias de intercambio. Por parte del CEIP, se trató de expandir la nueva estructura presupuestal que se iba a implementar a través de toda la organización mediante charlas y documentos, al Consejo, al cuerpo Inspectivo y a los funcionarios de gestión. Se repasaba

		el esquema presupuestal, se transcribían los objetivos del PPP, se informaba de los proyectos a ejecutar por parte del CEIP, además de los criterios tomados para la apertura, se habló del plan de compras, de herramientas informáticas, y la gente del CODICEN participó como oyentes.
6	¿Existió coordinación entre los diferentes desconcentrados para la elaboración de la apertura por programas o se dejó librado a cada uno?	No hubo coordinación a nivel de los desconcentrados, pero si con CODICEN. Cada uno tomó decisiones y criterios diferentes. Se les pidió a los desconcentrados que presentaran una estructura programática, y luego Se solicitó que realizaran un informe con las limitaciones que pudieran existir en la implementación.
7	¿Cómo Impactó el PPP en la elaboración del presupuesto de la CEIP?	Se comenzaron a visualizar varios problemas. La apertura por PPP exigía que la calidad de la información fuera óptima, que se definieran responsables del mantenimiento de datos, lo cual no se hizo. Los esfuerzos realizados en forma previa a su aplicación no tuvieron los resultados esperados. También surgieron problemas con los sistemas informáticos que se debían ajustar a la nueva estructura programática. El resto de las unidades del organismo no habían tomado conciencia de la nueva implementación, hasta enero cuando ya estaba en ejecución. Se brindaron lineamientos desde esta unidad nuevamente, a las personas que habían participado en charlas anteriores y a quienes lo necesitaron, ya que los responsables de cada dependencia no habían informado a los funcionarios a su cargo.
8	Luego de 4 años de aplicación del PPP y en su experiencia ¿cómo evalúa el uso del presupuesto por programas? ¿Se pudieron verificar esas ventajas?	Dada la importancia que le han dado las autoridades, sirvió para mostrar en el balance de ejecución presupuestal el presupuesto de la ANEP de otra forma. Haciendo una evaluación de la relación costo-beneficio, parecería tener un alto costo para los bajos beneficios que brinda. Me surgen interrogantes como: ¿se utiliza la información que surge de los balances? ¿Era mejor antes? entre otras. Desde mi perspectiva con relación al cumplimiento de los objetivos propuestos, no se asignan mejor los recursos, se elevó la transparencia tan solo hacia afuera y los objetivos y metas estaban definidos desde antes por lo que no

		<p>surgieron con esta nueva modalidad. Podría decir que si se verifico un mayor control interno (por ejemplo, se visualizan pagos a personas de compensaciones de tiempo completo que no corresponden), y además, se obtiene una mayor información sobre costos por actividad. En nuestra oficina por iniciativa propia se intentó darle uso a esta nueva apertura por ejemplo al evaluar si la misma condice con costos tipo de las diferentes modalidades elaborados por nosotros, donde se deduce: que tan lejos está la tipología de la realidad actual, y en qué medida nos sirve el PPP para elaborar costos por modalidad. Por otra parte, se podría decir que, para medir resultados obtenidos y efectos producidos, no era necesario un PPP, ya se contaba con indicadores.</p>
9	<p>¿Se han tomado decisiones por parte de los altos niveles jerárquicos en base a esta estructura? ¿Cuáles por ejemplo?</p>	<p>No. Únicamente en formación en servicio por temas políticos. Al CEIP se le hace un informe consolidado del presupuesto que es el que necesita para su gestión, no requiere distribución por programas.</p>
10	<p>¿Se evaluó en alguna oportunidad la estructura o la información que surge del PPP?</p>	<p>Se hicieron evaluaciones internas. Externamente existe un informe realizado por una consultora para el cual se nos realizaron preguntas, pero desconozco sus resultados ya que en su momento se nos citó, pero luego se canceló la reunión y no recuerdo si se reprogramo.</p>
11	<p>¿Se han tomado medidas correctivas o realizado algún ajuste al PPP?</p>	<p>No tengo conocimiento al respecto. A nivel interno no se realizaron modificaciones a la estructura. Desde el 2016 hasta hoy se intenta adecuar el presupuesto cada vez más a la realidad, se mejoran centros de costos y demás, con excepción de suministros lo cual incide en algunos análisis, ya que no se cuenta aún con una herramienta que permita una mejora en su distribución y control.</p>
12	<p>Desde su punto de vista ¿le haría modificaciones a la estructura presupuestal? ¿Cuáles?</p>	<p>Considero que la estructura presupuestal del CEIP está bastante bien definida, aunque existen algunos problemas, como lo es por ejemplo el hecho de desglosar los grupos de inicial que existen dentro de educación primaria, pero tomando la escuela como unidad final debería quedar así. Con anterioridad a esta estructura, se manejaban proyectos, los cuales focalizaban recursos con destino a una política</p>

		<p>específica, se monitoreaban y cuando concluía dichos proyectos se incorporaban al presupuesto base. Esto tuvo un mejor resultado en mi opinión, y no era tan engorroso, ya que se partía de cero, por lo cual creo que era más productivo que el PPP. Creo que en la implementación del PPP hubo una falta de uniformidad en los criterios que se tomaron para definir los proyectos, esta únicamente apuntado a obtener costos directos de funcionamiento. Con respecto a las inversiones, que se mantienen centralizadas, creo que es lo mejor, ya que las mismas surgen de necesidades actuales que no corresponden a un programa en si, por lo que sería inversión por un lado y gasto por otro.</p>
13	<p>En cuanto a los indicadores que se manejan actualmente, en particular los del CEIP, ¿qué opinión le merecen?</p>	<p>Se trató de definir pocos indicadores, contundentes, medibles, comprobables, que cumplieran todas las características para ser indicadores y reflejaran las principales políticas del CEIP. Fueron definidos por el Consejo con nuestro asesoramiento. Son solo de cobertura, se asocian fácilmente a los proyectos, con excepción de 3 años que surgió posteriormente a la definición de los mismos. Se han definido anteriormente indicadores que no se podían medir, ni monitorear, por lo que no eran de utilidad. Existía falta de compromiso para poder realizar el seguimiento de los mismos, y en parte la misma surgía por falta de involucramiento del CEIP en el tema.</p>
14	<p>¿Cree que la llave presupuestal del SIIF está planteada de una forma adecuada para la implementación del PPP?</p>	<p>No se ve impedimento para aplicar el PPP, actualmente están definidos en SIIF los proyectos que en realidad son subprogramas. Existe una norma de Rendición de Cuentas que apuntaba a reducir la cantidad de objetos del gasto principalmente en sueldos, pero se aplicó para unos pocos objetos. Con el PPP se nos multiplicaron la cantidad de objetos al analizar por Proyecto. De aplicarse nos podría facilitar en la gestión y el análisis del presupuesto.</p>
15	<p>¿Considera necesario el uso de otros sistemas complementarios?</p>	<p>Con el SIIF actual es necesario el uso de otros sistemas. No sirve como sistema de gestión, solo de contabilidad presupuestal y financiero.</p>

Entrevista Representante de los niveles operativos de la División Programación y Presupuesto del CEIP
Cra. Paola Bonomi

1	¿Desde qué año está cumpliendo funciones en el CEIP y en el cargo que ocupa actualmente?	Desde el 2009 en la División de Programación y Presupuesto y desde el 2016 en el cargo de Jefa del Departamento de Programación y Control Presupuestal
2	¿Tiene conocimiento de cuándo y cómo surge el cambio de la estructura del presupuesto de la ANEP?	Si, fue con el presupuesto anterior. Comenzamos a implementarlo en el año 2016. En principio, sé que fue a propuesta del CODICEN. En cuanto a mí, me enteré por superiores directos que compartieron la información obtenida en charlas dadas por CODICEN y talleres que se brindaron en el CEIP. También por documentos que nos mandaron referentes a cómo iba a ser la estructura por Programas y Proyectos, y cuál era la división que se quería plantear, primero era por nivel (Inicial-Primaria), y luego por las distintas modalidades, lo cual se reflejó luego en una Resolución que recibimos de dicho organismo.
3	¿Qué medidas se tomaron previo a su aplicación? A nivel del CODICEN y del CEIP	CODICEN brindó talleres y charlas, además nos hizo llegar documentos con información. Por parte del CEIP, se realizó un análisis detallado de cómo se iba a instrumentar la apertura y de cómo se iban a destinar los gastos a cada proyecto. Se hizo un gran trabajo con todo lo que refería a las clasificaciones de las escuelas y de los cargos. Al querer destinar los gastos por modalidades había que revisar padrones, que las escuelas tuvieran asignada correctamente su modalidad, que los códigos de cargos estuvieran correctos (por ej. existían Mtros. de Ed. Inicial 20hs. clasificados como Mtros. Ed. Común 20hs.). Se pensó el centro de costos como la escuela y no la modalidad en sí, fue lo que se intentó y se sigue buscando aún. Por parte de esta División se brindaron talleres para informar, además día a día cuando algo surge, se coordina con las demás unidades del organismo para ir subsanando errores y afinando cada vez más.
4	¿Existió coordinación entre los diferentes desconcentrados para la elaboración de la apertura por programas o se dejó librado a cada	Sé que nosotros tuvimos coordinación con CODICEN, pero desconozco si la hubo con los demás desconcentrados.

	uno?	
5	¿Qué objetivo se perseguía con ello o qué se buscaba lograr con el mencionado cambio? ¿Qué ventajas se pensaban que tendría esta nueva estructura?	Se buscaba llegar a un costo por niño de cada modalidad, para luego poder tomar decisiones en base a los costos abiertos de esa forma.
6	¿Cómo Impactó el PPP en la elaboración del presupuesto de la CEIP?	En cuanto al trabajo, fue bastante engorroso, complejo de hacer, y ahora de llevar. Se multiplico la complejidad del trabajo en cuanto al control, lo cual lleva mucho más tiempo, además de que en lo operativo al aumentar la cantidad de programas también lo hace el procesamiento de la información y su análisis. Cabe mencionar, que ya habíamos tenido otra estructura presupuestal con anterioridad. El 340 era un programa donde se llevaba lo relativo a cambio de modalidad y ampliación del tiempo pedagógico, se tenía por separado las escuelas de Tiempo Extendido y Tiempo Completo. Se mantenía en él solo la parte incremental a partir de la fecha de creación del mismo y hasta que finalizó, era un control puntual de los centros con esas características, por ejemplo, si la escuela era común en su modalidad anterior, se controlaba aislada solo la transformación a Tiempo completo. Junto con el Proyecto 340, teníamos el 6 y 8, uno era de conectividad y otro de salas docentes, eran específicos para determinadas políticas. Además, tengo recuerdo de que en un momento existieron otros Proyectos Educativos, de equidad e inversiones (600-900), por lo que ya se habían hecho varios intentos de programas y proyectos.
7	Luego de 4 años de aplicación del PPP y en su experiencia ¿cómo evalúa el uso del presupuesto por programas?	Creo que aporta mucha información. Lleva mucho trabajo y mucha coordinación con las demás oficinas. No sé si el Consejo utiliza esta información con este nivel de desagregación para tomar decisiones, o lo sigue haciendo de la misma forma que antes.

8	En cuanto al costo-beneficio de esta estructura, ¿cuál es su opinión?	Si se tomaran decisiones en base a la nueva estructura y los costos estuvieran bien ejecutados y repartidos, valdría la pena el esfuerzo extra. Por ejemplo, los Proyectos de inversión no están asociados a las escuelas, por lo que no sé hasta dónde se llega a obtener un costo real de la escuela o del niño. Los inspectores también, al estar todos en el Programa Administración de la educación no se asocian a la escuela, lo que afecta también al determinar su costo.
9	¿Se han tomado decisiones por parte de los altos niveles jerárquicos en base a esta estructura? ¿Cuáles por ejemplo?	No sé si el PPP afecta la forma en la que se toman las decisiones, o si con la estructura anterior se tomaban de la misma forma. Los informes que se le envían al Consejo desde esta División son consolidados, quizás en alguna oportunidad hacen preguntas particulares, pero en general no ven la información por Programas.
10	¿Se evalúa internamente la estructura o la información que surge del PPP?	Sé que se hizo un análisis a nivel de Dirección de esta División de intentar sacar un costo por niño, que se comparó con las tipologías que tenemos. Para nuestro trabajo, a nivel operativo no se hacen evaluaciones, pero si analizamos permanentemente la coherencia de lo que se imputa a cada Programa, por ejemplo, nos han surgido casos en los cuales se les pagaban compensaciones a personas que no correspondían. También se hacen trasposiciones permanentes para adecuar el PPP a la realidad y estas responden a escuelas que cambiaron de modalidad, se adecuan radicaciones, por ejemplo, choferes radicados en escuelas, eso se analiza, ya que hay casos en los que si corresponde por tener Resoluciones particulares y se procede a abrir el crédito correspondiente.
11	¿Se han tomado medidas correctivas o realizado algún ajuste al PPP?	Se han tomado todas las medidas nombradas en la respuesta anterior. Se trata todo el tiempo de afinar la estructura.

12	Desde su punto de vista ¿le haría modificaciones a la estructura presupuestal? ¿Cuáles?	En principio sabemos de qué hay grupos de inicial que están dentro del Programa Primaria, no se pudo corregir aun eso ya que hay casos en los que es difícil, por ejemplo, abrir el sueldo del Director de la escuela que tiene grupos de inicial, o las auxiliares de servicios, los suministros, y demás. Por otro lado, los suministros no reflejan la realidad actual, se maneja un porcentaje por Proyecto el cual no tuvo modificaciones hasta el momento, sin mencionar los seguros, que se imputan a Administración de la Educación y cubren a auxiliares de servicio en las escuelas. Las inversiones se mantienen en tres Proyectos una parte edilicia, otra de conectividad, y equipamiento, pero no están asociadas a los centros, así como los créditos que se pasan a PAEPU, ni las que hace CODICEN por su parte.
13	En cuanto a los indicadores que se manejan actualmente, en particular los del CEIP ¿qué opinión les merecen?	Los indicadores son solamente de cobertura, no brindan información con respecto a la calidad del servicio, la eficiencia y eficacia. Tampoco sé de dónde se podría sacar la información para medirlos.
14	¿Cree que la llave presupuestal del SIIF está planteada de una forma adecuada para la implementación del PPP?	En realidad, por la forma en la que está definido el PPP actualmente, no tendría inconvenientes. Se trata del nivel primero, y luego el proyecto que refiere a la modalidad. Esto no quiere decir que considere que este bien definido, ya que, si se analiza desde el punto de vista de lo que significa un proyecto en sí, los actuales, no lo son.
15	¿Considera necesario el uso de otros sistemas complementarios?	Sin duda que sí. Se acaba de implementar un GRP y un sistema de sueldos, además de que utilizamos todo el tiempo planillas de Excel. Tomamos el SIIF como un sistema de información complementario, no para la gestión en sí, es una herramienta más.

**Entrevista Ex Jefa Área Estadística y Análisis - Dir. Sectorial Prog. y Pto.- CODICEN y actual asesora Gremio Maestros (FUM-TEP)
T/A Rosario Boggio**

1	¿En qué período estuvo cumpliendo funciones en CODICEN en su último cargo y cuál era este?	Desde el año 1993 en la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto y además desde el 2005 cumpliendo funciones como asesora del Consejo del CODICEN y en el Consejo de Salarios. Hasta enero del 2017 que me jubilé.
2	¿Hubo otros intentos de Presupuesto por Programa en la ANEP? ¿Qué nos puede decir de ellos? ¿En qué consistían? ¿Por qué piensa que fracasaron?	Si en el año 1996, se intentó aplicar un modelo colombiano que también había sido aplicado en Argentina. Se realizó un relevamiento con un equipo que recorrió los desconcentrados analizando el nivel informático de cada uno para poder aplicarlo. Se constató que el nivel era muy desparejo, por lo tanto, este intento quedo simplemente en un relevamiento. Mirando la normativa siempre existió un presupuesto por programa. Existía una resolución que asimilaba los Programas a las Unidades Ejecutoras y establecía la estructura de cargos y sus dependencias (Acta 91) lo que quedó solo en teoría.
3	¿Tiene conocimiento de cómo surge el cambio de la estructura del presupuesto actual de la ANEP?	Por mandato del Poder Ejecutivo para dar cumplimiento a la Constitución. Cada Gobierno trataba de aplicar el PPP, pero esta vez Héctor Bouzón fue el que le dio el impulso con el apoyo del CODICEN.
4	¿Qué objetivo se perseguía con ello o qué se buscaba lograr con el mencionado cambio? ¿Qué ventajas se pensaban que tendría esta nueva estructura?	Tener un análisis detallado del gasto de la ANEP, por línea de acción. El Objetivo máximo era determinar el costo por centro educativo. Analizar el nivel del gasto por centro educativo.
5	¿Qué medidas se tomaron previo a su aplicación por parte del CODICEN? ¿Existió coordinación con los desconcentrados? ¿Y entre ellos?	Se contrató una consultora externa, Sra. Torres a través del Banco Interamericano de Desarrollo (programa MEMFOD) para que junto con un equipo del CODICEN realizaran un relevamiento de cómo era la situación informática de cada desconcentrado. Como en el intento anterior, se constató que todo el mundo tenía diferentes niveles. Este equipo se reunía periódicamente para realizar diferentes ejercicios en los que se pudiera

		determinar la estructura programática óptima, cada uno proponía una estructura y después se unían diferentes ideas. La estructura programática actual fue iniciativa del CODICEN con Bouzón, cada Consejo propuso su estructura de proyectos y se consensó en Consejo ampliado (Consejo del CODICEN con los Consejeros de cada Desconcentrado).
6	¿Cómo Impactó el PPP en la elaboración del presupuesto de la ANEP?	Se vio en la Rendición de Cuentas del 2016, impactó en cuanto al mayor trabajo que implicaba ya que se complejizo. A medida que iba llegando la información de cada Desconcentrado se iban completando los datos, menos los programas compartidos que había que esperar a los demás Desconcentrados.
7	¿Cómo nace la iniciativa de reducir la cantidad de objetos del gasto del Grupo 0 " Servicios Personales" y en qué quedo la misma? ¿La presencia de muchos objetos del gasto no hacía más compleja la aplicación del PPP?	Fue a iniciativa mía ya que los objetos del SIIF no proporcionaban mucha apertura y había que seguir usando los renglones del codificador viejo. Los objetos SIIF fueron creados con el apoyo de un grupo de ANEP que no tenía el conocimiento adecuado. La propuesta por un lado generaba más apertura que el SIIF, pero por otro juntaba algunos objetos del mismo tipo que ya no proporcionaban información útil el tenerlos por separado, como por ejemplo algunos aumentos. Se conversó con la CGN y dijeron que se realizara la propuesta que se iba a analizar. Esta fue presentada ante CODICEN, pero no sabemos que sucedió. No tuvo mucho apoyo, porque nadie ve el alcance del problema y la propuesta de los gremios era simplificar demasiado, además para hacerlo había que cambiar algunas leyes. Hoy se liquida con todo abierto y se tiene la opción de ver el recibo más agrupado. Si ya resultaba compleja la apertura por objeto del gasto, la misma se incrementa con el PPP, ya que son la misma cantidad de objetos multiplicado por cada proyecto.
8	En su experiencia ¿cómo evalúa el uso del presupuesto por programas? ¿Se pudieron verificar esas ventajas?	Estoy de acuerdo con el PPP y tiene grandes ventajas a la hora de tomar decisiones. En este caso fue muy apresurada su puesta en marcha, lo que hace mantener muchos supuestos, pero dentro de cada cajita (proyecto). Lo lógico era analizar lo

		informático para igualarse y recién después hacerlo. A nivel de gastos existían diferentes criterios de imputación. Para que esto funcione debe haber un área fuerte de Recursos Humanos ya que impacta en todo. No se hace un análisis por programas, ni de las causas de los desvíos, tampoco antes se hacía, simplemente si se había excedido o no, si había déficit. La explicación cualitativa no se hace, se hace solo control numérico.
9	¿Se han tomado decisiones por parte de los altos niveles jerárquicos en base a esta estructura? ¿Cuáles por ejemplo?	En el primer año que fue cuando yo estuve, no hubo diferencia en los conceptos en los cuales se basaban las decisiones.
10	Desde su punto de vista ¿le haría modificaciones a la estructura presupuestal? ¿Cuáles?	Hasta que yo estuve no se le habían hecho modificaciones. A la estructura del CEIP la modificación que le haría sería tener por separado los costos de Educación Rural, ya que son muy diferentes de las escuelas urbanas, no solo para un análisis interno sino para proporcionar la información para afuera. También tratar de diferenciar el costo directo destinado a la educación propiamente dicha, con esto separar las actividades de apoyo que brindan por ejemplo las auxiliares de servicio en las escuelas y agregar a estos los costos de los Inspectores. Los inspectores en todos los desconcentrados se encuentran en el Proyecto de Administración.
11	¿Tiene alguna precisión qué hacer con relación a la estructura de CEIP en comparación con los demás desconcentrados?	El más seguro es Primaria porque ha ido afinando las imputaciones y corre con ventaja porque desde hace muchos años tiene sistemas que le permiten tener las radicaciones de los cargos por centro. Cuenta con una buena organización informática, en los demás desconcentrados dependía de como Recursos Humanos llevara los registros de sus funcionarios.
12	En su nuevo rol de Asesora de Gremio de Maestros, ¿qué opinión tiene el gremio de la estructura del presupuesto?	El gremio que asesoro es la FUM-TEP y es en relación a los Sueldos específicamente. Al PPP no lo ven como inconveniente, lo toman en cuenta indirectamente a través de las estimaciones de necesidades de cargos para determinadas áreas.

13	¿Consideran útil o se analiza de alguna forma la información que se les proporciona desagregada por Programa y Proyecto?	Se analiza el Grupo 0 en su conjunto, el peso de cada Consejo y la evolución del salario, pero no a nivel de Programa.
14	¿Se ha tomado alguna decisión en base a esta estructura?	No, simplemente las necesidades de cada área y como en el CEIP esta tan clara la relación del área con el proyecto se asocia fácilmente.
15	¿Tiene algo más que quiera agregar?	Muchas cosas se hacen desde un escritorio. El sacar algo sea como sea, lleva a que las cosas apuradas siempre tengan defectos. Se debía formar un equipo con gente comprometida y que tenga conocimiento del tema para hacer un buen diagnóstico previo, que no sea independiente y que tenga algo que los una para poder coordinar. Además de igualar los niveles informáticos deben existir unidades de planificación en todos los desconcentrados. El Consejo del CODICEN debería estar integrado con representantes de cada consejo.

12.2 Resoluciones



ADMINISTRACION NACIONAL
DE EDUCACION PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Montevideo, 05 AGO. 2015

Acta N° 63

Res. N° 2

Exp. N° 2015 25-1-004819

VISTO: El Acta N°58 Resolución N°46 de fecha 15 de Julio de 2015.

CONSIDERANDO: I) Que en dicha Resolución se aprobó la Estructura Programática y los Lineamientos y objetivos Estratégicos de la Administración Nacional de Educación Pública para el quinquenio 2015-2019.

II) Que se entiende pertinente realizar ajustes en la denominación de los Programas.

III) Que el Art. 394 de la Ley N° 16.226 de fecha 29 de octubre de 1991 establece que de la determinación de la Estructura Programática dispuesta por la Administración Nacional de Educación Pública debe darse cuenta a la Asamblea General, al Tribunal de Cuentas de la República y al Ministerio de Economía y Finanzas.

IV) Que se procede dejar sin efecto el Acta N° 58 Resolución N° 46 de fecha 15 de Julio de 2015.

ATENTO: a lo expuesto y a lo dispuesto por el Art. 394 de la Ley N°16.226,

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA RESUELVE:

- 1) Dejar sin efecto el Acta N° 58 Resolución N° 46 de fecha 15 de Julio de 2015.
- 2) Aprobar la siguiente Estructura Programática:

001- Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales.

002- Educación Inicial

003- Educación Primaria

004- Educación Media Básica – Tecnológica

005- Educación Media Superior – Tecnológica

006- Educación Terciaria

007- Formación en Educación

008- Inversiones Edilicias y Equipamiento

- 3) Establecer los siguientes Lineamientos y Objetivos Estratégicos de la Administración Nacional de Educación Pública para el quinquenio 2015-2019:

LE 1: Fortalecimiento del diseño y gestión institucional de ANEP

- OE 1.1:** Fortalecer los procesos de gestión mediante la creación o readecuación de la estructura de los procesos informáticos para la mejora de los procedimientos administrativos.
- OE 1.2:** Readecuar la estructura organizacional acorde a los cometidos del ente.
- OE 1.3:** Profundizar la gestión desconcentrada enfocándose en una creciente regionalización de las estructuras, los procesos y toma de decisiones.
- OE 1.4:** Fortalecer los vínculos interinstitucionales con otros organismos del Estado y otras organizaciones.
- OE 1.5:** Implementar una política comunicacional de ANEP hacia la sociedad.
- OE 1.6:** Implementar un sistema de rendición de cuentas con proyección local, regional y nacional.
- OE 1.7:** Asegurar las condiciones de educabilidad en los espacios educativos.
- OE 1.8:** Impulsar una política de relacionamiento internacional.

LE 2: Universalización de la escolaridad obligatoria y fortalecimiento de la educación a lo largo de toda la vida

- OE 2.1:** Contribuir a la universalización del acceso a la educación de los niños de tres años.
- OE 2.2:** Promover la universalización de la Educación Media Básica (EMB) a través de sus diferentes modalidades.
- OE 2.3:** Incrementar sostenidamente los egresos y la revinculación en la Educación Media Superior (EMS).
- OE 2.4:** Generar dispositivos que contribuyan al proceso de universalización de la educación a lo largo de toda la vida.

LE 3: Mejorar los aprendizajes proporcionando una educación de calidad

- OE 3.1:** Desarrollar políticas de mejoramiento curricular.
- OE 3.2:** Propender a la extensión del tiempo pedagógico en distintas modalidades en todo el trayecto educativo obligatorio.
- OE 3.3:** Desarrollar propuestas educativas innovadoras centradas en los estudiantes.



ADMINISTRACIÓN NACIONAL
DE EDUCACIÓN PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

- OE 3.4: Adecuar los centros educativos en su organización y sus prácticas, atendiendo la diversidad de su población estudiantil.
- OE 3.5: Especificar los logros de aprendizaje para el perfil de egreso de los diferentes niveles.
- OE 3.6: Mejorar sustantivamente los aprendizajes. Especialmente en Lengua, Matemática y Ciencias.
- OE 3.7: Profundizar líneas de investigación y evaluación educativas.
- OE 3.8: Diseñar y mejorar la articulación de las transiciones entre los diferentes Ciclos y niveles Educativos.

LE 4: Relevancia y fortalecimiento de la profesión docente

- OE 4.1: Fortalecer la formación inicial de grado de docentes.
- OE 4.2: Estimular la titulación docente.
- OE 4.3: Profundizar la política de desarrollo de los posgrados docentes.
- OE 4.4: Fortalecer y extender las propuestas de formación permanente de los docentes.
- OE 4.5: Profundizar la política de salud laboral y ocupacional de los docentes.
- OE 4.6: Profundizar la mejora salarial como parte de las políticas educativas.
- OE 4.7: Reestructurar la carrera funcional de ANEP.
- OE 4.8: Consolidar una política de realización de concursos que permita el reconocimiento de la actuación y la formación.

LE 5: Fortalecimiento del desarrollo profesional de la carrera técnico – administrativa y de servicio

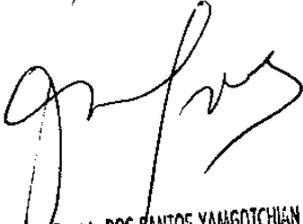
- OE 5.1: Incrementar instancias de formación en servicio a los funcionarios del ente.
- OE 5.2: Consolidar una política de realización de concursos que permita el reconocimiento del desempeño y formación.
- OE 5.3: Reestructurar la carrera funcional de ANEP.
- OE 5.4: Profundizar la política de salud laboral y ocupacional de los funcionarios de gestión.

LE 6: Profundizar la educación profesional y tecnológica y sus vínculos con el mundo del trabajo.

- OE 6.1: Aportar al desarrollo del país con perfiles preparados para intervenir en las diferentes fases de los complejos productivos nacionales, potenciando la generación de una oferta educativa en áreas definidas como prioritarias a nivel país.

- OE 6.2:** Generar modalidades de implementación de la oferta de educación tecnológica que facilite su disponibilidad y accesibilidad en todo el territorio nacional.
- OE 6.3:** Incrementar y fortalecer la oferta técnica-tecnológica de nivel terciario no universitario en consonancia con la estrategia nacional de desarrollo productivo, innovación y desarrollo social y en articulación con la oferta universitaria nacional y de la región, en pos de posibilitar trayectorias de formación de mayor nivel tecnológico.
- OE 6.4:** Aportar a la formación, capacitación, reconocimiento y certificación de trabajadores y trabajadoras con el fin de incrementar sus niveles de calificación y posibilitar su educación permanente en el marco del Sistema Nacional de Formación Profesional.
- OE 6.5:** Fortalecer el vínculo entre el sistema educativo y el mundo del trabajo con el fin de generar nuevas estructuras y estrategias que permitan la interacción de las trayectorias educativas y laborales en pos de la optimización del desarrollo de las personas, a nivel regional, nacional y local.
- OE 6.6:** Generar y sistematizar información relevante en articulación con los distintos actores y organizaciones, para responder y anticipar a los requerimientos de la sociedad.

Comuníquese a la Asamblea General, Tribunal de Cuentas de la República, Ministerio de Economía y Finanzas, a los Consejos de Educación Inicial y Primaria, Educación Secundaria, Educación Técnico Profesional y de Formación en Educación. Líbrese Circular.


 Dra. Micaela Beatriz DOS SANTOS YAMGOTCHIAN
 SECRETARÍA GENERAL
 ANEP - CODICEN


 Prof. Wilson Natta Marturet
 Presidente
 Consejo Directivo Central
 Administración Nacional de Educación Pública



ADMINISTRACION NACIONAL
DE EDUCACION PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Montevideo, 16 SET. 2015

Acta N° 74
Res. N° 119
Exp. N° 2015-25-1-006478

VISTO: El Acta N° 63 Resolución N° 2 de fecha 5 de Agosto de 2015.

CONSIDERANDO: I) Que se aprobó la Estructura Programática y los Lineamientos y Objetivos Estratégicos de la Administración Nacional de Educación Pública para el quinquenio 2015-2019.

II) Que se entiende pertinente realizar ajustes en la denominación de los Programas 004- Educación Media Básica-Tecnológica y Programa 005- Educación Media Superior-Tecnológica.

ATENTO: a lo expuesto y a lo dispuesto por el Art. 394 de la Ley N°16.226,

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA RESUELVE:

Modificar el numeral 2) de la Resolución N° 2 del Acta N° 63 de 5 de Agosto de 2015 estableciendo que:

donde dice: "Programa 004- Educación Media Básica-Tecnológica"; Programa 005- Educación Media Superior-Tecnológica".

debe decir: "Programa 004- Educación Media Básica General-Tecnológica"; Programa 005- Educación Media Superior General-Tecnológica".

Comuníquese a la Asamblea General, Tribunal de Cuentas de la República, Ministerio de Economía y Finanzas, a los Consejos de Educación Inicial y Primaria, Educación Secundaria, Educación Técnico Profesional y de Formación en Educación. Líbrese Circular.


Dra. M. Beatriz DOS SANTOS YZAGUIRE
SECRETARIA GENERAL
ANEP - CODICEN


Prof. Wilson Nello Marturet
Presidente
Consejo Directivo Central
Administración Nacional de Educación Pública



ADMINISTRACION NACIONAL
DE EDUCACION PUBLICA
CONSEJO DIRECTIVO
CENTRAL

1

Montevideo, 01 DIC. 2015

Acta N° 94

Res. N° 8

Exp. N° 2015-25-1-008151

VISTO: La Estructura Programática de la Administración Nacional de Educación Pública, aprobada por Acta 63 Resolución 2 del 5 de agosto de 2015 modificada por Acta 74 Resolución 119 del 16 de setiembre de 2015.

RESULTANDO: I) Que es necesario definir la estructura de proyectos de funcionamiento e inversión acorde a la Estructura Programática aprobada por esta Administración.

II) Que el Artículo 74 de la Ley 18.719, establece que: "El Poder Ejecutivo y los Organismos del artículo 220 de la Constitución de la República, en el ámbito de sus competencias, podrán disponer la habilitación de proyectos de funcionamiento o inversión, que no impliquen costo presupuestal, previo informe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y del Ministerio de Economía y Finanzas para los organismos de la Administración Central, dando cuenta al Tribunal de Cuentas y a la Asamblea General".

CONSIDERANDO: I) Que la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto, en coordinación con los distintos Consejos de Educación, eleva los números y nombres de Proyectos de funcionamiento e inversión a utilizar por cada Unidad Ejecutora a partir del próximo ejercicio, en las financiaciones 1.1 "Rentas Generales", 1.2 "Recursos con Afectación Especial", y 2.1 "Endeudamiento Externo".

ATENCIÓN: A lo expuesto,

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE ANEP RESUELVE:

1) Disponer la habilitación de los siguientes Proyectos de Inversión y Funcionamiento en la órbita de la Administración Nacional de Educación Pública, de acuerdo a la siguiente estructura:

PROYECTOS DE FUNCIONAMIENTO:

PROGRAMA		UE	N°	PROYECTOS FUNCIONAMIENTO	Fin.1.1	Fin.1.2	Fin.2.1
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	002	CEIP	201	Administración de la Educación	x	x
602	Educación Inicial	002	CEIP	202	Ampliación del Tiempo Pedagógico	x	x
602	Educación Inicial	002	CEIP	203	Educación Común	x	x
603	Educación Primaria	002	CEIP	202	Ampliación del Tiempo Pedagógico	x	x
603	Educación Primaria	002	CEIP	203	Educación Común	x	x
603	Educación Primaria	002	CEIP	204	Educación Especial	x	x
603	Educación Primaria	002	CEIP	205	Formación en Servicio	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	003	CES	201	Administración de la Educación	x	x
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	003	CES	206	Tecnología de la Información y la Comunicación	x	
604	Educación Media Básica General - Tecnológica	003	CES	207	Mejoramiento de los aprendizajes	x	x
604	Educación Media Básica General - Tecnológica	003	CES	202	Ampliación del Tiempo Pedagógico	x	
605	Educación Media Superior - Tecnológica	003	CES	207	Mejoramiento de los aprendizajes	x	x
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	004	CETP	201	Administración de la Educación	x	
604	Educación Media Básica General - Tecnológica	004	CETP	209	Educación y Trabajo		x
604	Educación Media Básica General - Tecnológica	004	CETP	207	Mejoramiento de los aprendizajes	x	
604	Educación Media Básica General - Tecnológica	004	CETP	202	Ampliación del Tiempo Pedagógico	x	
605	Educación Media Superior - Tecnológica	004	CETP	209	Educación y Trabajo	x	x
605	Educación Media Superior - Tecnológica	004	CETP	210	Educación Media Superior	x	
606	Educación Terciaria	004	CETP	211	Educación Terciaria	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	005	CFE	201	Administración de la Educación	x	x
607	Formación en Educación	005	CFE	212	Formación Inicial en Educación	x	x
607	Formación en Educación	005	CFE	213	Formación Permanente, Posgrados e Investigación	x	x
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	201	Administración de la Educación	x	x
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	214	Políticas de Género	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	215	Política Lingüística	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	216	Tecnológico Educativo	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	217	Trayectorias Educativas continuas, completas y protegidas	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	218	Integración educativa en clave territorial	x	
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	43	Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya PAEPU	x	x
601	Administración de la Educación y Gestión de Políticas Transversales	001	CODICEN	44	Programa de Apoyo a la Educación Media y Formación Docente	x	x



ADMINISTRACION NACIONAL
DE EDUCACION PUBLICA
CONSEJO DIRECTIVO
CENTRAL

PROYECTOS DE INVERSION:

PROGRAMA	UE	N°	PROYECTOS DE INVERSION	Fin.1.1	Fin.1.2	Fin.2.1
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	002	CEIP	701 Equipamiento	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	002	CEIP	704 Reparaciones Generales	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	002	CEIP	930 Tecnología de la Información y la Comunicación	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	003	CES	701 Equipamiento	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	003	CES	704 Reparaciones Generales	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	003	CES	930 Tecnología de la Información y la Comunicación	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	004	CETP	701 Equipamiento	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	004	CETP	704 Reparaciones Generales	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	004	CETP	926 Innovación Técnico - Tecnológica	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	004	CETP	930 Tecnología de la Información y la Comunicación	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	005	CFE	701 Equipamiento	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	005	CFE	704 Reparaciones Generales	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	005	CFE	930 Tecnología de la Información y la Comunicación	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	701 Equipamiento	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	704 Reparaciones Generales	x	x	
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	761 Adquisición de Tierras e Inmuebles	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	802 Ampliación de Espacios Educativos	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	800 Contratación de Técnicos	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	812 Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya PAEPU	x	x	x
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	Programa de Apoyo a la Educación Media y 813 Formación Docente	x	x	x
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	870 Mejora en la Gestión Administrativa en la ANEP	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	Inversión en Saneamiento al Interior de las 887 Escuelas Rurales	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	888 Fondo de Infraestructura Educativa - ANEP	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	930 Tecnología de la Información y la Comunicación	x		
608 Inversiones Edilicias y Equipamiento	001	CODICEN	932 Gestión de Políticas Transversales	x		

Comuníquese al Tribunal de Cuentas, al Ministerio de Economía y Finanzas, a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a la Asamblea General, a la Contaduría General de la Nación, los Consejos de Educación Inicial y Primaria, de Educación Secundaria, de Educación Técnico Profesional, de Formación en Educación, a la Dirección Sectorial Económico Financiera, a la Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto, a la Dirección Sectorial de Infraestructura, a la Dirección Sectorial de Planeamiento Educativo, al Área de Programación y Control Presupuestal, al Área Financiero Contable, a la Dirección de Formulación y Seguimiento Presupuestal del Consejo de Educación Secundaria, a la División Planeamiento Administrativo del Consejo de Educación Inicial y Primaria, y del Consejo de Formación en Educación, a las Divisiones Hacienda de las Unidades Ejecutoras 02, 03, 04 y 05, a los Proyectos PAEPU y PAEMFE y al Área Contable Financiero. Publíquese en la página web de ANEP. Cumplido pase al Área de Programación y Control Presupuestal, a efectos de su tramitación.

Dra. M. Beatriz DOS SANTOS YAMGOTCHIAN
SECRETARIA GENERAL
ANEP - CODICEN

Prof. Wilson Netto Karlovic
SECRETARIO

PRESENCIA ANEP Avda. Libertador 1409 - Montevideo-Uruguay - C.P. 11.100 -

Consejo Directivo Central
Ministerio de Educación Pública