

Compromisos de Gestión

Guía Metodológica



Setiembre de 2014

Versión 2



Compromisos de Gestión

Guía Metodológica

Setiembre de 2014

Versión 2

Comisión de Compromisos de Gestión

AGEV – OPP

Cra. Janet López

Ec. Andrés Vigna

ONSC

Dra. Elena Tejera

Cr. Ramiro Bello

MEF

Ec. Michael Bordchart

Cra. Marta Abilleira

Secretaría Técnica

AGEV – OPP

Cra. Marisa Rodríguez

Ec. Paola Pittini

Soc. Daniel Umpiérrez

Lic. RRHH y RRL Virginia Maruri

Lic. Psic. Andrea Mezzetta

Soc. Magdalena Lorenzo

ONSC

Soc. Analía Corti

Lic. C.P. Ana Azpiroz

Ec. Guillermo Galmés

MEF

Ec. María Noel González

Ec. Jessika Mosteiro

Agradecimientos:

Por su colaboración en todo el proceso de elaboración de este documento agradecemos a nuestra Secretaria, María Amalia Vacca, a la Secretaria de la Coordinación de Gestión y Evaluación, Carolina Barruti, a nuestra ex -compañera Verónica Balesteros, a Carolina Piñeyro por su colaboración en la edición, a Guadalupe Ayala, quien ilustró esta segunda versión de la Guía Metodológica de Compromisos de Gestión y a Ana Laura Fernández por su colaboración en la redacción del glosario.

Comisión de Compromisos de Gestión

Liniers 1324, Piso 5. CP: 11100

Teléfono: (598) 150 int. 8005

Correo electrónico: ccg@agev.opp.gub.uy

Montevideo – Uruguay

Pág. Web: <http://agev.opp.gub.uy/compromisosdegestion>

Contenido

Introducción	4
1. Marco Conceptual	5
2. Compromisos de Gestión	9
2.1 Compromisos de gestión funcionales	11
2.1.1 Pautas generales	11
2.1.2 Etapas del proceso	12
2.2 Compromisos de gestión institucionales	21
2.2.1 Pautas generales	21
2.2.2 Etapas del proceso	22
Referencias bibliográficas	30
Glosario	31
3. Anexos	33
3.1 Compromisos funcionales	35
3.1.1 Ficha: Principales características del compromiso de gestión	35
3.1.2 Ficha: metas	36
3.2 Compromisos institucionales	39
3.2.1 Modelo de Contrato	39
3.2.2 Ficha: metas	44
4. Normativa	47

Introducción

El presente documento es una guía con recomendaciones para la formulación, seguimiento y evaluación de los Compromisos de Gestión (CG) establecidos en los artículos 57 a 60 de la Ley N° 19.149 de 24 de octubre de 2013 y el Decreto N° 163/014 de 4 de junio de 2014.

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 5° literales B) e I) del Decreto N° 163/014 de 4 de junio de 2014, la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG) aprobó el Reglamento de los Compromisos de Gestión (RCG) el día 12 de junio de 2014. En dicho artículo se establece que la CCG será responsable de elaborar y actualizar una guía metodológica con los siguientes fines:

- a) “Servir de apoyo técnico y metodológico a las dependencias participantes en los Compromisos de Gestión,
- b) desarrollar los detalles técnicos para la aplicación de los criterios establecidos en el reglamento,
- c) proveer -cuando corresponda- documentos modelo que sirvan de guía durante las etapas de los Compromisos de Gestión”

Esta guía incluye un breve marco conceptual sobre los compromisos de gestión. Se organiza el contenido separando en distintos capítulos los CG institucionales y los funcionales, conteniendo ambos lineamientos generales para su formulación, seguimiento y evaluación.

Los CG institucionales, a los efectos de esta guía, son aquellos que se celebran entre dos o más sistemas orgánicos, a través de sus órganos jerarcas, estableciendo el logro de determinadas metas para que el organismo se haga acreedor a determinadas partidas presupuestales.

Los CG funcionales son los que comprometen a sus funcionarios al logro de determinadas metas, estableciendo como contrapartida un incentivo económico para ellos.

A continuación de las Referencias Bibliográficas se presenta un glosario con los principales términos utilizados.

En los anexos se muestran, un modelo de contrato y el formato de las fichas que deben acompañarlo, así como ejemplos ilustrativos.

Al final del documento se incorporan los aspectos normativos imprescindibles para su cumplimiento y por tanto obligatorios para hacer efectivos los pagos.

1. Marco Conceptual



Marco conceptual

Los compromisos de gestión se definen como un acuerdo celebrado a nivel institucional, colectivo, grupal y/o individual, en el cual se asignan recursos como contrapartida del cumplimiento de metas vinculadas a objetivos de mejora de la gestión que redunden en un mejor cumplimiento de los cometidos sustantivos de los organismos.

Constituyen un instrumento que se inscribe en la política del Poder Ejecutivo de una Administración Pública orientada a resultados, en el marco de la planificación estratégica.

Tienen su origen en la Nueva gerencia pública, paradigma que busca trasladar la cultura de orientación a resultados a las organizaciones del sector público mediante la introducción de algunas reformas estructurales en la gestión (Bonney, J.C. CEPAL 2005). Los pilares de este modelo son la medición de resultados, la participación ciudadana y la transparencia.

Este paradigma tiene como principales críticas que su visión del Estado es simplista y no incorpora las diferencias existentes entre el sector público y el privado, especialmente la dimensión del Estado de derecho, y que tiene una visión centrada en la eficiencia, que ignora el rol del gobierno en resolver conflictos, definir metas nacionales, controlar el uso de la fuerza e invertir en el futuro del país.

Si bien el ámbito público es muy complejo y estas herramientas demandan un esfuerzo de contextualización considerable para su implementación, el foco en los resultados es imprescindible en la administración pública contemporánea y colocarlos en el centro de su transformación contribuye a que el esfuerzo sea estructurado a partir de lo que es más vital en el área gubernamental: entregar productos y servicios a la sociedad de forma transparente y eficiente (Falcao y Marini, 2010).

La evaluación a través de indicadores de gestión apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión (por ejemplo un uso ineficiente de los recursos o demoras excesivas en determinados procesos o entrega de productos) y la realización de ajustes en los procesos internos y cursos de acción (por ejemplo eliminando trámites innecesarios). A su vez sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos y establece mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas.

Los compromisos de gestión involucran tanto a las instituciones como a sus funcionarios en el desarrollo y aplicación de nuevas estrategias y modalidades operativas y técnicas de gestión para un cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos estratégicos y metas asociadas. A través de dichos compromisos se reconoce el esfuerzo y la dedicación puestos por los organismos y los funcionarios en pos del logro de los objetivos y metas fijados propendiendo así a fortalecer el vínculo con la institución a la que pertenecen.

Los compromisos de gestión deberán, en primera instancia, centrar sus objetivos en generar capacidades para una mejor gestión, avanzando en optimizar los procesos para que redunden en un mejor cumplimiento de los cometidos sustantivos del organismo; tomando en cuenta

que -en forma simultánea- si ya tuvieran capacidades desarrolladas, o cuando alcanzaren un nivel de maduración, tendrán que poner énfasis en la gestión integral de la organización y en la mejora de la provisión de sus principales productos (bienes y servicios).

A los efectos de esta guía los compromisos se dividen en:

A) Funcionales:

- **Colectivos:** Cuando se celebran entre un órgano jerarca y todo su personal.
- **Grupales:** Cuando se celebran entre un órgano jerarca y un conjunto de dos o más personas subordinadas al mismo.
- **Individuales:** Cuando se celebran entre un órgano jerarca y un subordinado (cualquiera sea la jerarquía o el vínculo funcional de este con la persona pública).

B) Institucionales:

Cuando se celebra entre dos sistemas orgánicos, a través de sus órganos jercas. Dichos compromisos de gestión deben suscribirse entre el organismo comprometido, aquellos Ministerios que por materia entienden en el tema y el Ministerio que gestiona el pago.

2. Compromisos de Gestión



2.1 *Compromisos de gestión funcionales*

2.1.1 Pautas generales

A los efectos de esta guía se entiende por compromisos de gestión funcionales a los que comprometen a sus funcionarios al logro de determinadas metas, estableciendo como contrapartida un incentivo económico para ellos. El compromiso puede ser individual (cada funcionario se compromete a metas diferentes), grupal (las metas deben ser cumplidas por grupos y el incentivo se otorgará a los funcionarios que pertenezcan a los grupos que lograron sus objetivos) o colectivo (las metas corresponden a toda la institución beneficiándose por su logro todos los funcionarios).

Al considerar el diseño de un CG se recomienda que:

- a. Los pagos estén asociados al **logro de resultados extraordinarios** que impliquen un esfuerzo adicional y excedan el simple cumplimiento de las obligaciones.
- b. Se defina una **gradualidad de cumplimiento** de los compromisos asociada al pago, con un nivel de cumplimiento mínimo para tener derecho a éste. Esta gradualidad podrá expresarse en tramos porcentuales de cumplimiento que otorgan diferentes niveles de beneficios o pagos.

La gradualidad mitiga las consecuencias no deseadas de una política de “todo o nada”. Cuando la única posibilidad de obtener un incentivo es lograr el 100% de la meta y en un determinado momento se comienza a percibir que no se va a alcanzar, el estímulo para continuar con el esfuerzo desaparece. Si aún existe la posibilidad de obtener un premio por un logro menor, el incentivo no se pierde. Por ello se recomienda que la organización establezca franjas de valores del indicador en base a los niveles deseados de cumplimiento parcial (rangos de cumplimiento). Existen algunos tipos de metas que no permiten o para las que no resulta adecuada la definición de cumplimientos parciales.

- c. No medie demasiado tiempo entre la fecha estipulada para el **cumplimiento de las metas y su pago**, es importante además que éste se efectivice con una periodicidad distinta al pago mensual de remuneraciones. De esta forma se podrá diferenciar el incentivo monetario del salario ordinario para que el beneficio sea percibido como un premio al logro de las metas establecidas, contribuyendo a una mejor comprensión del incentivo como retribución de carácter transitorio.

Las metas suelen pagarse anualmente, aunque existen circunstancias que justifican períodos menores, pero deberá tenerse en cuenta que una alta frecuencia de evaluación de cumplimiento de metas y de procesos de pago significará mayores costos administrativos.

- d. **Las metas se vinculen con productos:** si bien en una primera instancia es posible que la aplicación de los CG deba centrarse en generar capacidades para la mejora de la gestión, en el mediano plazo éstos podrán tener énfasis en la gestión integral de la organización y en la generación y provisión de sus principales productos (bienes y

servicios). Cuando la aplicación del mecanismo se encuentre “madura” y se disponga de la capacidad institucional necesaria, el incentivo se deberá vincular directamente a mejorar el desempeño a nivel de productos y resultados, considerando metas de cobertura y atributos de calidad que se consideren relevantes. Los CG buscan en última instancia una mejora en la forma en que se proveen los productos y servicios de la organización.

- e. En cuanto al **monto**: que sea lo suficientemente significativo para incentivar, pero que no sea una parte muy importante de la retribución de la persona (se recomienda definirlo en el entorno del 10%). Cuando el premio es de un monto muy alto puede llevar a generar conductas no deseadas para su obtención. Adicionalmente, el hecho de no alcanzarlo y por tanto no recibir el ingreso correspondiente, puede provocar un grado de frustración y molestia en los funcionarios que se quiere motivar y como consecuencia que éstos disminuyan su nivel de motivación incluso hasta niveles inferiores a la situación sin incentivo.
- f. En cuanto a los **beneficiarios del incentivo monetario**: Cabe tener presente las dificultades de asignar metas individuales respecto de objetivos que en general requieren de trabajos colectivos y por tanto es difícil precisar las contribuciones individuales. Por otra parte cuando los compromisos cubren a un gran número de personas, el control del grupo respecto a los esfuerzos y contribuciones individuales resulta más difícil. Por tanto es aconsejable que los incentivos sean de tipo grupal con grupos que permitan un razonable control de sus pares.
- g. Los CG deben **contar con la más amplia difusión** a los actores involucrados con anterioridad al comienzo de la aplicación del instrumento, de forma de asegurar su comprensión, así como las responsabilidades que caben a cada uno (individuos y organismo), qué aspectos van a ser evaluados y de qué modo. Asimismo, los aspectos relativos al seguimiento y la evaluación deben ser dados a publicidad oportunamente a todos los involucrados.

2.1.2 Etapas del proceso

La Resolución de la Comisión de los Compromisos de Gestión del 12 de junio de 2014 establece en su art. 4 que las actividades a desarrollar en la realización de un CG se agruparán en 3 etapas: formulación, seguimiento y evaluación.

Se presenta a continuación una lista ordenada de pasos a seguir para cumplir en tiempo y forma con cada una de las etapas que es necesario desarrollar desde el momento en que se concibe un compromiso de gestión hasta la autorización para la tramitación de su pago -una vez cumplidas las metas-.

a) Etapa de Formulación

Corresponde a todas las acciones preparatorias de concepción, propuesta de metas e indicadores, acuerdo entre las partes, elaboración del proyecto y aprobación por la Comisión de Compromisos de Gestión, incluyendo la suscripción del compromiso de gestión.

La normativa (artículo 59 de la ley 19.149) establece que las propuestas deberán ser presentadas con 90 días de anticipación a la fecha de su suscripción, de modo que los plazos disponibles para la finalización de cada uno de los pasos que se describen a continuación deben ser estimados tomando en cuenta esta restricción.

Paso 1: Elaboración del Proyecto de Compromiso de Gestión, debe ser iniciado con la anticipación suficiente en la organización, tomando en cuenta las sugerencias del punto Pautas Generales del presente capítulo y los requisitos que se enumeran más abajo.

Por ejemplo, si el CG tiene vigencia a partir del 1º de enero del año X, se aconseja iniciar los procedimientos a partir del 1º de agosto del año X-1.

Cada CG, independientemente de su modalidad, deberá incluir como mínimo los siguientes aspectos:

1. Carátula: Información sucinta de las características principales del CG, según modelo del Anexo 3.1.1 (Ficha: Principales características del compromiso de gestión).
2. Fecha y lugar de suscripción.
3. Identificación de las partes que lo suscriben.
4. Objeto. Razón por la que se firma (por ejemplo: “fijar metas e indicadores que redunden en un mejor cumplimiento de los cometidos sustantivos del Ministerio X, estableciendo la forma de pago de la contrapartida correspondiente al cumplimiento de dichas metas”).
5. Derechos y obligaciones de cada una de las partes incluyendo mecanismos de pago, cuando ello corresponda: en el texto del CG debe quedar claro a qué se obliga cada parte, en qué plazo y cuáles son las consecuencias del incumplimiento.
6. Enunciado de las metas a alcanzar incluyendo en cada una de ellas:
 - (a) Plazo para su cumplimiento. Es la fecha máxima en la cual la meta deberá estar cumplida.
 - (b) Definición del indicador que medirá el avance en el logro de la meta y fórmula de cálculo en caso que corresponda.
 - (c) Medios de verificar el indicador (fuentes de información).
7. Criterios a aplicar para la evaluación final (EF) y las evaluaciones de seguimiento (ES), estableciéndose las oportunidades en que se realizarán estas últimas.
8. Integración de la Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE). Cuando se trate de Compromisos de Gestión individuales o grupales esta función podrá ser cumplida por el Jerarca inmediato de la persona o grupo.

9. Contenido, oportunidad y destinatarios de informes de avance (cuando corresponda).
10. Asimismo, en caso de ser necesario se podrá incluir cláusulas de salvaguarda donde se contemplen aquellas situaciones que obstaculicen o impidan el cumplimiento de cualquiera de los términos del CG y que se encuentren más allá del control del poder de decisión de las partes.

Al proyectar el CG se recomienda definir claramente:

- Responsables del Cumplimiento (quienes deben realizar las actividades que lleven al logro de la meta)
- Responsables del seguimiento y supervisión del cumplimiento (supervisores directos de quienes deben realizar las actividades)
- Plazos totales y parciales para el cumplimiento de las metas.
- Aspectos objetivos que se tendrán en cuenta para dar por cumplidas las metas en forma total o parcial (rango o nivel de cumplimiento).
- Los medios de verificación, asegurándose que al momento de la evaluación se contará con ellos y que no podrá haber margen para más de un resultado. Sobre este aspecto se recomienda especial atención, ya que existen antecedentes de dificultades a la hora de medir el nivel alcanzado por el indicador y por tanto autorizar el pago correspondiente.
- Reglas para el pago, es decir, cómo se distribuirá entre grupos, qué ponderación se dará a las metas que deben ser pagadas en conjunto, etc. Es importante dejar en claro previamente: funcionarios que lo cobrarán (ej. funcionarios en comisión en otro organismo o funcionarios que provienen de otros organismos) cómo se computarán descuentos por licencias/faltas, etc.

En fecha anterior a la de finalización de esta etapa, la Comisión de Compromisos de Gestión o su Secretaría Técnica enviarán un recordatorio, solicitando también que se comunique los nombres y datos de contacto de quienes actuarán como referentes para los intercambios posteriores. Además, la CCG comunicará los representantes de la Secretaría Técnica (ST) que actuarán como referentes.

Paso 2: Presentación del Proyecto de Compromiso de Gestión (CG): 90 días antes de la fecha de vigencia del CG, se debe presentar el proyecto correspondiente a la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG), a través de su Secretaría Técnica. En primera instancia la presentación puede hacerse formalmente por expediente, o mediante un email a ccg@agev.opp.gub.uy. En el primer caso se requiere el aval del Ministro o Director General de Secretaría y en el segundo, el aval del responsable comunicado oportunamente, sin perjuicio de que a posteriori igualmente se realizará el trámite formal por expediente. Para considerar que el proyecto fue presentado en plazo, la propuesta debe estar completa, no aceptándose modificaciones posteriores que no surjan de los intercambios que se describen en el paso siguiente.

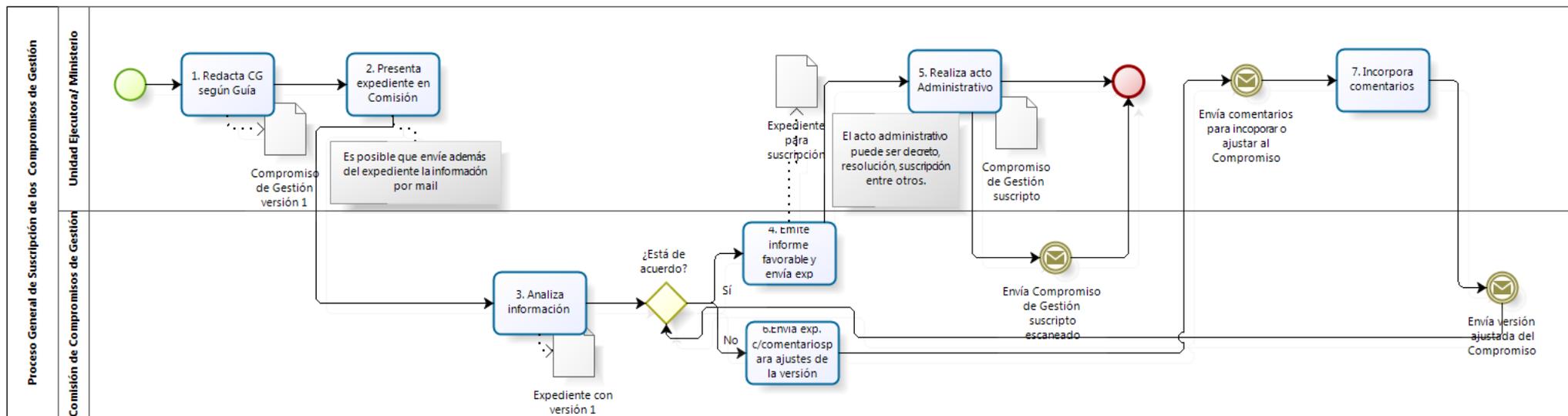
Al Proyecto de CG se anexará un Informe Descriptivo, breve informe en el cual se describa los antecedentes y la situación inicial en la cual se encuentra el organismo, así como la visión y misión de la misma y la forma en cómo se entiende/espera que el CG beneficiará y aportará a la consecución de los objetivos de la misma.

Paso 3: Revisión del Proyecto de CG: La CCG deberá aprobar el proyecto de CG o presentar observaciones, solicitando la modificación del proyecto para su aprobación. Si se considera necesario se podrá solicitar ampliación de información o realizar reuniones con las partes involucradas de manera de aclarar conceptos. Esto abre un proceso de intercambio entre los representantes del organismo y la CCG por sí o a través de la Secretaría Técnica que culmina en la concreción de una versión final. En cualquier etapa de este paso, se debe iniciar un expediente, en el cual se incorporará la versión final a ser aprobada por la CCG, siendo devuelto al Ministerio de origen para que se proceda a la suscripción del CG.

Como ya se expresó, debe tenerse en cuenta que el CG deberá estar suscrito antes del día en que el mismo empieza a regir. Es aconsejable, por tanto, que un mes antes de la entrada en vigencia del CG, la CCG esté en condiciones de dar el aval.

Paso 4: Suscripción: Una vez que el proyecto cuente con la aprobación de la CCG, la versión final estará en condiciones de ser incluida en un acto administrativo que puede consistir en la firma de uno o más contratos con el o los funcionarios, la firma de una resolución por parte del Jerarca, o de un Decreto por parte del Poder Ejecutivo. Una vez concluido este paso, se deberá remitir a la Comisión de Compromisos de Gestión copia del documento firmado.

Proceso de formulación de los compromisos de gestión funcionales



b) Etapa de Seguimiento

La etapa de seguimiento comienza a partir de la suscripción y se extiende durante todo el plazo de ejecución del CG.

En cada CG, se designará una Comisión de Seguimiento y Evaluación estableciéndose su integración en el texto del propio Compromiso de Gestión. Ésta tendrá como principales objetivos el análisis de la evolución de los indicadores en relación a las metas fijadas, identificando posibles desvíos para tomar las medidas correctivas necesarias, así como realizar la evaluación final de cada una de las metas.

Para el seguimiento se deberá tener en cuenta cada uno de los vencimientos de las metas (intermedias y finales), estableciendo convenientemente las reuniones y el cronograma de trabajo.

Resultará recomendable delinear la evolución que se espera tenga el indicador para lograr alcanzar su valor meta al final del período. De esta forma se podrá obtener el valor que se espera del indicador para cualquier momento. En caso que sea imposible el fraccionamiento del indicador para su seguimiento, se deberá establecer el grado de avance esperado. Los desvíos podrán estimarse comparando el valor observado con el valor o grado de avance esperado. Detectados desvíos importantes la Comisión propondrá al organismo posibles acciones correctivas.

Cualquier propuesta de cambio en el CG deberá ser informada por la CSE a la CCG a efectos de su consideración con antelación al vencimiento de la(s) meta(s) involucrada(s).

Cada vez que se reúna la Comisión de Seguimiento y Evaluación deberá emitir un informe con el avance de cada meta analizada y las acciones propuestas para aquellas que presentan desvíos importantes y pongan en riesgo su logro. Dicho informe formará parte del acta correspondiente.

Las partes suscriptoras del CG deberán proporcionar a la CCG toda información que ésta solicite relacionada con el avance en el cumplimiento del CG.

c) Etapa de evaluación

La etapa de evaluación comprende el proceso de evaluación global que se efectúa inmediatamente después de culminada la vigencia del CG para determinar su grado de cumplimiento. Se evaluará en forma conjunta todas aquellas metas que venzan en la misma fecha.

El artículo 12 de Decreto Nº 163/014 establece que la Comisión de Seguimiento y Evaluación deberá remitir a la CCG un informe de evaluación de cada meta que incluya la documentación respaldante, en un plazo de 45 días a partir del plazo de su vencimiento, de modo que los plazos disponibles para la finalización de los dos primeros pasos que se describen a continuación deben ser estimados tomando en cuenta esta restricción.

Paso 1: Recolección de evidencias: Una vez vencida la fecha de cumplimiento de la meta, la organización deberá recolectar la documentación y toda otra evidencia de su cumplimiento. Esta deberá ser entregada oportunamente a la Comisión de Seguimiento y Evaluación teniendo especial cuidado en aportar al menos aquella evidencia comprometida en el ítem “Fuentes de información” de la ficha de metas y verificando que la información sea suficiente para determinar el valor del indicador.

Paso 2: Evaluación del cumplimiento a cargo de la Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE): La CSE solicitará a los responsables de las metas que aporten las evidencias de su cumplimiento inmediatamente después de su vencimiento.

Las actuaciones de la Comisión de Seguimiento y Evaluación y sus informes deberán ser registrados adecuadamente y entregados en plazo (45 días) a la CCG para ser tenidos en cuenta, adjuntando los antecedentes y toda la documentación respaldante que permita comprobar los valores alcanzados para cada meta.

Paso 3: Envío a la CCG de actas y documentación: se debe presentar a la CCG, a través de su Secretaría Técnica. En primera instancia la presentación puede hacerse formalmente por expediente, o mediante un email a ccg@agev.opp.gub.uy, sin perjuicio de que a posteriori igualmente se deberá realizar el trámite formal por expediente. Para considerar que la información fue presentada en plazo, la propuesta debe estar completa, lo que implica que debe contener toda la información necesaria para evaluar las metas vencidas a una misma fecha.

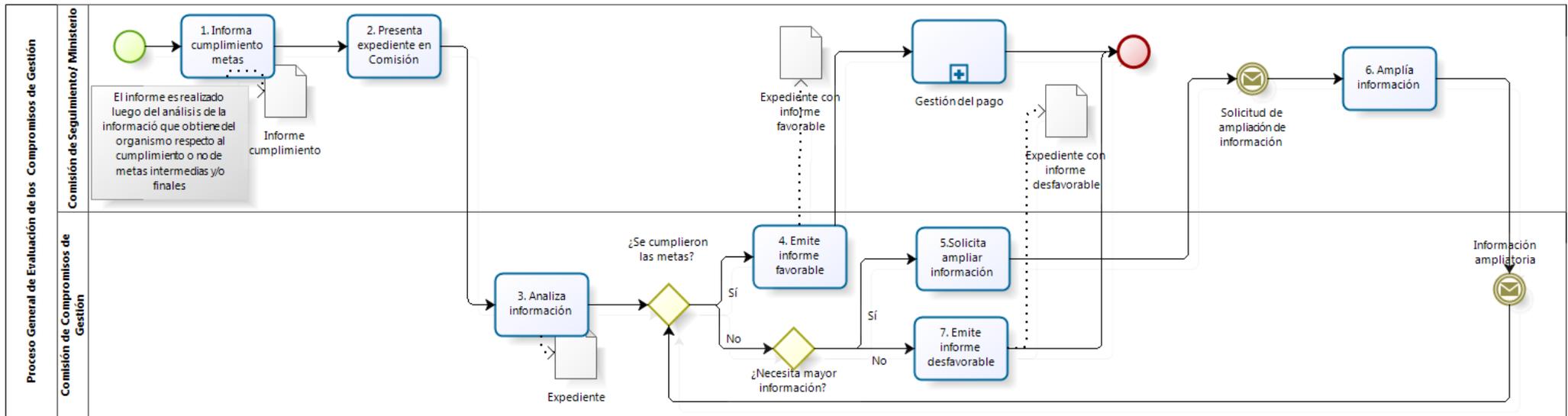
Una vez recibido el expediente, la CCG tendrá un plazo de 30 días para expedirse.

Paso 4: Análisis de la información: La CCG podrá solicitar ampliación de información o realizar reuniones con las partes involucradas de manera de aclarar conceptos. Esto abre un proceso de intercambio entre los representantes del organismo y la CCG por sí o a través de la Secretaría Técnica. Este proceso podrá iniciarse antes de recibido el expediente, pero una vez iniciado éste, no podrá extenderse más de 30 días. Dentro este plazo, la CCG podrá devolver el expediente solicitando formalmente las aclaraciones, modificaciones o ampliaciones que crea pertinentes.

El organismo contará con 15 días para responder la solicitud. A los siguientes 15 días la CCG emitirá su informe tomando en cuenta los elementos que tenga a su disposición.

Paso 5: Devolución del expediente al Inciso: Transcurridos los plazos o finalizado el análisis, la CCG emitirá su informe. Si éste es favorable se estará en condiciones de gestionar el pago.

Proceso de evaluación de los Compromisos de Gestión – Funcionales



Espacio destinado a notas

2.2 Compromisos de gestión institucionales

2.2.1 Pautas generales

A los efectos de esta guía se entiende por compromisos institucionales aquellos que se celebran entre dos o más sistemas orgánicos, a través de sus órganos jerarcas, estableciendo el logro de determinadas metas para que el organismo se haga acreedor a determinadas partidas presupuestales.

Al considerar el diseño de un CG se recomienda que:

- a. Las metas estén asociadas al logro de **resultados extraordinarios** que impliquen un esfuerzo adicional y excedan el simple cumplimiento de las obligaciones.
- b. Se defina una **gradualidad de cumplimiento** de los compromisos asociada al pago, con un nivel de cumplimiento mínimo para tener derecho a éste. Esta gradualidad podrá expresarse en tramos porcentuales de cumplimiento (rangos de cumplimiento) que otorgan diferentes niveles de pagos. La gradualidad evita las consecuencias no deseadas de una política de “todo o nada” que puede generar situaciones injustas y desestimular el esfuerzo cuando alcanzar el 100% se percibe imposible. Las franjas deberán fijarse en base a los niveles deseados de cumplimiento parcial.
- c. Aunque el premio del CG no retribuya directamente al funcionario, es necesario difundirlo para que lo comprendan todos los que de alguna forma tienen responsabilidades en su cumplimiento y estén al tanto de los aspectos que serán evaluados y de qué modo. Asimismo, los resultados alcanzados deben ser **dados a publicidad oportunamente a todos los involucrados**.
- d. En relación al **cronograma de vencimiento de las metas**: el período que se establezca para el cumplimiento de las metas deberá considerar que una alta frecuencia de evaluación de cumplimiento de metas significará mayores costos administrativos.
- e. **Las metas se vinculen con productos**: si bien en una primera instancia es posible que la aplicación de los CG deba centrarse en generar capacidades para la mejora de la gestión, en el mediano plazo éstos podrán tener énfasis en la gestión integral de la organización y en la generación y provisión de sus principales productos. Cuando la aplicación del mecanismo se encuentre “madura” y se disponga de la capacidad institucional necesaria, el incentivo se deberá vincular directamente a mejorar el desempeño a nivel de producto (bienes y servicios) y resultados, considerando metas de cobertura y atributos de calidad de éstos que se consideren relevantes. Los CG buscan en última instancia una mejora en la forma en que se proveen los productos de la organización para alcanzar resultados.

2.2.2 Etapas del proceso

La Resolución de la Comisión de los Compromisos de Gestión del 12 de junio de 2014 establece en su art. 4 que las actividades a desarrollar en la realización de un CG se agruparán en 3 etapas: formulación, seguimiento y evaluación.

Se presenta a continuación una lista ordenada de pasos a seguir para cumplir en tiempo y forma con cada una de las etapas que es necesario desarrollar desde el momento en que se concibe un compromiso de gestión hasta la habilitación de los pagos -una vez cumplidas las metas-.

a) Etapa de Formulación

Corresponde a todas las acciones preparatorias de concepción, propuesta de metas e indicadores, acuerdo entre las partes, elaboración del proyecto y aprobación por la Comisión de Compromisos de Gestión, incluyendo la suscripción del compromiso de gestión.

La normativa (artículo 59 de la ley 19.149) establece que las propuestas deberán ser presentadas con 90 días de anticipación a la fecha de su suscripción, de modo que los plazos disponibles para la finalización de cada uno de los pasos que se describen a continuación deben ser estimados tomando en cuenta esta restricción.

Paso 1: Elaboración del Proyecto de Compromiso de Gestión, debe ser iniciado con la anticipación suficiente en la organización, tomando en cuenta las sugerencias del punto Pautas Generales del presente capítulo y los requisitos que se enumeran más abajo.

Cada CG deberá incluir como mínimo los siguientes aspectos:

1. Carátula: Información sucinta de las características principales del CG, según modelo del Anexo 3.2.1 (Modelo de Contrato)
2. Fecha y lugar de suscripción.
3. Identificación de las partes que lo suscriben.
4. Objeto. Razón por la que se firma (por ejemplo: “fijar metas e indicadores que redunden en un mejor cumplimiento de los cometidos sustantivos del Organismo X, estableciendo la forma de pago de la contrapartida correspondiente al cumplimiento de dichas metas”).
5. Derechos y obligaciones de cada una de las partes. En el texto del CG debe quedar claro a qué se obliga cada parte, en qué plazo y cuáles son las consecuencias del incumplimiento.
6. Enunciado de las metas a alcanzar incluyendo en cada una de ellas:
 - Plazo para su cumplimiento (totales y parciales)
 - Definición del indicador que medirá el avance en el logro de la meta y fórmula de cálculo en caso que corresponda.

- Medios de verificar el indicador (fuentes de información). Sobre este aspecto se recomienda especial atención, ya que existen antecedentes de dificultades a la hora de medir el nivel alcanzado por el indicador.
7. Criterios a aplicar para la evaluación final (EF) y las evaluaciones de seguimiento (ES), estableciéndose las oportunidades en que se realizarán estas últimas.
 8. Integración de la Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE).
 9. Contenido, oportunidad y destinatarios de informes de avance (cuando corresponda).
 10. Asimismo en caso de ser necesario se podrá incluir cláusulas de salvaguarda que contemplen aquellas situaciones que obstaculicen o impidan el cumplimiento de cualquiera de los términos del CG y que se encuentren más allá del control del poder de decisión de las partes.

En fecha anterior a la de finalización de esta etapa, la Comisión de Compromisos de Gestión o su Secretaría Técnica enviarán un recordatorio, solicitando también que se comunique los nombres y datos de contacto de quienes actuarán como referentes para los intercambios posteriores. Además, la CCG comunicará los representantes de la Secretaría Técnica (ST) que actuarán como referente y llevará registro de las personas designadas.

Paso 2: Presentación del Proyecto de Compromiso de Gestión (CG): 90 días antes de la fecha de vigencia del CG, se debe presentar el proyecto correspondiente a la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG), a través de su Secretaría Técnica. En primera instancia la presentación puede hacerse formalmente por expediente, o mediante un email a ccg@agev.opp.gub.uy. En el primer caso se requiere el aval de los Ministros o Directores Generales de Secretaría de los Ministerios firmantes y en el segundo, el aval del responsable comunicado oportunamente, sin perjuicio de que a posteriori igualmente se realizará el trámite formal por expediente. Para considerar que el proyecto fue presentado en plazo, la propuesta debe estar completa, no aceptándose modificaciones posteriores que no surjan de los intercambios que se describen en el paso siguiente.

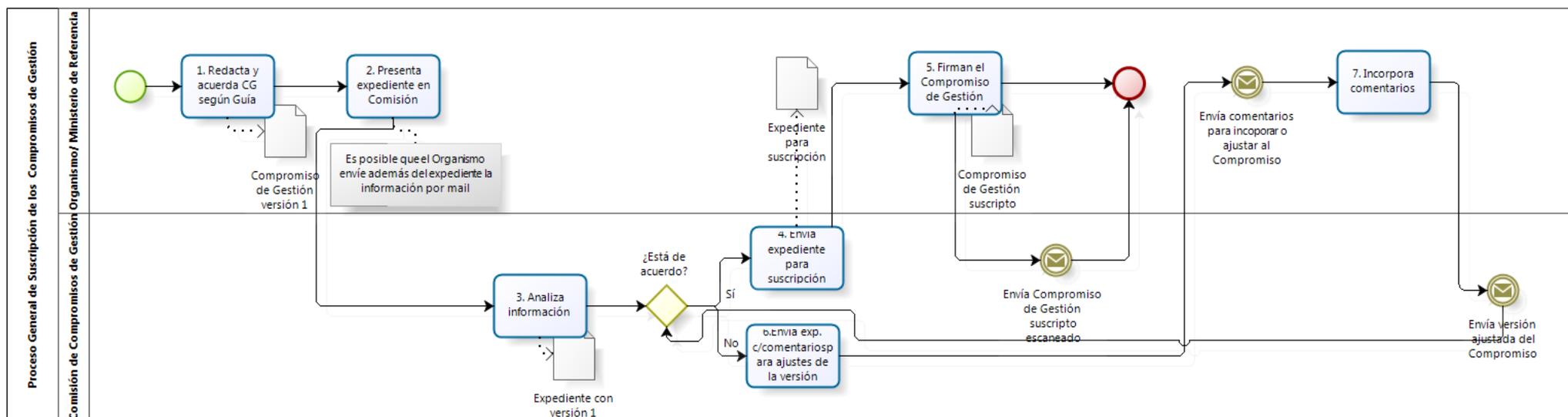
Al Proyecto de CG se anexará un Informe Descriptivo, breve informe en el cual se describa los antecedentes y la situación inicial en la cual se encuentra la institución, así como la visión y misión de la misma y la forma en cómo se entiende/espera que el CG beneficiará y aportará a la consecución de los objetivos de la misma.

Paso 3: Revisión del Proyecto de CG: La CCG deberá aprobar el proyecto de CG o presentar observaciones, solicitando la modificación del proyecto para su aprobación. Si se considera necesario se podrá solicitar ampliación de información o realizar reuniones con las partes involucradas de manera de aclarar conceptos. Esto abre un proceso de intercambio entre los representantes del organismo y la CCG por sí o a través de la Secretaría Técnica que culmina en la concreción de una versión final. En cualquier etapa de este paso, se debe iniciar un expediente, en el cual se incorporará la versión final a ser aprobada por la CCG, siendo devuelto al Ministerio de origen para que se proceda a la suscripción del CG.

Como ya se expresó, debe tenerse en cuenta que el CG deberá estar suscrito antes del día en que el mismo empieza a regir. Es aconsejable, por tanto, que un mes antes de la entrada en vigencia del CG, la CCG esté en condiciones de dar el aval.

Paso 4: Suscripción: Una vez que el proyecto cuente con la aprobación de la CCG, la versión final estará en condiciones de ser firmada por los responsables de las partes involucradas (órgano/s comprometido/s y contrapartes-ministerios firmantes). Una vez concluido este paso, se deberá remitir a la Comisión de Compromisos de Gestión copia del documento firmado.

Proceso de suscripción de un Compromiso de Gestión –Institucional



b) Etapa de Seguimiento

La etapa de seguimiento comienza a partir de la suscripción y se extiende durante todo el plazo de ejecución del CG.

En cada CG, se designará una Comisión de Seguimiento y Evaluación estableciéndose su integración en el texto del propio Compromiso de Gestión. Ésta tendrá como objetivo principal el análisis de la evolución de los indicadores en relación a las metas fijadas, así como realizar la evaluación final de cada una de las metas. Ante desvíos observados el organismo debería tomar las medidas correspondientes para el efectivo cumplimiento de las metas planteadas.

Para el seguimiento se deberá tener en cuenta cada uno de los vencimientos de las metas (intermedias y finales), estableciendo convenientemente las reuniones y el cronograma de trabajo.

Resultará recomendable delinear la evolución que se espera tenga el indicador para lograr alcanzar su valor meta al final del período. De esta forma se podrá obtener el valor que se espera del indicador para cualquier momento. En caso que sea imposible el fraccionamiento del indicador para su seguimiento, se deberá establecer el grado de avance esperado. Los desvíos podrán estimarse comparando el valor observado con el valor o grado de avance esperado. Detectados desvíos importantes la Comisión propondrá al organismo posibles acciones correctivas.

En caso de que el organismo se encuentre ante una situación más allá de su control que obstaculice o impida el cumplimiento de cualquiera de las metas del Compromiso de Gestión, la Comisión de Seguimiento deberá elevar a la CCG, previo al vencimiento de la meta, una solicitud de aplicación de la cláusula de salvaguarda y de conformidad para el cambio en la definición de la meta, de su plazo de vencimiento o eventualmente su sustitución por una meta alternativa.

Las partes suscriptoras del CG deberán proporcionar a la CCG toda información que ésta solicite relacionada con el avance en el cumplimiento del CG.

c) Etapa de evaluación

En esta etapa la Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE) deberá evaluar el cumplimiento de las diferentes metas. A continuación se presentan los distintos pasos a seguir para completar la evaluación.

Paso 1: Recolección de evidencias: Una vez vencida la fecha de cumplimiento de la meta, la organización deberá recolectar en donde corresponda la documentación y toda otra evidencia de su cumplimiento. Esta deberá ser entregada oportunamente a la Comisión de Seguimiento y Evaluación teniendo especial cuidado en aportar al menos aquella evidencia comprometida en el ítem “Fuentes de información” de la ficha de metas y verificando que la información sea suficiente para determinar el valor del indicador. Se podrá reunir en un mismo informe todas las metas que tengan el mismo plazo para su evaluación.

Paso 2: Evaluación del cumplimiento a cargo de la Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE): La CSE solicitará a quienes suscriban el CG que aporten las evidencias de su cumplimiento inmediatamente después de su vencimiento.

Las actuaciones de la Comisión de Seguimiento y Evaluación y sus informes deberán ser registrados adecuadamente y entregados en plazo (45 días máximo) a la CCG para ser tenidos en cuenta, adjuntando los antecedentes y toda la documentación respaldante que permita comprobar los valores alcanzados para cada meta.

Paso 3: Envío a la CCG de actas y documentación: se debe presentar a la CCG, a través de su Secretaría Técnica. En primera instancia la presentación puede hacerse formalmente por expediente, o mediante un email a ccg@agev.opp.gub.uy., sin perjuicio de que a posteriori igualmente se deberá realizar el trámite formal por expediente. Para considerar que la información fue presentada en plazo, la propuesta debe estar completa., lo que implica que debe contener toda la información necesaria para evaluar las metas vencidas a una misma fecha.

Una vez recibido el expediente, la CCG tendrá un plazo de 30 días para expedirse.

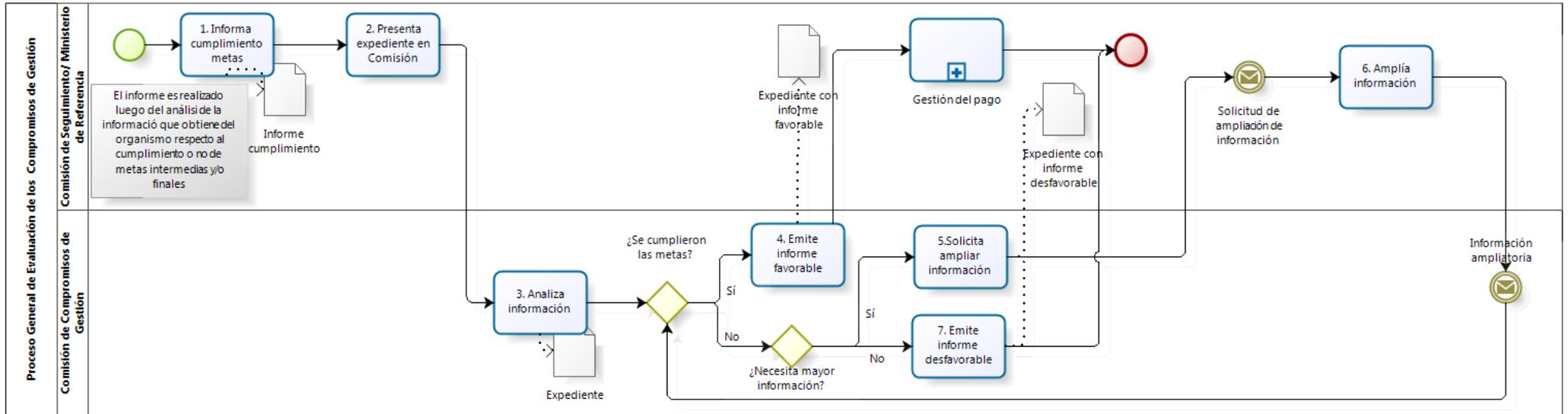
Paso 4: Análisis de la información: La CCG podrá solicitar ampliación de información o realizar reuniones con las partes involucradas de manera de aclarar conceptos. Esto abre un proceso de intercambio entre los representantes del organismo y la CCG por sí o a través de la Secretaría Técnica. Este proceso podrá iniciarse antes de recibido el expediente, pero una vez iniciado éste, no podrá extenderse más de 30 días. Dentro este plazo, la CCG podrá devolver el expediente solicitando formalmente las aclaraciones, modificaciones o ampliaciones que crea pertinentes.

El organismo contará con 15 días para responder la solicitud. A los siguientes 15 días la CCG emitirá su informe tomando en cuenta los elementos que tenga a su disposición.

Paso 5: Devolución del expediente al Inciso: Transcurridos los plazos o finalizado el análisis, la CCG emitirá su informe. Si éste es favorable se estará en condiciones de tramitar el pago.

Importa destacar, que la aprobación del cumplimiento de las metas por parte de la CCG habilita el pago de acuerdo al cronograma definido en el compromiso de gestión. Dicha habilitación es condición necesaria pero no suficiente para que los pagos se hagan efectivos. El cronograma de pagos será negociado con posterioridad a la firma del CG entre la institución comprometida y los representantes del Poder Ejecutivo responsables del pago del subsidio. Este cronograma de pagos no necesariamente tiene que coincidir con el cronograma de liberación de pagos definido en el CG. Asimismo, sería deseable que al elaborar los CG se considere la cadencia de pagos que necesitaría la institución para su funcionamiento de manera de habilitar los créditos con anterioridad a dichos pagos.

Proceso de evaluación de un Compromiso de Gestión – Institucional



Espacio destinado a notas

Referencias bibliográficas

Armijo, M. (2011) “Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile.
http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Bonnefoy, J.C. (2005) Presupuesto y gestión pública orientada a resultados.
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Presupuesto_y_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica_orientada_a_resultados.pdf

Falcao, H. & Marini, C. (2010) Una guía de gobernanza para resultados en la Administración Pública. Brasilia: Publix.

Glosario

Atributos de calidad: Características de los productos y/o servicios que brinda el organismo, que permiten medir la variación en su nivel de calidad.

Cometidos sustantivos: Son los propósitos u objetivos primarios fijados por la Constitución o leyes.

Compromiso de gestión: Acuerdo celebrado a nivel institucional, colectivo, grupal y/o individual, en el cual se asignan recursos como contrapartida del cumplimiento de metas fijadas en sus respectivos ámbitos de competencia, vinculadas a objetivos de mejora de la gestión.

Fuente de información o medios de verificación: Son las fuentes de datos necesarias para efectuar las mediciones de los indicadores, o cuando el compromiso no se exprese a través de este último instrumento, los documentos o antecedentes que muestren la ejecución de los compromisos.

Indicadores: Herramienta que presenta la forma en que se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos.

Meta: Es el logro específico que se pretende alcanzar en un tiempo determinado. Cuando el indicador es cuantitativo, la meta refiere al valor esperado de la medición del indicador en un período específico, dando información directa sobre la aproximación al logro del objetivo en dicho período. Si fuera cualitativo la meta es la expresión del logro específico a que se compromete.

Misión: Es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Armijo, 2011)

Objetivo: Es la expresión de ciertos propósitos, claros y precisos, que se pretenden obtener mediante el desarrollo de acciones previstas.

Observaciones: En la definición de los compromisos de gestión se incluirán antecedentes, comentarios pertinentes, descripciones o cualquier información que se considere relevante.

Ponderación: Porcentaje que mide la importancia de determinada meta respecto al total de metas de un determinado compromiso de gestión para una fecha específica.

Proceso: Es la consecución de una serie de actividades interrelacionadas que se realizan con el fin de lograr determinado objetivo.

Rango de cumplimiento: Tramos porcentuales de cumplimiento que otorgan diferentes niveles de beneficios o pagos. No aplica para metas que no admiten cumplimientos

parciales. La escala de beneficios deberá incentivar el cumplimiento del 100% de la meta.

Responsable/s del cumplimiento: Quienes deben realizar las actividades que permitan el logro de la meta (personas o grupos).

Responsable/s del seguimiento y supervisión del cumplimiento: Supervisores directos de quienes deben realizar las actividades.

Resultados: Es la materialización de los objetivos propuestos por la organización. Es decir, el efecto que se quiere lograr en la población objetivo a través del consumo de los productos y servicios que efectivamente se brinda.

Salvaguarda: Cláusula que se deja acordada en el compromiso de gestión cuando hay acciones de terceros o razones de fuerza mayor que podrían impedir el cumplimiento de la meta.

Valor base: Es la medida del indicador en el período anterior (o el último valor de referencia), y sirve para proponer el valor a alcanzar en la meta y para comparar con el valor efectivamente alcanzado.

Visión: Corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Armijo, 2011)

3. Anexos



3.1 Compromisos funcionales

3.1.1 Ficha: Principales características del compromiso de gestión

Formato:

Elemento de Diseño	Característica
Tipo de Compromiso	Funcional
Órgano comprometido	Organismo que tiene asignados los fondos presupuestales y/o repartición de éste que debe cumplir las metas
Objeto	Referencia sintética al motivo por el cual se suscribe el compromiso
Período de vigencia del CG	Desde dd/mm/aaaa hasta dd/mm/aaaa
Normativa específica	Normas legales o reglamentarias específicas del organismo comprometido, que lo obliguen a suscribir compromisos de gestión.

Ejemplo:

Elemento de Diseño	Característica
Tipo de Compromiso	Funcional
Órgano comprometido	Dirección General de XX del Ministerio YY
Objeto	Metas a cumplir por los funcionarios vinculados a las tareas de zz como condición para el cobro de incentivos monetarios.
Período de vigencia del CG	1º de enero de 2015 – 31 de diciembre de 2015
Normativa específica	Artículos aa a cc de la Ley N° xxxxx (partidas vinculadas al cumplimiento de compromisos de gestión para la Dirección General de XX) Decreto N° mmm de dd/mm/aaaa, reglamentario de los artículos aa a cc de la Ley N° xxxxx.

3.1.2 Ficha: metas

Formato:

Objetivo :	Propósitos que se pretende obtener (claro y preciso) por esta meta o eventualmente por un grupo de metas.
Indicador:	Forma en que se medirá el grado de cumplimiento de la meta.
Forma de cálculo:	Detalle de la fórmula matemática a utilizar a partir del indicador propuesto. Si no hay fórmulas se establece "No corresponde".
Fuentes de información:	Fuentes de datos, documentos o antecedentes necesarios para verificar las mediciones del indicador.
Valor base:	Medición previa reciente del indicador
Meta:	Logro específico -medido a través del indicador- en un tiempo determinado por su plazo de cumplimiento. Deben ser especificadas teniendo en cuenta los valores observados en períodos anteriores y la premisa de mejora en los logros de la gestión.
Plazo de vencimiento:	Fecha máxima en que debe haberse logrado la meta. Si por alguna circunstancia, ésta difiriera de la fecha límite para su evaluación, se especificarán ambas. La última de estas fechas determinará el momento en que se harán efectivos los incentivos asociados al logro de la meta. ¹
Responsable/s del cumplimiento:	Quienes deben realizar las actividades que lleven al logro de la meta (personas o grupos)
Responsable/s del seguimiento y supervisión del cumplimiento:	Supervisores directos de quienes deben realizar las actividades.
Rango de cumplimiento:	Tramos porcentuales de cumplimiento que otorgan diferentes niveles de beneficios o pagos. No aplica para metas que no admiten cumplimientos parciales. La escala de beneficios deberá incentivar el cumplimiento del 100% de la meta.
Ponderación:	Cuando debe cumplirse simultáneamente más de una meta en una misma fecha para recibir el incentivo, es necesario establecer el peso relativo del cumplimiento de cada una de ellas respecto al 100% del incentivo a otorgar. La ponderación debe incluirse necesariamente, pudiéndose distribuir en forma lineal o asignando mayor peso relativo a aquellas metas que se entienda pertinente en base a su importancia en el plan estratégico de la institución y/o el grado de esfuerzo que demanda su cumplimiento.
Observaciones:	Se incluirán antecedentes, comentarios pertinentes, descripciones o cualquier información que se considere relevante.

¹ El artículo 12 de Decreto N° 163/014 establece que la Comisión de Seguimiento y Evaluación deberá remitir a la CCG un informe de evaluación de cada meta que incluya la documentación respaldante, en un plazo de 45 días a partir del plazo de su vencimiento.

Ejemplos:

1) Meta cuantitativa:

Objetivo:	Mejorar la atención a usuarios
Indicador:	Porcentaje de procedimientos administrativos realizados de acuerdo a nuevos protocolos.
Forma de cálculo:	$X = (\text{Número de procedimientos administrativos que hayan finalizado a partir de febrero de 2015, realizados de acuerdo a los nuevos protocolos} / \text{Número de procedimientos administrativos finalizados a partir de febrero de 2015}) * 100$
Fuentes de información:	Listado de procedimientos administrativos realizados utilizando el nuevo protocolo avalado por el Director del Departamento de Administración. Listado de procedimientos administrativos finalizados en 2015 avalado por el Director del Departamento de Administración
Valor base:	No corresponde (los nuevos protocolos están vigentes desde Enero 2015).
Meta:	100%
Plazo:	30/11/2015
Responsable/s del cumplimiento:	Funcionarios del Departamento de Administración
Responsable/s del seguimiento y supervisión del cumplimiento:	Director del Departamento de Administración
Rango de cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $X < 80\% \cong$ meta no cumplida, no corresponde incentivo ▪ $80\% \leq X < 90\% \cong$ incentivo igual a la mitad del valor del indicador² ▪ $90\% \leq X < 100\% \cong$ incentivo proporcional al porcentaje de cumplimiento³ ▪ $X \geq 100\% \cong 100\%$ del incentivo⁴
Ponderación:	25% ⁵
Observaciones:	Los procedimientos administrativos según el nuevo protocolo deberán estar finalizados a más tardar 30 días después de su ingreso. Los procedimientos administrativos que hayan sido iniciados en 2014 deberán finalizarse en el mes de enero, o iniciarse nuevamente según el nuevo protocolo. En el año 2014 se realizaron 180 procedimientos. El nuevo protocolo está vigente a partir de enero de 2015.

² Es decir que si por ejemplo aplicando la fórmula de cálculo, da un 80%, se pagará el 40% del incentivo.

³ Entre el 90% y 100% el incentivo es proporcional al cumplimiento, es decir que si por ejemplo la fórmula de cálculo da 95%, se pagará el 95% del incentivo.

⁴ El incentivo no puede ser superior al 100% de la partida prevista, aún cuando se supere la meta.

⁵ Suponemos que existen, por ejemplo, dos metas más ponderadas una el 30% y la otra 45%

2) Meta cualitativa

Objetivo:	Mejorar la gestión presupuestal
Indicador:	Informe sobre la implementación del sistema
Forma de cálculo:	No corresponde
Fuentes de información:	Informe del responsable del cumplimiento, firmado por el supervisor directo y aprobado por el Director General. El informe incluirá evidencia de documentos generados en el sistema implementado (por ejemplo capturas de pantalla).
Valor base:	No existen versiones anteriores del sistema. En el período anterior se aprobó el diseño global del sistema.
Meta:	Sistema de gestión presupuestal implantado en la totalidad de la Unidad Ejecutora
Plazo:	30/11/2015
Responsable/s del cumplimiento:	Funcionarios del Departamento de Administración
Responsable/s del seguimiento y supervisión del cumplimiento:	Director del Departamento de Administración
Rango de cumplimiento:	No corresponde
Ponderación:	40%
Observaciones:	

3.2 Compromisos institucionales

3.2.1 Modelo de Contrato

COMPROMISO DE GESTION entre el Poder Ejecutivo y el

_____ ⁸
AÑO _____

Tipo de Compromiso	Institucional
Partes firmantes	Órgano Comprometido: _____ Contrapartes: _____ ⁶
Objeto	Partidas comprendidas en el Presupuesto Nacional a transferir por parte del Ministerio _____ ⁷ a _____ ⁸ , en función de metas de gestión.
Período de vigencia del CG	1º de enero de ____ – 31 de diciembre de ____
Normativa específica	Ley Nº 18.719, del 27 de diciembre de 2010, art. 751 y 752. Ley 19.149, del 24 de octubre de 2013, arts. 57 a 60. Decreto Nº 163/014, del 4 de junio de 2014. Ley _____, del __ de ____ de _____, art. ____ ⁹

Antecedentes ¹⁰

⁶ Ministerio de Referencia y quien realiza las transferencias (si este último es distinto al Ministerio de Referencia). Por ejemplo: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación y Cultura)

⁷ Ministerio que realiza las transferencias.

⁸ Organismo comprometido.

⁹ En caso de que haya normativa específica sobre CG para la institución.

¹⁰ Breve informe en el cual se describan los antecedentes y el punto de partida (situación actual) del organismo, su visión y misión, y la forma en cómo se espera o entiende que el Compromiso de Gestión actual beneficiará, o contribuirá, a la consecución de sus objetivos.

De existir CG anteriores deberá informarse sobre su evaluación final, y en caso que aún estén vigentes deberá comentar sus avances.

Cláusula 1ra. Fecha y lugar de suscripción.

El presente Compromiso de Gestión se firma en Montevideo, el ____ de ____ de ____¹¹

Cláusula 2da. Partes que lo suscriben.

El presente Compromiso de Gestión se suscribe entre _____⁸, en calidad de Organismo Comprometido, representado por _____¹² y el Poder Ejecutivo a través de _____¹³, representado por _____¹⁴.

Cláusula 3ra. Objeto.

El objeto de este compromiso de gestión es fijar, de común acuerdo, metas e indicadores que redunden en un mejor cumplimiento de los cometidos sustantivos del organismo comprometido, estableciendo la forma de pago de la contrapartida correspondiente al cumplimiento de dichas metas de gestión.

Cláusula 4ta. Período de vigencia del Compromiso.

El presente Compromiso de Gestión tendrá vigencia desde 1º de enero de ____ al 31 de diciembre de ____.¹⁵

Cláusula 5ta. Normas específicas a aplicar.

- Ley Nº 18.719, del 27 de diciembre de 2010, art. 752.¹⁶
- Ley 19.149, del 24 de octubre de 2013, arts. 57 a 60.
- Decreto Nº 163/014, del 4 de junio de 2014.
- Ley _____, del __ de ____ de _____, art. ____

¹¹ El compromiso deberá suscribirse antes de finalizar el 4to trimestre del año civil.

¹² Nombre, domicilio y cédula.

¹³ Ministerio de Referencia y/o quien realiza las transferencias.

¹⁴ Nombre, domicilio y cédula.

¹⁵ La vigencia del Compromiso de Gestión será de un año civil.

¹⁶ Ídem nota al pie 3 y 4, agregando otras normas específicas si las hay.

Cláusula 6ta. Compromisos de las partes.

El _____⁸ se compromete a cumplir con las siguientes metas, que se detallan en el anexo ___¹⁷:

1.
2.
3.
4.¹⁸

Por su parte el Poder Ejecutivo, a través _____¹⁹, transferirá a _____⁸ el total de las partidas presupuestales con destino a esa Institución por concepto de subsidio y/o subvención, correspondientes al año 20 _____.

Cláusula 7ma. Forma de pago del subsidio.

Contra la firma del presente compromiso y el cumplimiento de las metas fijadas para _____²⁰ que forman parte del Compromiso de Gestión vigente para el ejercicio _____²¹, se habilitará el pago del ___%²² del crédito de apertura del ejercicio _____²³, el que se distribuirá de acuerdo al cronograma acordado con el Ministerio _____²⁴.

El cumplimiento de las metas al _____ habilitará el pago del saldo del crédito vigente, el cual se abonará según el cronograma establecido.

El cumplimiento de las metas acordadas para el mes de _____,²⁵ así como la suscripción del compromiso _____²⁶, serán condicionantes para liberar las partidas correspondientes a dicho ejercicio _____²⁷, en la forma y condiciones que se pacte en el compromiso que se suscriba para dicho ejercicio.

En todos los casos, cuando existan partidas extraordinarias para cubrir demandas judiciales, su pago no estará sujeto a las condiciones establecidas en la presente cláusula.

¹⁷ Indicar el número de Anexo donde se encuentran las metas (fichas).

¹⁸ Listado de las metas que se presentan en el anexo correspondiente.

¹⁹ Ministerio que paga (puede o no ser el de Referencia)

²⁰ Aquí se aclara las metas del compromiso del año anterior que condicionan el pago del crédito del año de vigencia del presente compromiso.

²¹ Año de vigencia del compromiso anterior.

²² Porcentaje establecido según se acuerde con el Ministerio correspondiente.

²³ Año de vigencia del compromiso actual.

²⁴ Ministerio que paga (puede o no ser el de Referencia).

²⁵ Se recomienda que las metas tengan plazo a Noviembre de manera de poder realizar la correcta evaluación en el mes de diciembre, previa la firma del compromiso 2014.

²⁶ Año de vigencia del compromiso del próximo año.

²⁷ Año siguiente al de vigencia del compromiso.

Cláusula 8va. Comisión de Seguimiento y Evaluación²⁸

Se constituirá una Comisión de Seguimiento y Evaluación del Compromiso de Gestión, integrada por las siguientes personas en carácter de titular:

Nombre	Institución	email	Teléfono institucional

Y las siguientes personas en carácter de alternos:

Nombre	Institución	email	Teléfono institucional

La Comisión tiene como cometido evaluar el grado de cumplimiento de las metas en los plazos establecidos en el compromiso, a partir de la documentación pertinente. El informe de la Comisión de Seguimiento se emitirá en un plazo no superior a 45 días luego de la fecha límite para el cumplimiento de la meta, remitiéndose inmediatamente a la Comisión Reguladora de los Compromisos de Gestión.

El informe de la Comisión de Seguimiento deberá estar firmado por la totalidad de sus miembros.

La Comisión Reguladora de Compromisos de Gestión podrá solicitar en cualquier momento a la Comisión de Seguimiento informes sobre el avance en el cumplimiento del compromiso.

Cláusula 9na. Transparencia

_____ ⁸ se compromete a poner a disposición toda información que la Comisión de Seguimiento y Evaluación requiera para el análisis, seguimiento y verificación de los compromisos asumidos a través del presente Compromiso de Gestión.

²⁸ Todas las partes que suscriben el CG deberán estar igualmente representadas. En caso de que de esa forma se llegue a un número par de integrantes las distintas partes deberán ponerse de acuerdo para nombrar a un integrante más.

Por otro lado, _____⁸ comunicará los resultados del presente Compromiso al Ministerio _____ y _____,²⁹ y los publicará en la página Web de la Institución.

Cláusula 10ma. Salvaguardas y excepciones

La Comisión de Seguimiento y Evaluación podrá, por consenso y con previa aprobación de la Comisión de los Compromisos de Gestión, ajustar las metas establecidas en la cláusula 6ª si su cumplimiento fuera impedido por razones de fuerza mayor o casos fortuitos.

En caso de retrasos de hasta 30 días en el cumplimiento de alguna meta sin que hubiere mediado fuerza mayor, la Comisión de Evaluación y Seguimiento podrá considerar que la meta ha sido cumplida satisfactoriamente, habilitando el pago de hasta un 90% del monto originalmente asignado a dicha meta.³⁰

Forman parte del presente contrato los Anexos _____³¹

Firma de las partes

²⁹ Contrapartes que suscriben

³⁰ Salvaguarda genérica; sustituye rangos de cumplimiento en las fichas.

³¹ En caso de adjuntar uno o más Anexos deberán mencionarse aquí.

3.2.2 Ficha: metas

Formato

Objetivo :	Propósitos que se pretende obtener (claro y preciso) por esta meta
Indicador:	Forma en que se medirá el grado de cumplimiento de la meta.
Forma de cálculo:	Detalle de la fórmula matemática a utilizar a partir del indicador propuesto. Si no hay fórmulas se deja "No corresponde".
Fuentes de información:	Fuentes de datos necesarias para efectuar las mediciones de los indicadores.
Valor base:	Medición previa reciente del indicador
Meta:	Logro específico -medido a través del indicador- en un tiempo determinado por su plazo de cumplimiento. Deben ser especificadas teniendo en cuenta los valores observados en períodos anteriores y la premisa de mejora en los logros de la gestión.
Plazo:	Fecha máxima en que debe haberse logrado la meta.
Responsables:	Unidad/es organizativa/s, grupo/s o persona/s responsable/s (según corresponda)
Rango de cumplimiento:	Se da cuando definimos una gradualidad en el cumplimiento de la meta. Podrá expresarse en tramos porcentuales de cumplimiento que otorgan diferentes niveles de beneficio.
Ponderación:	Cuando debe cumplirse simultáneamente más de una meta en una misma fecha es necesario distribuir el 100% de la habilitación del crédito entre cada una de ellas. La ponderación puede ser lineal o se puede asignar mayor peso relativo a aquellas metas que se entienda pertinente en base a su importancia en el plan estratégico de la institución y/o el grado de esfuerzo que demanda su cumplimiento.
Observaciones:	Se incluirán antecedentes, comentarios pertinentes, descripciones o cualquier información que se considere relevante.

Ejemplos:

1) Meta cuantitativa

Objetivo	Mejorar la atención a usuarios
Indicador	Procedimientos administrativos realizados de acuerdo a nuevos protocolos.
Forma de cálculo:	$X = (\text{Número de procedimientos administrativos que hayan finalizado a partir de febrero de 2015, realizados de acuerdo a los nuevos protocolos} / \text{Número de procedimientos administrativos finalizados a partir de febrero de 2015}) * 100$
Fuentes de información:	Avalado por el responsable de la meta. Listado de procedimientos administrativos realizados utilizando el nuevo protocolo avalado por el responsable de la meta. Listado de procedimientos administrativos finalizados en 2015 avalado por el responsable de la meta
Valor base:	No corresponde (nuevos protocolos están vigentes desde Enero 2015).
Meta:	100%
Plazo:	30/11/2015
Responsable/s:	Departamento de Administración.
Rango de cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $X < 80\% \cong$ meta no cumplida ▪ $80\% \leq X < 90\% \cong$ porcentaje de pago igual a la mitad del valor del indicador³² ▪ $90\% \leq X < 100\% \cong$ pago proporcional al porcentaje de cumplimiento³³ ▪ $X \geq 100\% \cong 100\%$³⁴
Ponderación:	100%
Observaciones:	Los procedimientos administrativos según el nuevo protocolo deberán estar finalizados a más tardar 30 días después de su ingreso. Los procedimientos administrativos que hayan sido iniciados en 2014 deberán finalizarse en el mes de enero, o iniciarse nuevamente según el nuevo protocolo. En el año 2014 se realizaron 180 procedimientos. El nuevo protocolo está vigente a partir de enero de 2015.

³² Es decir que si por ejemplo aplicando la fórmula de cálculo, da un 80%, se pagará el 40% de lo acordado.

³³ Entre el 90% y 100% el pago es proporcional al cumplimiento, es decir que si por ejemplo la fórmula de cálculo da 95%, se pagará el 95% de lo acordado.

³⁴ El pago no puede ser superior al 100% de la partida prevista, aún cuando se supere la meta.

2) Meta cualitativa

Objetivo	Mejorar la gestión presupuestal
Indicador	Informe sobre la implementación del sistema
Forma de cálculo:	No corresponde
Fuentes de información:	Informe del responsable del cumplimiento de la meta aprobado por el gerente general. El informe incluirá evidencia de documentos generados en el sistema implementado (por ejemplo capturas de pantalla).
Valor base:	No existen versiones anteriores del sistema. En el período anterior se aprobó el diseño global del sistema.
Meta:	Sistema de gestión presupuestal implantado
Plazo:	30/11/2015
Responsable/s:	Departamento de Administración.
Rango de cumplimiento:	No corresponde
Ponderación:	20%
Observaciones:	

4. Normativa



Ley N° 18719

Promulgación: 27/12/2010

Publicación: 05/01/2011

Artículo 752

Las instituciones públicas o privadas que perciban subsidios o subvenciones con cargo al Presupuesto Nacional, mayores o iguales a \$ 20.000.000 (veinte millones de pesos uruguayos), deberán contar con compromisos de gestión suscritos con los Ministerios de referencia y con el informe favorable de cumplimiento, a efectos de poder hacer efectivo los importes correspondientes a partir del ejercicio 2012 inclusive.

Los compromisos de gestión deberán contar con informe previo y favorable a la suscripción de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y del Ministerio de Economía y Finanzas. En caso de que los beneficiarios sean organismos comprendidos en el artículo 221 de la Constitución de la República, ambos organismos participarán tanto en la suscripción como en el seguimiento del cumplimiento. De lo actuado deberá darse cuenta a la Asamblea General.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos precedentes, aquellas instituciones que en el ejercicio 2010 contaren con compromiso de gestión vigente, deberán haber cumplido con los mismos y suscribir el correspondiente al ejercicio 2011, para poder hacer efectivos los subsidios o subvenciones de dicho ejercicio.

Ley N° 19149

Promulgación: 24/10/2013

Publicación: 11/11/2013

Artículo 57

Créase la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG), que tendrá competencia en todos los casos en que por norma legal o reglamentaria se hubiera establecido o se establezca la necesidad de suscribir compromisos de gestión asociados a la percepción de partidas presupuestales correspondientes a los Incisos 02 al 15 y 21 del Presupuesto Nacional.

También tendrá competencia en los compromisos de gestión que hubieran sido regulados por normativa específica para determinada institución.

Estará integrada por tres miembros titulares y tres suplentes designados por el Presidente de la República, que actuarán en representación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, quien la presidirá, del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Artículo 58

La Comisión creada en el artículo anterior tendrá los siguientes cometidos:

- A. Asesorar al Ministerio de Economía y Finanzas, a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a la Oficina Nacional del Servicio Civil y a los órganos u organismos comprendidos en el ámbito de sus competencias que suscriban compromisos de gestión, en toda materia relacionada con estos, cualesquiera sean las modalidades de los mismos.
- B. Proponer los criterios generales y metodologías a ser aplicados en las etapas de formulación, seguimiento y evaluación de los compromisos de gestión.
- C. Asesorar al Poder Ejecutivo para el dictado de las normas jurídicas relacionadas con los compromisos de gestión, en especial las de carácter presupuestal.
- D. Asesorar a los organismos intervinientes en el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de los compromisos de gestión.
- E. Organizar y llevar el registro actualizado de todos los compromisos de gestión en los que participen órganos u organismos dentro del ámbito de su competencia.
- F. Efectuar informes de seguimiento de los resultados obtenidos mediante los compromisos de gestión.
- G. Asesorar a organismos públicos estatales y no estatales, a su solicitud, acerca del funcionamiento de los compromisos de gestión en cualquiera de sus etapas.
- H. Controlar el cumplimiento en tiempo y forma de la suscripción y evaluación de los compromisos de gestión, informando a las autoridades competentes en casos de incumplimientos.

Artículo 59

Los compromisos de gestión comprendidos dentro de las competencias de la Comisión de Compromisos de Gestión deberán contar con su informe previo y favorable tanto para su suscripción como para su ejecución y para hacer efectiva las liquidaciones que correspondieren.

Los proyectos deberán remitirse a la Comisión de Compromisos de Gestión con una antelación de noventa días previos a su suscripción, la que no podrá ser posterior a la fecha de su entrada en vigencia.

Artículo 60

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto proporcionará el apoyo material que requiera la Comisión de Compromisos de Gestión para el cumplimiento de sus cometidos y funcionará con los recursos humanos de los respectivos órganos que la integran.

Decreto 163/014



JOSÉ ARTIGAS
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES
BICENTENARIO.UY



CM/ 864

República Oriental del Uruguay
Ministerio de Economía y Finanzas

MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO
TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Montevideo, 04 JUN 2014

2014/05/001/60/102

VISTO: lo dispuesto en los artículos 57 a 60 de la Ley N° 19.149, de 24 de octubre de 2013.

RESULTANDO: I) que por dichas normas se creó la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG), la que tendrá competencia en todos los casos que por norma legal o reglamentaria se hubiera establecido o se establezca la necesidad de suscribir compromisos de gestión asociados a la percepción de partidas presupuestales correspondientes a los Incisos 02 al 15 y 21 del Presupuesto Nacional, y en los que hubieran sido regulados por normativa específica para determinada Institución.

II) que se estableció asimismo su integración, y cometidos.

CONSIDERANDO: I) que es necesario dictar el reglamento orgánico funcional de la Comisión de Compromisos de Gestión.

II) que los compromisos de gestión son una herramienta de aplicación creciente dentro de la administración pública que se inscribe dentro de la política del Poder Ejecutivo de adaptar el estilo tradicional de la Administración a una administración orientada a resultados de gestión en el marco de una planificación estratégica.

III) que los compromisos de gestión involucran tanto a las instituciones como a sus funcionarios en el desarrollo y aplicación de nuevas estrategias y modalidades operativas y técnicas

MA/ahf

4/06/2014

de gestión para un cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos estratégicos y metas asociadas, con el consiguiente beneficio para la sociedad.

IV) que a través de dichos compromisos se reconoce el esfuerzo y la dedicación puestos por los organismos y los funcionarios en pos del logro de los objetivos y metas fijados, propendiendo así a fortalecer el vínculo con la institución a la que pertenecen.

V) que tratándose de una nueva modalidad de gestión se hace necesario uniformizar los criterios, sistemas y metodologías empleadas a fin que los compromisos de gestión sean aplicados en un marco equitativo, que además de contemplar las naturales diferencias entre las instituciones y sus cometidos, asegure mayor objetividad.

ATENCIÓN: a lo precedentemente expuesto.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
actuando en consejo de ministros,
DECRETA:

ARTICULO 1º.- Integración: La Comisión de Compromisos de Gestión estará integrada por tres miembros titulares y tres suplentes designados por el Presidente de la República que actuarán en representación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, quien la presidirá, del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Oficina Nacional del Servicio Civil.

Durarán en sus funciones por el período de gobierno correspondiente y se mantendrán en las mismas hasta que sean designados quienes hayan de sucederles, sin perjuicio de la potestad de los jefes respectivos de proponer la sustitución de sus representantes en dicha Comisión.

ARTICULO 2º.- Competencias: La Comisión de Compromisos de Gestión tendrá competencia en todos los casos que por norma legal o reglamentaria se hubiera establecido o se establezca la necesidad de suscribir compromisos de gestión asociados a la percepción de partidas presupuestales correspondientes a los Incisos 02 al 15 y 21 del Presupuesto Nacional.



JOSÉ ARTIGAS
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES
BICENTENARIO.UY



República Oriental del Uruguay
Ministerio de Economía y Finanzas

También tendrá competencia en los compromisos de gestión que hubieran sido regulados por normativa específica para determinada Institución.

ARTICULO 3º.- Representación: La Comisión será representada a todos los efectos por su Presidente y en su ausencia por cualquiera de sus miembros. Las resoluciones serán tomadas por mayoría.

ARTICULO 4º.- Recursos humanos y materiales: La Oficina de Planeamiento y Presupuesto proporcionará el apoyo material que requiera la Comisión para el cumplimiento de sus cometidos y funcionará con los recursos humanos de los respectivos órganos que la integran.

ARTICULO 5º.- Cometidos: Son cometidos de la Comisión:

- A) Asesorar al Ministerio de Economía y Finanzas, a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a la Oficina Nacional del Servicio Civil y a los órganos u organismos comprendidos en el ámbito de sus competencias que suscriban compromisos de gestión, en toda materia relacionada con estos, cualesquiera sean las modalidades de los mismos.
- B) Proponer los criterios generales y metodologías a ser aplicados en las etapas de formulación, seguimiento y evaluación de los compromisos de gestión.
- C) Asesorar al Poder Ejecutivo para el dictado de las normas jurídicas relacionadas con los compromisos de gestión, en especial las de carácter presupuestal.
- D) Asesorar a los organismos intervinientes en el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de los compromisos de gestión.
- E) Asesorar a organismos públicos estatales y no estatales, a su solicitud, acerca del funcionamiento de los compromisos de gestión en cualquiera de sus etapas.
- F) Organizar y llevar el registro actualizado de todos los compromisos de gestión en los que participen órganos u organismos dentro del ámbito de su competencia.
- G) Efectuar informes de seguimiento de los resultados obtenidos mediante los compromisos de gestión.
- H) Controlar el cumplimiento en tiempo y forma de la suscripción y evaluación de los compromisos de gestión, informando a las autoridades competentes en casos de incumplimientos.

- l) Aprobar el reglamento que regirá la presentación y el funcionamiento de los compromisos de gestión.

ARTICULO 6°.- Facultades: Facúltase a la Comisión de Compromisos de Gestión para:

- a) Convocar –en coordinación con las respectivas jerarquías- a funcionarios que por su experiencia y conocimientos puedan colaborar con ella asesorándola temporalmente;
- b) Comunicarse directamente con todos los organismos que trabajen con compromisos de gestión en el ámbito de su competencia;
- c) Informar al jerarca del organismo correspondiente en caso de detectarse que no se está cumpliendo cabalmente con un compromiso de gestión asumido o con la reglamentación vigente, pudiendo llegar a recomendar la suspensión de dicho compromiso.
- d) Solicitar la intervención de la Auditoría Interna de la Nación a los efectos de verificar registros e información suministrada por los organismos que propongan compromisos de gestión, cuando se entienda necesario.

ARTICULO 7°.- Secretaría Técnica: La Comisión tendrá una Secretaría Técnica que se integrará con al menos dos funcionarios que representen a cada uno de los organismos que la integran. Dicha Secretaría será coordinada por uno de los representantes de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto designado a tales efectos por la Comisión de Compromisos de Gestión.-

ARTICULO 8°.- Funciones de la Secretaría Técnica: Serán funciones de la Secretaría Técnica:

1. Asistir a las reuniones de la CCG a las que sea convocada, con voz pero sin voto.
 2. Recibir los proyectos de CG a suscribir o cualquiera otra clase de escritos de los que deba tener conocimiento.
 3. A solicitud de la CCG, asesorar en materia de compromisos de gestión a la Comisión y a las oficinas que deban suscribir compromisos.
 4. Recomendar a la CCG criterios a ser aplicados en sistemas de información de soporte al seguimiento de las distintas etapas.
 5. Preparar la tramitación de los asuntos que sean competencia de la CCG.
-



JOSÉ ARTIGAS
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES
BICENTENARIO.UY



República Oriental del Uruguay
Ministerio de Economía y Finanzas

6. Sugerir cambios o actualizaciones a las reglamentaciones referentes a CG.
7. Preparar la agenda de asuntos a tratar por la CCG y llevar el registro de las resoluciones tomadas que contendrán los acuerdos adoptados con una sucinta referencia a los principales puntos de debate,
8. Presentar a solicitud de la CCG propuesta de informes a elevar a las autoridades.

ARTICULO 9°.- Los organismos que suscriban compromisos deberán proporcionar a la Comisión de Compromisos de Gestión toda la información que solicite relacionada con los cometidos de ésta.

ARTICULO 10°.- Los proyectos de compromisos de gestión deberán remitirse a la Comisión con una antelación de noventa días previos a su suscripción, la que no podrá ser posterior a la fecha de su entrada en vigencia.

ARTICULO 11°.- Los compromisos de gestión deberán contar con el informe previo y favorable de la Comisión de Compromisos de Gestión tanto para su suscripción como para la evaluación de su ejecución, lo que habilitará a hacer efectivas las liquidaciones que correspondieren.

ARTICULO 12°.- Comisión de Seguimiento y Evaluación: Cada Compromiso de Gestión deberá incluir la integración de una Comisión de Seguimiento y Evaluación, que será la responsable de realizar el monitoreo y la revisión del cumplimiento de las metas incluidas en el compromiso de gestión.

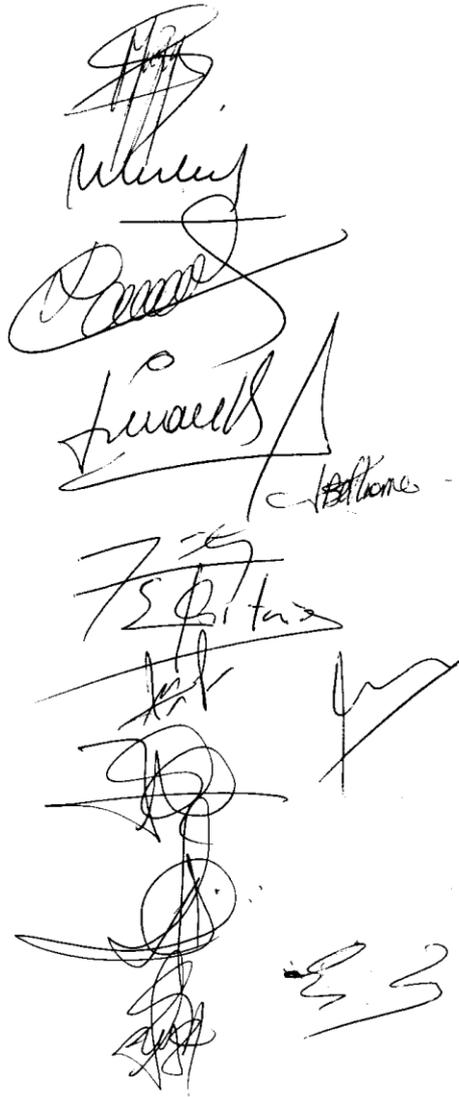
Cualquier propuesta de cambio en el compromiso de gestión deberá ser informada por la Comisión de Seguimiento y Evaluación a la CCG a efectos de su consideración con antelación al vencimiento de la(s) meta(s) involucrada(s).

Deberá remitir a la CCG un informe de la evaluación que incluya la documentación respaldante, tanto de metas finales como intermedias, en un plazo de 45 días a partir de su vencimiento.

ARTICULO 13°.- Al 31 de marzo de cada año la Comisión de Compromisos de Gestión remitirá un informe ejecutivo a los jefes del Ministerio de Economía y Finanzas, Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Oficina Nacional del Servicio Civil

ARTICULO 14°.- Deróganse los Decretos N°44/009 de 19 de enero de 2009, 195/009 de 27 de abril de 2009 y 526/009 de 19 noviembre de 2009.

ARTICULO 15°.- Comuníquese, publíquese.-



JOSÉ MUJICA
Presidente de la República

Resolución de la Comisión de Compromisos de Gestión

Reglamento de los Compromisos de Gestión

Montevideo, 12 de junio de 2014

La Comisión de los Compromisos de Gestión

Resuelve:

Aprobar el siguiente reglamento, de acuerdo a lo dispuesto por el Decreto 163/014 de 4 de junio de 2014:

Reglamento de los Compromisos de gestión

Art. 1º. (Objeto).- El objeto del presente reglamento es regular en lo pertinente, todo lo relativo a los Compromisos de Gestión, cualquiera sea su modalidad.

De acuerdo a lo establecido por Decto. 163/014 de 4 de junio de 2014, el cumplimiento de los requisitos aquí establecidos será obligatorio para los Compromisos de Gestión asociados a la percepción de partidas presupuestales correspondientes a los Incisos 02 al 15 y 21 del Presupuesto Nacional.

Artículo 2º (Definición). A efectos de este reglamento se considerará que el compromiso de gestión es un acuerdo celebrado a nivel institucional, colectivo, grupal y/o individual, en el cual se asignan recursos como contrapartida del cumplimiento de metas fijadas en sus respectivos ámbitos de competencia, vinculadas a la mejora de la gestión.

Art. 3º (Clasificación). Los compromisos de gestión podrán ser:

- a) **Institucionales:** Cuando se celebren entre dos sistemas orgánicos, a través de sus órganos jerarcas.
- b) **Grupales:** Cuando se celebren entre un órgano jerarca y un conjunto de dos o más personas subordinadas al mismo.
- c) **Colectivos:** Cuando se celebren entre un órgano jerarca y todo su personal.
- d) **Individual:** Cuando se celebren entre un órgano jerarca y un subordinado.

Art. 4º (Etapas). Las actividades a desarrollar en la realización de un compromiso de gestión se agruparán en las siguientes etapas:

- a) **Formulación:** Corresponde a todas las acciones preparatorias de concepción, propuesta de metas e indicadores, acuerdo entre las partes, elaboración del proyecto y aprobación por la Comisión de Compromisos de Gestión, incluyendo la suscripción del compromiso de gestión.
- b) **Seguimiento:** Comienza a partir de la suscripción y se extiende durante todo el plazo de ejecución del compromiso de gestión.
- c) **Evaluación** Proceso de evaluación global que se efectúa inmediatamente de culminada la etapa de ejecución para determinar el grado de cumplimiento del compromiso de gestión.

Artículo 5º.- (Criterios a aplicar en la etapa de Formulación). Se aplicarán las siguientes disposiciones generales:

- a) Para la aprobación del Compromiso de Gestión, la Comisión de Compromisos de Gestión verificará que -además del análisis de su contenido- en el proyecto formulado se incluyan como mínimo los siguientes puntos:

1. Fecha y lugar de suscripción.
 2. Identificación de las partes que lo suscriben.
 3. Objeto.
 4. Derechos y obligaciones de cada una de las partes incluyendo mecanismos de pago, cuando ello corresponda.
 5. Enunciado de las metas a alcanzar incluyendo en cada una de ellas:
 - I) Plazo para su cumplimiento.
 - II) Definición del indicador que medirá el avance en el logro de la meta y fórmula de cálculo en caso que corresponda..
 - III) Medios de verificar el indicador.
 6. Criterios a aplicar para la evaluación final (EF) y las evaluaciones de seguimiento (ES), estableciéndose las oportunidades en que se realizarán estas últimas.
 7. Integración de la Comisión de Seguimiento (CS). Cuando se trate de Compromisos de Gestión individuales esta función podrá ser cumplida por el Jерarca inmediato de la persona.
 8. Contenido, oportunidad y destinatarios de informes de avance (cuando corresponda).
 9. Cláusula de Salvaguarda donde se contemplen aquellas situaciones que obstaculicen o impidan el cumplimiento de cualquiera de los términos del Compromiso de Gestión y que se encuentren más allá del control del poder de decisión de las partes.
- b) Las metas formuladas deberán estar claramente alineadas con los cometidos de la dependencia y con la planificación estratégica.

Art. 6º.- (Criterios a aplicar en la etapa de Seguimiento).

- 
- a) Independientemente del seguimiento que realizará Comisión de Seguimiento, la Comisión de Compromisos de Gestión supervisará que el Compromiso de Gestión se desarrolle de acuerdo a los términos en él establecidos.
 - b) Los criterios de evaluación en la etapa de seguimiento deberán estar en concordancia con los criterios a aplicar en la etapa de evaluación.
 - c) Las actuaciones de la Comisión de Seguimiento, así como sus informes, deberán registrarse adecuadamente y ser entregadas a la Comisión de Compromisos de Gestión para ser tenidas en cuenta en la etapa de evaluación.

Art. 7º.- (Criterios a aplicar en la etapa de Evaluación).

- a) La evaluación final dará comienzo inmediatamente a la finalización del CG y de que obre en poder de la CCG el informe final del CG realizado por la comisión de seguimiento.
- b) Los criterios de evaluación no deberán desviarse de los establecidos en las etapas de formulación y seguimiento.
- c) Las partes suscriptoras del CG serán responsables en igual grado de preparar toda la información relevante para evaluar lo actuado y de entregar la misma a la CCG en el mínimo plazo posible a partir de la culminación del CG.
- d) La CCG podrá solicitar a la Auditoría Interna de la Nación, o al organismo que considere competente un dictamen sobre el informe final del CG o algunos de sus componentes, el cual no será vinculante.

- e) La CCG tendrá un plazo de 30 días para expedirse. En caso de no hacerlo se considerará cumplido el compromiso de gestión, habilitándose las compensaciones correspondientes. En caso de que la CCG realice observaciones o solicite información complementaria, el organismo contará con un máximo de 15 días para dar cumplimiento al pedido. A partir de recibida dicha información o transcurrido el plazo de 15 días sin que se haya dado cumplimiento a lo solicitado, la CRCG contará con un plazo máximo de 15 días para expedirse con los elementos que tenga.
- f) Si el CG es evaluado favorablemente por la CCG, se habilitará el pago de las partidas previstas dentro del mismo.

Si hubiera discrepancias respecto a la resolución adoptada por la CCG, se solicitará la conformación de un tribunal de alzada en la forma definida previamente en el CG, el mismo se integrará en un plazo máximo de 15 días a contar desde la fecha del informe de la CCG. El fallo del tribunal de alzada en un plazo máximo de 10 días corridos, se obtendrá por mayoría, deberá estar fundado y será inapelable.

Artículo 8.- (Aspectos operativos).

Sin perjuicio de su participación en las etapas de formulación, seguimiento y evaluación, la Comisión de Compromisos de Gestión será responsable de elaborar y actualizar una Guía Metodológica con los siguientes fines:

- a) servir de apoyo técnico y metodológico a las dependencias participantes en los Compromisos de Gestión;
- b) desarrollar los detalles técnicos para la aplicación de los criterios establecidos en este reglamento;
- c) proveer -cuando corresponda- documentos modelo que sirvan de guía durante las etapas de los Compromisos de Gestión.


Cra. IRIS JANET LÓPEZ PALLAS
COORDINADORA
Área de Gestión y Evaluación del Estado
Oficina de Planeamiento y Presupuesto


Dra. ELENA TEJERA
SUB DIRECTORA
Oficina Nacional del Servicio Civil


Cra. MARTA ABILLEIRA
Asesora Unidad de Presupuesto Nacional de la Cite Graal.
de Secretaría del Ministerio de Economía y Finanzas

