

## REPÚBLICA DE EL SALVADOR MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO



# PLAN DE REFORMA DEL PRESUPUESTO PÚBLICO DE EL SALVADOR

"Más y mejores servicios públicos con equilibrio y sostenibilidad fiscal"







## MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO

## MINISTRO DE HACIENDA

Juan Ramón Carlos Enrique Cáceres Chávez

## VICEMINISTRO DE HACIENDA

Roberto de Jesús Solórzano Castro

## **VICEMINISTRO DE INGRESOS**

René Mauricio Guardado

## DIRECTOR GENERAL DEL PRESUPUESTO

Carlos Gustavo Salazar Alvarado

## SUBDIRECTOR GENERAL DEL PRESUPUESTO

Mario Leonel Villatoro Reyes

## MINISTERIO DE HACIENDA

Bulevar "de los Héroes", Edificio Ministerio de Hacienda No. 1231 San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Teléfono: (503) 2244-3000, Fax (503) 2244-6408

## DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO

15ª. Calle Poniente No. 300, Centro de Gobierno

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Teléfono: (503) 2244-4000, Fax (503) 2244-4004

Elaborado por: Reinhard Engl y Roger Díaz (In Memoriam) Dirección editorial: Ministerio de Hacienda de El Salvador

Edición general: Héctor Agui – Luis Corvera Diseño y diagramación: Blue Comunicadores Fotografía: GIZ | Diciembre de 2013 ©

El presente documento es una versión actualizada y resumida de la primera edición del Plan de Reforma del Presupuesto Público de El Salvador, emitida en el mes de Noviembre de 2012; que incluye los cambios en las metas establecidas en la Hoja de Ruta para la Modernización de la Gestión Administrativa Financiera del Sector Público (SAFI-GRP).



# **PRESENTACIÓN**

# REFORMA DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO PÚBLICO

Lic. Carlos Cáceres, Ministro de Hacienda

El Gobierno de la República tiene el firme compromiso de implementar una política fiscal disciplinada y responsable en un contexto de desaceleración de la economía mundial y una demanda creciente de la ciudadanía por más y mejores servicios públicos. En la actualidad podemos constatar que aún los países desarrollados, enfrentan serias restricciones en sus finanzas públicas, principalmente en sus niveles de endeudamiento y déficit fiscal; sin embargo sus gobiernos tienen capacidad de atender relativamente bien las demandas de la ciudadanía; en cambio, en los países en desarrollo, la situación es crítica, las brechas sociales y económicas expresadas como déficit en servicios básicos cada vez son mayores. Esto plantea la necesidad de asegurar que los escasos recursos públicos se asignen y gasten de manera eficiente, eficaz y transparente.

En ese contexto, el Ministerio de Hacienda como Ente rector de las finanzas públicas tiene el compromiso de velar por la estabilidad financiera del país y asegurar el financiamiento de los servicios públicos en beneficio de la población más vulnerable de la sociedad salvadoreña

Por otra parte, se deben realizar esfuerzos porque los servicios públicos se financien con recursos provenientes de fuentes internas, a fin de no acrecentar la deuda pública y no comprometer más el futuro de todos los salvadoreños. Además, se requiere lograr y mantener un adecuado equilibrio entre la carga tributaria sobre la economía y nuestra capacidad para financiar los servicios públicos necesarios para el desarrollo económico y social, lo cual exige mayor eficiencia y generación de ahorros a través de reformas estructurales en el gasto público de la nación.

El Ministerio de Hacienda está llevando una reforma sistemática, estructural y gradual de las finanzas públicas, que comprende la implantación de un nuevo sistema de presupuesto con enfoque hacia la obtención de resultados; para ello; todos los actores que participan en el ciclo del presupuesto y del gasto público, deben buscar aumentar la eficiencia y eficacia del presupuesto en beneficio de la ciudadanía y el desarrollo del país.

DEBEMOS
ASEGURAR QUE
LOS ESCASOS
RECURSOS SE
ASIGNEN Y GASTEN
DE MANERA
EFICIENTE Y
TRANSPARENTE.

Ministerio de Hacienda de El Salvador

# ÍNDICE

- Presentación Ministerio de Hacienda de El Salvador
- -6- ¿Por qué es importante una reforma del presupuesto?
- Una mayor eficiencia del gasto público es nuestra meta trazada
- Con la Reforma al Sistema de Presupuesto Público las necesidades de la población serán atendidas eficientemente.
- 12- Un nuevo objetivo: El bienestar de la población
- Para hacer efectiva la reforma se necesita un esfuerzo conjunto e integrado
- La capacitación de funcionarios no es suficiente, se requiere un compromiso con la reforma
- 2Por qué utilizar herramientas de mediano plazo?
- Una estrategia para garantizar la sostenibilidad de la reforma



# ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UNA REFORMA DEL PRESUPUESTO?

SE NECESITA MULTIPLICAR ESFUERZOS PARA BRINDAR MÁS Y MEJORES SERVICIOS PARA LOS CIUDADANOS DE EL SALVADOR.

LOS INGRESOS FISCALES SE
HAN INCREMENTADO PERO
ESTO DEBE TRADUCIRSE EN
LOGRAR MEJORES SERVICIOS
PARA LA POBLACIÓN.



La reforma del presupuesto público busca una gestión orientada a conseguir resultados en beneficio de la ciudadanía. Busca además, tener instituciones con personal altamente calificado y motivado que entienda las necesidades del ciudadano y se organicen de tal forma que los recursos se transformen en servicios reales de salud, educación y seguridad, que generen mayor satisfacción al menor costo posible para el país.

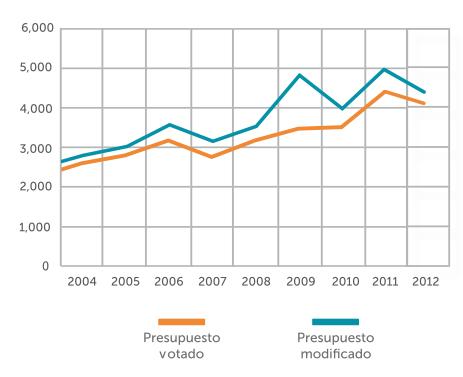
De acuerdo a la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples, la población en situación de pobreza en El Salvador se elevó al 34.5% en el 2012. Esto ocurre pese a que en el país, la recaudación de ingresos y el presupuesto público en los últimos años muestran una ligera tendencia al crecimiento, que no han sido acompañados por una mejor capacidad de gestión y prestación de servicios que reduzcan la pobreza y promuevan el crecimiento económico.

"Las entidades públicas realizan muchos esfuerzos, pero aún no logran brindar más y mejores servicios" El presupuesto público es el instrumento por excelencia para implementar las políticas públicas que promuevan el desarrollo económico y mejoren el bienestar social de la población; sin embargo,

la persistencia de la pobreza y la falta de eficientes servicios públicos indican que la efectividad del gasto público aún es baja y que existe un importante espacio para seguir mejorando.

# EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO DEL GOBIERNO CENTRAL

(millones de dólares)



Fuente: Leyes anuales del presupuesto/Dirección General del Presupuesto.

## La visión de la reforma

El Gobierno de El Salvador está comprometido firmemente con establecer un sistema presupuestario que sea capaz de financiar la entrega eficiente, oportuna y sostenible de los servicios públicos que los ciudadanos esperan y valoran, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y social del país.

Esta visión es la expresión del compromiso de todos los actores de la gestión pública, desde el nivel político hasta los niveles técnicos y administrativos.

# Objetivos estratégicos de la reforma

Con el propósito de implementar la reforma del sistema de presupuesto público, de manera sostenida e integral, se tiene previsto que esta cumpla los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo estratégico 1: Aumentar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, financiando más y mejores servicios bajo condiciones de equilibrio y sostenibilidad fiscal.
- Objetivo estratégico 2: Mejorar la asignación de los recursos presupuestarios en función de las prioridades y metas de un desarrollo sostenido del país.

- Objetivo estratégico 3: Transformar el presupuesto público en un instrumento de gerencia, transparencia y rendición de cuentas.
- Objetivo estratégico 4: Crear la capacidad fiscal en el país para afrontar situaciones de emergencia derivadas de crisis económica y/o desastres naturales.

## Los pilares de la reforma

La reforma que actualmente se está implementando, implica pasar de un esquema de control de insumos hacia un esquema de presupuestación de servicios públicos y obtención de resultados por el uso del presupuesto, porloqueconelpropósitodeconsolidar el cambio de paradigmas, actitudes y conocimiento de los diversos actores involucrados en dicha reforma, ésta se encuentra sostenida en cuatro pilares y 3 elementos de apoyo, que son:



## **PÚBLICO ES NUESTRA META TRAZADA** UNA MAYOR EFICIENCIA DEL GASTO

**NUESTRO SISTEMA** PRESUPUESTARIO EN CIFRAS

101%

Creció el gasto público en la última década, al pasar de US\$ 2.082 millones en el año 2000 a US\$ 4.203 millones en el año 2012.

Del presupuesto devengado entre el 2008 y

2012, se orientó hacia tres rubros:

Remuneraciones, transferencias corrientes y

amortización de la deuda pública.

17%

del PIB es el promedio del Presupuesto del Gobierno Central entre los años 2010 y 2012. El mayor valor alcanzado corresponde al año 2011 con 19.5%

Es el promedio de incremento anual del década

Es en el año 2012 la brecha de pobreza entre las áreas urbanas y rurales de **El Salvador** 

año 2012 no tiene acceso a electricidad

presupuesto en la última

Porcentaie de la población

en el año 2012 que no sabe leer ni escribir

de pobreza total medido poi los ingresos. La pobreza extrema está en 8.9%

máximo como porcentaje del PIB obtenido en el período de 2009 al 2012. El mínimo fue de 3.4%.

homicidios registrados en el período del 2010-2012, lo que mplica una tasa de homicidios de 60 por cada 100 mil

De la población rural en el año 2012 no tiene acceso al servicio de agua potable por cañería.

40.9%

En el año 2012, de la población que padeció un problema de salud, recurrieron a la automedicación sin acudir a un centro de salud.

## **Fuentes:**

- Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples, Dirección General de Estadísticas y Censos.
- Estadísticas Fiscales, Dirección de Política Económica y Fiscal del Ministerio de Hacienda.
- Dirección General del Presupuesto, Ministerio de Hacienda.
- Bases estadísticas del Instituto de Medicina Legal.

**LOS INDICADORES SOCIOECONÓMICOS A REVERTIR** 

Ministerio de Hacienda de El Salvador

# CON LA REFORMA AL SISTEMA DE PRESUPUESTO PÚBLICO LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN SERÁN ATENDIDAS EFICIENTEMENTE

# SE ASIGNARÁN RECURSOS PARA QUE LAS INSTITUCIONES FINANCIEN METAS Y RESULTADOS QUE BENEFICIEN A LA POBLACIÓN.

El componente más importante del nuevo sistema de presupuesto serán los programas presupuestarios. Estos surgen cuando se identifica una necesidad en una determinada población y esta recibe prioridad por parte del Gobierno, generando un cambio sostenible en las condiciones de vida de dicha población, a través de la provisión de bienes y/o servicios (productos). El cambio generado por un programa contribuye a su vez, junto con los resultados de otros programas, al logro de un objetivo superior de política pública.

Se pueden definir como ejemplo de programas presupuestarios aquellos orientados a la reducción de la desnutrición infantil, la mejora en la seguridad pública, el incremento en los estándares educativos, la ampliación de la cobertura eléctrica y el control de las muertes neonatales, entre otras.

Serán las prioridades de la sociedad y en particular de la población más vulnerable, las que determinarán el número y los programas que se formulen.

## **Diferencias**

En la actualidad el ciclo presupuestario se inicia con la etapa de formulación, luego se continúa con la discusión y aprobación por parte de la Asamblea Legislativa. Una vez aprobado, se ejecuta y luego se da seguimiento a la capacidad de ejecución financiera de las instituciones, sin importar si los resultados del presupuesto son beneficiosos o no para el ciudadano.

En esta oportunidad, con el nuevo esquema de presupuesto, se fortalece todo el proceso. La formulación pasa de un esquema incrementalista basado en el comportamiento del año anterior, a uno ligado a metas establecidas en los programas presupuestarios previamente diseñados.

Se continúa con la etapa de ejecución y se dará mayor énfasis en la etapa de seguimiento.



BAJO EL NUEVO SISTEMA

DE PRESUPUESTO, LOS

RECURSOS SE ASIGNARÁN

CON EL FIN DE PROVEER

BIENES Y SERVICIOS

QUE DEMANDA LA

CIUDADANÍA.



Para ello se validará no solo la ejecución financiera, sino que se levantará información con indicadores adecuados sobre el cumplimiento de las metas físicas que se han incorporado al presupuesto. De esta manera, se busca garantizar que el gasto se oriente hacia la entrega de bienes o servicios que lleguen al ciudadano.

En esta nueva forma de presupuestar, el foco ya no estará puesto en ejecutar el gasto sino en lograr resultados, a través de programas y actividades que organiza el Estado, articulados y sistematizados a través de un método que facilita su ejecución, seguimiento, evaluación, retroalimentación, monitoreo y evaluación de desempeño. Al mismo tiempo, este esquema permitirá conocer los recursos disponibles para el mediano plazo y facilitará a las instituciones planificar el gasto incorporando la demanda de la ciudadanía.

# Categorías presupuestarias

A efecto de organizar de una mejor manera el presupuesto se han diseñado tres grandes categorías presupuestarias denominadas:

Programas Presupuestarios, Asignaciones no Programables y Acciones Centrales, de las cuales la más relevante son los Programas Presupuestarios, puesto que se encargan de proveer bienes y servicios a los ciudadanos a fin de lograr un cambio en las condiciones de vida de la población, por lo que se convierte en el eje central de la Reforma del Presupuesto Público.

Los programas presupuestarios serán diseñados en una matriz del Marco Lógico, la que llevará asociados en cada uno de sus niveles su correspondiente indicador de desempeño, a fin de garantizar el uso eficiente y oportuno de los servicios públicos. A continuación se presentan

las características principales de los programas presupuestarios y que las diferencian de las otras categorías:

a) Refleja un **Resultado Específico**, el cual se define como el cambio que se busca alcanzar sobre una población objetivo, contribuyendo de esta forma, al logro de un **Resultado Final**, es decir, un cambio a nivel de políticas públicas.

b) Además para el logro de dicho resultado específico proveen **Productos**, es decir, bienes y servicios a la población.



# UN NUEVO OBJETIVO: EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN

EL FUNDAMENTO PRINCIPAL DE LA REFORMA ES CONVERTIR LAS NECESIDADES DEL CIUDADANO EN EL EJE CENTRAL DEL PRESUPUESTO.

Para cumplir con el propósito de brindar servicios de calidad en salud, educación y otros, es necesario cambiar la forma de hacer presupuesto.

Actualmente, la estructura del presupuesto únicamente permite reflejar en qué gastó una institución, sin especificar cuál fue el impacto o beneficio obtenido de esos recursos sobre el bienestar de los ciudadanos.

Por otra parte, existen limitaciones para definir y ejecutar el presupuesto en el Estado. Pongamos un ejemplo:

Si el ciudadano es la razón de ser del Estado, ¿no debería ser la mejora continua en los bienes y servicios el principal fundamento para formular el presupuesto? Lo más coherente es que el presupuesto se asigne en función de objetivos que tengan que ver con las necesidades que tiene el ciudadano.

De esa manera, si el mayor problema que enfrentamos los ciudadanos es la salud, el presupuesto debería enfocarse en financiar bienes y servicios para mejorar sus alternativas para que pueda atenderse.

A esto se le conoce como presupuestar en función de programas orientados a resultados. Y es hacia allí a donde apunta el eje principal de la reforma del presupuesto de nuestro país.

## El nuevo enfoque

Para comprender mejor cuál es la base del nuevo enfoque del presupuesto, se puede establecer la diferencia entre el presupuesto actual y lo que propone el nuevo:

- Presupuesto por Áreas de Gestión:
   Organiza el gasto en función de salarios, suministros, equipos, etc.
   (son llamados insumos).
- Presupuesto por Programas:
   Organiza los gastos por objetivos y tipos de servicio, vinculados a las principales demandas del ciudadano.

Este cambio constituye una poderosa herramienta para avanzar hacia un presupuesto basado en resultados, ya que permite conocer cuánto dinero se destina a obtener resultados concretos para la sociedad.

Bajo este nuevo enfoque se garantiza que el gasto a realizar realmente contribuirá a alcanzar el objetivo deseado.

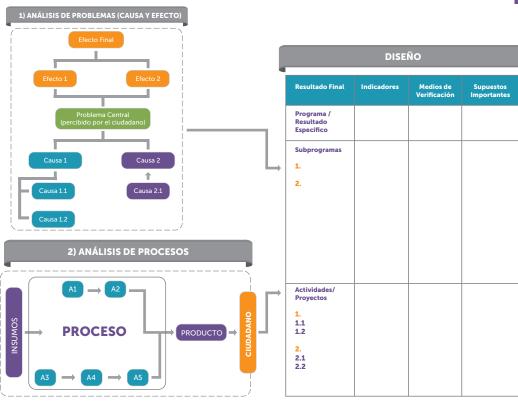


DESARROLLAR
CAPACIDADES Y
COMPROMISOS ES UNO
DE LOS PILARES MÁS
IMPORTANTES DE LA
REFORMA.



El objetivo es llegar a la causa o causas originales de un problema. Es posible encontrar resultados intermedios que se deben consequir antes de lograr el resultado final. Sobre estos resultados inmediatos se deben eiercer las acciones concretas como Estado, a través de bienes y servicios, para generar los cambios que, paulatinamente, irán mejorando los resultados finales.

## MÉTODO PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS



# In page of the pag

## ¿Cómo se diseñan los programas presupuestarios?

Indistintamente del método de análisis (a. causa y efecto y b. procesos) utilizado para estructurar cada programa presupuestario, la plataforma de diseño de estos será la "Matriz del Marco Lógico", que es una herramienta que sirve para definir qué acciones va a financiar el Estado. Para ello, los programas se presentan de la siguiente manera:

- a) Resultado Final (el objetivo de política buscado).
- b) Resultado Específico (el objetivo o propósito del programa).
- c) Subprogramas (integrado por bienes y servicios que se entregan a la población).
- d) Actividades o Proyectos (acciones concretas que llegan a la población objetivo necesarias para alcanzar los productos).

# PARA HACER EFECTIVA LA REFORMA SE NECESITA UN ESFUERZO CONJUNTO E INTEGRADO

SE ESTÁ PREPARANDO A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LOS ALCANCES, PROCESOS E INFORMACIÓN DEL PLAN DE REFORMA DEL PRESUPUESTO, CON UN HORIZONTE DE MEDIANO PLAZO.

La reforma incorpora un esquema de implementación que se realizará en cuatro fases flexibles en cuanto a su duración. Además, se apoyará en una nueva herramienta del SAFI que se encuentra en diseño

# Fase I: Preparatoria (2012-2015)

En esta primera fase de la reforma, se desarrollará "el modelo conceptual" del nuevo sistema. También se definirá el diseño y la aprobación de los instrumentos metodológicos (manuales, guías, instructivos, etc.), la fase inicial de capacitación del personal que está vinculado al manejo del presupuesto, la identificación y diseño de los programas presupuestarios, y otras herramientas del proceso.

# Fase II: Transición (2016-2017)

Comprende la formulación del presupuesto bajo el enfoque de presupuesto por programas, la implementación del Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) a partir del Marco Fiscal de Mediano Plazo, que incluye la elaboración de los Marcos Instituciónales de Mediano Plazo (MIMP). Además, continúa la capacitación de los funcionarios, la ejecución del presupuesto, la introducción de ajustes en el diseño de programas presupuestarios, de ser necesarios. También empiezan a aplicarse las herramientas del sistema de seguimiento y evaluación del desempeño.

# Fase III: Desarrollo (2018-2019)

Comprende la realización de las primeras evaluaciones de desempeño de los programas presupuestarios, la revisión y análisis de los costos unitarios de los

productos y metas de los programas presupuestarios, el afinamiento del sistema de programación del presupuesto del personal a nivel de actividades y proyectos, así como la promoción de la programación del presupuesto en bienes y servicios utilizando el catálogo respectivo.

# Fase IV: Consolidación (2020 en adelante)

Comprende la aplicación de los principios y requisitos del enfoque de presupuesto por programas con enfoque de resultados, la implementación de mecanismos de incentivos al desempeño, la aplicación de diversas herramientas de evaluación, tales como las evaluaciones independientes, la medición de satisfacción de la población objetivo, y la consolidación del sistema de análisis de costos de los servicios públicos brindados a través de los programas.

## HITOS DEL PROCESO DE REFORMA

Año 2012

Año 2013 - 2015

Año 2016

Año 2017

Diseño del instrumental metodológico Desarrollo de capacidades tanto en el Ministerio de Hacienda como en las instituciones públicas sujetas a las Ley AFI. Identificación y diseño de programas presupuestarios Formulación del presupuesto del año 2017 en base a los programas presupuestarios

Inicio de la ejecución del presupuesto por programas

Nota: Los años previstos para la implementación de cada una de las fases de la reforma están sujetos a modificaciones según avances de la nueva herramienta informática SAFI II.

# LA CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS NO ES SUFICIENTE, SE REQUIERE UN COMPROMISO CON LA REFORMA

LA REFORMA DEMANDA UN CAMBIO EN LOS PROCESOS Y, SOBRE TODO, EN LOS PARADIGMAS, ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS.

Desde el mes de abril 2013, se viene ejecutando el plan de capacitación y asistencia técnica al personal de las instituciones públicas vinculado con la ejecución de la reforma. Este plan busca permanentemente cerrar las brechas de conocimiento, tanto en la Dirección General del Presupuesto como en las instituciones públicas que ejecutan el presupuesto.

# La asistencia técnica tiene dos propósitos:

- Completar el desarrollo de competencias en los funcionarios, mediante la aplicación práctica de conceptos y técnicas, en los cursos y talleres que forman parte de la malla curricular.
- Cumplir la meta del plan de reforma, que incluye identificar y diseñar los programas presupuestarios que permitan establecer una nueva estructura presupuestaria orientada a resultados.

Como se ha señalado, la parte más importante de la formulación del presupuesto bajo el nuevo enfoque, es determinar cuáles son las necesidades de la población, para luego establecer objetivos y generar cambios. En ese sentido, son los funcionarios de los organismos públicos que ejecutan el

presupuesto, quienes mejor conocen las necesidades de la población en cada uno de sus sectores, por ello se está capacitando a diferentes grupos de funcionarios para que conozcan, entiendan y asimilen la importancia de la nueva herramienta. Para tal propósito, se han establecido los siguientes pasos:

# Formación de Instructores

Es la fase inicial del proceso de capacitación y comprende la formación y entrenamiento de un equipo de profesionales que se encargará de capacitar a las instituciones del sector público. Participan profesionales de la Dirección General de Presupuesto (DGP) y la Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación (DINAFI), quienes son instruidos para conocer el nuevo sistema de presupuesto y provistos de los instrumentos técnicos. metodológicos y pedagógicos para desarrollar capacidades en los equipos técnicos de las instituciones que se encargarán de identificar y diseñar los programas presupuestarios.

Capacitación a funcionarios de la Dirección General del Presupuesto (DGP) Comprende el fortalecimiento de los conocimientos de los funcionarios sobre los conceptos e instrumental del nuevo sistema de presupuesto, ya que estos serán los responsables de brindar apoyo y seguimiento a los equipos de las distintas instituciones del sector público, y estarán a cargo de la Asistencia Técnica, en coordinación con los Instructores, en el proceso de identificar y diseñar los programas presupuestarios.

## Capacitación a funcionarios del Ministerio de Hacienda

Corresponde a los funcionarios que conformarán los equipos de trabajo responsables del diseño del módulo detallado del SAFI II, con el objetivo de crear bases sólidas de conocimientos que les permitan darle sostenimiento y sustentación al desarrollo del nuevo SAFI

# Capacitación a instituciones del Sector Público

Comprende la formación del personal de las Instituciones del Gobierno Central y Entidades Descentralizadas en aspectos técnicos, metodológicos y conceptuales de la reforma del presupuesto; el personal designado para este proceso está conformado

DE LA POBLACIÓN.

# LA PARTE MÁS IMPORTANTE DE LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ES DETERMINAR CUÁLES SON LAS NECESIDADES



por los funcionarios con poder de decisión en los procesos de diseño de los servicios públicos y vinculados con las actividades de planificación, programación, formulación y seguimiento, en cada institución pública.



# ¿CÓMO FUNCIONA LA ASISTENCIA TÉCNICA?

- Al final de la fase de capacitaciones, los funcionarios capacitados identifican y entrenan a otras personas de sus instituciones, para que apoyen el trabajo de diseño de los programas y posteriormente conformar los ETD (Equipos Técnicos de Diseño).
- Para diseñar los programas presupuestarios, se organizarán equipos multidisciplinarios con personal de las áreas técnicas, de planificación y presupuesto de cada institución (Equipos Técnicos de Diseño – ETD).
- Los ETD elaborarán su cronograma de trabajo en el cual se identificarán los diferentes pasos a seguir para la identificación y diseño de los programas presupuestarios; para cada uno de los pasos, la DGP proporcionará la respectiva asistencia técnica.
- En el marco de los módulos de la Guía Metodológica para la identificación y Diseño de Programas Presupuestarios, para algunos temas de gran complejidad como salud, seguridad y otros, se identificarán las necesidades de apoyo a los ETD con expertos en la temática.

# ¿POR QUÉ UTILIZAR HERRAMIENTAS DE MEDIANO PLAZO?

LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS NO SE LOGRAN VISUALIZAR EN UN AÑO, POR ESO ES NECESARIO QUE EL PRESUPUESTO RESPONDA A UNA PLANIFICACIÓN DE VARIOS AÑOS.

Los presupuestos se hacen para un año de acuerdo al marco legal, sin embargo dicho enfoque se puede fortalecer con una visión de mediano plazo, lo cual permitirá contar con un instrumento efectivo para planificar e implementar políticas públicas, que necesitan de plazos más largos para cambiar las condiciones de vida de los ciudadanos.

Entre las razones que sustentan la necesidad de ampliar el plazo del presupuesto, se encuentran las siguientes:

- Las políticas públicas tienen implicaciones que se extienden más allá de un año fiscal.
- La ejecución de los procesos administrativos, tales como licitaciones y contrataciones, pueden ir más allá de un año calendario.
- La inversión pública generalmente tiene plazos de ejecución de varios años, pudiendo implicar para su funcionamiento gastos corrientes a futuro.
- Las instituciones necesitan certidumbre para planificar y gestionar sus acciones en función de los resultados esperados por la sociedad.

Por eso, la implementación de un Marco de Gasto de Mediano Plazo es especialmente importante. Cuando se formula un presupuesto por año, gran parte de los gastos ya están destinados desde el inicio y el margen de maniobra es muy limitado. Debido a esta rigidez, la posibilidad de asignar recursos hacia nuevas prioridades es bastante reducida.

Por ello es preferible asumir una perspectiva de varios años, por lo que en el marco de la reforma del sistema de presupuesto, se ha decidido implementar los siguientes instrumentos:

# Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP)

Es un instrumento que establece los límites de ingresos y gastos anuales para cinco años consecutivos. Las proyecciones a mediano plazo son revisadas cada año y actualizadas para tener en cuenta la evolución de los precios, el recálculo de los ingresos y de los gastos de los programas y las iniciativas políticas. Este instrumento corresponde a la Dirección de Política Económica y Fiscal del Ministerio de Hacienda. Es necesario resaltar que además del ejercicio técnico que se concreta en proyecciones macro, se requiere

un firme compromiso político para respetar cada año los límites que establece este instrumento.

## Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP)

Es un instrumento que permite proyectar, asignar y reasignar techos referenciales en el presupuesto, con una perspectiva de cuatro años. Lo importante de esta herramienta es que permite vincular a todas las instituciones en ejercicios de planeación estratégica, para ajustar su acción con los lineamientos de política del gobierno. Las cifras que se aprueban pueden ser revisadas y actualizadas anualmente para los cuatro años siguientes, siempre en línea con el MFMP. Este instrumento corresponde a la Dirección General del Presupuesto (DGP) del Ministerio de Hacienda.

# Marco Institucional de Mediano Plazo (MIMP)

Esta herramienta resulta de la agregación de las asignaciones a las Categorías Presupuestarias, tomando como límite los techos institucionales comunicados por la Direccion General del Presupuesto (DGP) y los ingresos propios estimados por las entidades. Cada año el MIMP deberá ser actualizado como parte del proceso de formulación presupuestaria, para los cuatro años siguientes.

ASUMIR UNA PERSPECTIVA

DE MEDIANO PLAZO,
PROPORCIONA CERTIDUMBRE
A LAS INSTITUCIONES PARA
PLANIFICAR Y GESTIONAR SUS
ACCIONES EN FUNCIÓN DE LOS
RESULTADOS ESPERADOS POR
LA SOCIEDAD.

Este instrumento corresponde a las instituciones públicas sujetas al sistema de presupuesto público.

La elaboración del MIMP plantea la necesidad de:

- Estimar en forma precisa las implicaciones futuras de las decisiones de gasto que se tomen en el presente;
- Identificar ahorros en gastos asociados a políticas que son producto de cambios en las prioridades de gobierno, para lograr que las nuevas iniciativas se sujeten a la disponibilidad fiscal.



## INSTRUMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL ENFOQUE DE MEDIANO PLAZO RESIDENCIA DE LA REPÚBLICA INSTITUCIONES PÚBLICAS Gobierno Central / Descentralizadas Planeamiento Marco Fiscal de laneamiento estratégico Estratégico Mediano Plazo (MFMP) sectorial / Institucional Nacional (PQD) [5 años] [5-10 años] [5-10 años] Marco de Gasto de Mediano Marcos Institucionales de Plazo (MGMP) Mediano Plazo (MIMP) [4 años] [4 años]

# UNA ESTRATEGIA PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA REFORMA

TODOS PUEDEN PARTICIPAR DE LA REFORMA, DESDE LOS FUNCIONARIOS EN SUS DESPACHOS HASTA LA SOCIEDAD, QUE VERIFICA LA EFICIENCIA DEL MODELO.

El cambio hacia un sistema de presupuesto por programa con enfoque de resultados, es una reforma estructural de la gestión del gasto, que demanda el conocimiento, la participación y, sobre todo, el compromiso de toda la administración pública, desde los niveles técnicos y administrativos hasta los líderes políticos.

Para llevar adelante la reforma, existe una estrategia de cambio, que permitirá en varias etapas alcanzar y consolidar la visión actual del presupuesto que todos queremos.

## Un enfoque novedoso

La reforma presupuestaria de El Salvador, debe entenderse como una reorientación del Estado hacia una gestión basada en el desempeño. La experiencia internacional muestra que las reformas del sistema de presupuesto no solo son un asunto del Ministerio de Hacienda, sino que todos los actores del Estado contribuyen a lograr sus objetivos.

Dentro del Ministerio de Hacienda, la reforma no solo es una motivación de la Dirección General del Presupuesto, sino también de todas las direcciones comprendidas en el SAFI, las que generarán información financiera y de desempeño que será útil en la toma de decisiones de los gestores para lograr más eficiencia.



LA REFORMA DEL SISTEMA D PRESUPUESTO CONSISTE EN PASA DE UN ESQUEMA DE CONTROL D INSUMOS HACIA UN ESQUEMA D PRESUPUESTACIÓN DE SERVICIO PÚBLICOS Y OBTENCIÓN D RESULTADOS A CAMBIO DEL US DEL PRESUPUEST

## **PARTICI**

Institución	Motivación en el contexto de la reforma	Roles
Secretaría Técnica de la Presidencia	<ul> <li>Vincular el Plan Quinquenal de Desarrollo con el presupuesto</li> <li>Seguimiento y evaluación de políticas</li> </ul>	<ul> <li>Elaborar Plan Quinquenal de Desarrollo</li> <li>Participar en elaboración de los MIMP</li> <li>Coordinar evaluación de políticas</li> </ul>
Ministerio de Hacienda	<ul> <li>Eficiencia y eficacia en el gasto público</li> <li>Control del equilibrio fiscal</li> <li>Estabilidad macroeconómica</li> <li>Alinear inversión pública a gasto corriente</li> <li>Rendición de cuentas</li> </ul>	Coordinar el diseño de programas Elaborar el MGMP y MFMP Conducir el proceso presupuestario Aprobación de los MIMP Monitoreo y evaluación en gestión de programas Controlar flexibilidad en ejecución del presupuesto
Asamblea Legislativa	Rendición de cuentas del Órgano Ejecutivo     Mejorar información sobre ejecución de programas	<ul> <li>Aprobar el presupuesto</li> <li>Aprobar modificaciones presupuestarias</li> </ul>
Ministerios, instituciones descentralizadas y empresas públicas	<ul> <li>Lograr resultados en beneficio de ciudadanos</li> <li>Mejorar gestión interna</li> <li>Seguimiento y evaluación servicios</li> </ul>	<ul> <li>Elaboración del MIMP</li> <li>Monitoreo y evaluación de gestión de programas</li> <li>Análisis de demanda ciudadana</li> <li>Análisis de satisfacción de usuarios</li> </ul>
Corte de Cuentas de la República	<ul> <li>Rendición de cuentas</li> <li>Velar por el uso eficiente y transparente de los recursos.</li> </ul>	Auditoría legal, financiera y de desempeño
Sociedad Civil	<ul> <li>Más transparencia en el Estado</li> <li>Mejorar condiciones para desarrollo del país</li> </ul>	Participación y retroalimentación con instituciones en el diseño de programas

DE AR DE DE DE DO O.		
IPANTES DE LA REFO	ORMA DE PRESUPUESTO	
ión en el contexto de la reforma	Roles	
r el Plan Quinguenal de	<ul> <li>Elaborar Plan Quinquenal de Desarrollo</li> <li>Participar en elaboración de los MIMP</li> <li>Coordinar evaluación de políticas</li> </ul>	
cia y eficacia en el gasto l del equilibrio fiscal dad macroeconómica inversión pública a orriente ión de cuentas	Coordinar el diseño de programas Elaborar el MGMP y MFMP Conducir el proceso presupuestario Aprobación de los MIMP Monitoreo y evaluación en gestión de programas Controlar flexibilidad en ejecución del presupuesto	
ión de cuentas del 5 Ejecutivo r información sobre ón de programas	<ul> <li>Aprobar el presupuesto</li> <li>Aprobar modificaciones presupuestarias</li> </ul>	
resultados en beneficio ladanos gestión interna iento y evaluación	<ul> <li>Elaboración del MIMP</li> <li>Monitoreo y evaluación de gestión de programas</li> <li>Análisis de demanda ciudadana</li> <li>Análisis de satisfacción de usuarios</li> </ul>	
ión de cuentas or el uso eficiente y rente de los recursos.	Auditoría legal, financiera y de desempeño	
nsparencia en el Estado condiciones para Illo del país	Participación y retroalimentación con instituciones en el diseño de programas	
	Ministerio de Hacienda de El Salvac	lor







