



MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS, ASIGNACIONES NO PROGRAMABLES Y ACCIONES CENTRALES

Edición 01

Enero 2016



Implementado por
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

MINISTRO DE HACIENDA
Juan Ramón Carlos Enrique Cáceres Chávez

VICEMINISTRO DE HACIENDA
Roberto de Jesús Solórzano Castro

VICEMINISTRO DE INGRESOS
Alejandro Rivera

DIRECTOR GENERAL DEL PRESUPUESTO
Carlos Gustavo Salazar Alvarado

SUBDIRECTOR GENERAL DEL PRESUPUESTO
Mario Leonel Villatoro Reyes

MINISTERIO DE HACIENDA
Bulevar “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



Ministerio de Hacienda



San Salvador, 14 de enero de 2016

Dirección: GENERAL DEL PRESUPUESTO

Asunto: Acuerdo Ejecutivo autorizando la Guía Metodológica para la Identificación y Diseño de Programas Presupuestarios, Asignaciones no Programables y Acciones Centrales, Manual del Marco de Gasto de Mediano Plazo, y Manual del Marco Institucional de Mediano Plazo.

HOY SE HA EMITIDO EL ACUERDO QUE DICE:

"No. 35 San Salvador, 14 de enero de 2016

EL ÓRGANO EJECUTIVO EN EL RAMO DE HACIENDA,

CONSIDERANDO:

- I. Que la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, creada por Decreto Legislativo No. 516 del 23 de noviembre de 1995, publicado en el Diario Oficial No. 7, Tomo 330, de fecha 11 de enero de 1996, tiene como objeto normar y armonizar la gestión financiera del Sector Público, así como establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público, y Contabilidad Gubernamental;
- II. Que de conformidad a lo establecido en los Arts. 9 y 14 de la Ley AFI, el Ministro de Hacienda tiene la facultad para emitir las respectivas disposiciones normativas, tales como circulares, instructivos, normas técnicas, manuales, y demás que sean pertinentes a los propósitos de la referida Ley;
- III. Que actualmente el Ministerio de Hacienda se encuentra en un proceso de Reforma del Sistema de Presupuesto Público, que comprende la implementación del Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, por lo cual se requiere dar a conocer a los diferentes actores involucrados en el proceso presupuestario de cada una de las Entidades del Sector Público, el instrumental técnico y metodológico definitivo que facilite la Identificación y Diseño de Programas Presupuestarios, Asignaciones no Programables y Acciones Centrales;
- IV. Que el instrumental técnico y metodológico busca enmarcar el proceso presupuestario en un enfoque de mediano plazo, a fin de articular la planificación con el presupuesto y convertir al presupuesto público en un instrumento efectivo para la implementación de las políticas públicas que requieren de períodos que trascienden el ejercicio anual;



[Handwritten signature]



Ministerio de Hacienda

MINISTERIO DE HACIENDA

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER

POR TANTO,

En uso de las facultades que le confiere los Artículos 9 y 14 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado,

ACUERDA:

1. Aprobar la Edición 01 de los siguientes instrumentos y manuales técnicos:
 - Guía Metodológica para la Identificación y Diseño de Programas Presupuestarios, Asignaciones no Programables y Acciones Centrales.
 - Manual del Marco de Gasto de Mediano Plazo.
 - Manual del Marco Institucional de Mediano Plazo.
2. El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

COMUNÍQUESE, (Rubricado por el Señor Presidente de la República). El Ministro de Hacienda, (f) CECACERES”.

El que transcribo a usted para su conocimiento y efectos legales consiguientes.



DIOS UNIÓN LIBERTAD

Roberto de Jesús Solórzano Castro
VICEMINISTRO DE HACIENDA

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	6
SIGLARIO	7
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	8
1.1 Objetivo General	8
1.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Base Legal	8
1.4 Ámbito de Aplicación	8
1.5 Actores para el Diseño de las Categorías Presupuestarias	8
1.6 Categorías Presupuestarias	11
1.7 Unidad Ejecutora Presupuestaria	12
CAPÍTULO 2: MODELO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	13
2.1 Objetivos de un Sistema de Presupuesto Público	13
2.2 El Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados	13
2.3 La Metodología para el Diseño de los Programas	14
2.4 Definición de Marco Lógico	15
2.5 Estructura del Programa Presupuestario	16
2.6 El Rol de los Indicadores y las Metas	18
2.7 Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de Programas Presupuestarios	20
CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	24
3.1 Pasos Generales para la Identificación de Programas Presupuestarios	24
3.2 Cuidados a Tener en Cuenta	25
3.3 Lineamientos sobre la Denominación y Número de Programas y Subprogramas	25
3.4 Diseño de Programas Presupuestarios Bajo el Análisis de Problemas	26
3.4.1 El Método de Análisis de Problemas	26
3.4.2 Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual	27
3.4.3 Fase II: Diseño del Programa Presupuestario	38
3.5 Diseño de Programas Bajo el Análisis de Procesos	54
3.5.1 El Método de Análisis de Procesos	54
3.5.2 Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual	55
3.5.2 Fase II: Diseño del Programa Presupuestario	59
CAPÍTULO 4: MÉTODO PARA EL DISEÑO DE ASIGNACIONES NO PROGRAMABLES	71
4.1 Estructura de las Asignaciones no Programables	71
4.2 Lineamientos para la Identificación y Diseño de las Asignaciones no Programables	71
4.3 Esquema de Presentación de la Asignación no Programable	74
CAPÍTULO 5: MÉTODO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES CENTRALES	76
5.1 Estructura de Acciones Centrales	76
5.2 Identificación de la Categoría Acciones Centrales	76
5.3 Esquema de Presentación de las Acciones Centrales	79
ANEXOS	81
Anexo 1: Documento Resumen del Programa Presupuestario	82
Anexo 2: Ficha de Descripción de Indicadores	87
Anexo 3: Protocolo de Validación del Diseño del Programa Presupuestario	88

PRESENTACIÓN

Con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y social del país, el Ministerio de Hacienda está llevando a cabo una reforma sistémica y gradual de las finanzas públicas; para ello, ha elaborado el Plan de Reforma del Sistema de Presupuesto Público, el cual contiene los siguientes objetivos: i) elevar la eficiencia en el uso de los recursos del Estado, ampliando la cobertura y financiando los servicios en condiciones de equilibrio y sostenibilidad fiscal; ii) mejorar la asignación de recursos en función a prioridades y metas de un desarrollo sostenido del país; iii) transformar el presupuesto público en un instrumento de gerencia, transparencia y rendición de cuentas; y iv) crear la capacidad fiscal para afrontar situaciones de emergencia derivadas de crisis económica, desastres naturales u otros eventos imprevisibles.

La Reforma del Sistema de Presupuesto, se basa en cuatro pilares: 1) implantar un modelo de Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, 2) implantar el enfoque del Marco de Gasto de Mediano Plazo y Marcos Institucionales de Mediano Plazo, 3) desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario, y 4) desarrollar capacidades y compromisos en todo el sector público; además, de tres factores críticos de apoyo para el éxito: i) la decisión y apoyo político del más alto nivel, ii) el fortalecimiento organizacional de la Dirección General del Presupuesto, y iii) el soporte de la nueva herramienta informática (SAFI II).

El Plan de Reforma se ha dividido en las siguientes cuatro fases: Fase I Preparatoria, Fase II Transición, Fase III Desarrollo, y Fase IV Consolidación. La presente Guía Metodológica contribuirá en gran medida al desarrollo de la Fase Preparatoria, especialmente enfocada en la identificación y diseño de Categorías Presupuestarias; sin embargo, este instrumento también será de utilidad en las etapas posteriores.

Por medio de esta Guía se busca contribuir a mejorar la calidad del gasto público en términos de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos, a través de una adecuada identificación y diseño de Categorías Presupuestarias, dentro de las cuales se destacan los Programas Presupuestarios, concebidos como el principal instrumento de los servicios que financia el presupuesto público hacia la población.

Esta edición de la Guía Metodológica, está compuesta por cinco capítulos que son: (1) Aspectos Generales, (2) Modelo Conceptual para el Diseño de Programas Presupuestarios, (3) Identificación y Diseño de Programas Presupuestarios, (4) Método para el Diseño de Asignaciones no Programables, y (5) Método para la Identificación de Acciones Centrales.

En este contexto, la presente Guía se presenta con la firme convicción de que el nuevo enfoque de Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, ayudará a todos los actores que participan en el ciclo presupuestario desde la planificación, programación y formulación, pasando por la aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, a cumplir sus funciones, contribuyendo así a aumentar la eficiencia y eficacia en el uso del presupuesto en beneficio de la ciudadanía y el desarrollo del país.

Dirección General del Presupuesto

SIGLARIO

Sigla	Descripción
CTGPI	Comité Técnico de Gestión del Presupuesto Institucional
DGP	Dirección General del Presupuesto
ETD	Equipo Técnico de Diseño
GIZ	Agencia Alemana para la Cooperación Internacional
MFMP	Marco Fiscal de Mediano Plazo
MGMP	Marco de Gasto de Mediano Plazo
MH	Ministerio de Hacienda
MIMP	Marco Institucional de Mediano Plazo
MML	Matriz del Marco Lógico
PP	Programa Presupuestario
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo
RIOE	Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo
SAFI	Sistema de Administración Financiera Integrado
UEP	Unidad Ejecutora Presupuestaria
UFI	Unidad Financiera Institucional

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1 Objetivo General

El objetivo general de esta Guía Metodológica es contribuir a la mejora de la calidad del gasto público en términos de eficiencia y efectividad en el uso del presupuesto, a través de la adecuada identificación y diseño de Programas Presupuestarios, como unidad básica de asignación, gestión, seguimiento y evaluación de los servicios que financia el presupuesto público; así como de las Asignaciones no Programables y Acciones Centrales.

1.2 Objetivos Específicos

La presente Guía tiene los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar lineamientos técnicos y metodológicos para que los diversos actores de las instituciones públicas identifiquen y diseñen los Programas Presupuestarios y las Asignaciones no Programables, así como para que lleven a cabo la identificación de las Acciones Centrales.
- Contribuir a la adecuada implementación del enfoque de MGMP y MIMP.
- Promover activamente la efectiva vinculación del presupuesto con la planificación.
- Coadyuvar a la implantación del sistema de seguimiento y evaluación a partir del adecuado diseño de los indicadores de los Programas Presupuestarios con Enfoque de Resultados.
- Fomentar una adecuada comunicación y coordinación entre todas las áreas e instituciones, vinculadas con la cadena de valor de los Programas Presupuestarios con Enfoque de Resultados.

1.3 Base Legal

La presente Guía se emite de conformidad a lo establecido en los Artículos 9 y 14 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI).

1.4 Ámbito de Aplicación

La presente Guía es de aplicación en las entidades e instituciones del Sector Público comprendidas en el Artículo 2 de la Ley AFI.

1.5 Actores para el Diseño de las Categorías Presupuestarias

A continuación se presenta una síntesis de los actores y sus principales roles en la aplicación de esta Guía Metodológica, la cual no pretende describir todas las funciones de los actores identificados, sino sólo sus roles claves relacionados con el proceso de identificación y diseño de Categorías Presupuestarias.

1.5.1 Comité Técnico de Gestión del Presupuesto Institucional (CTGPI)

Es una unidad funcional, que constituye un espacio de coordinación y toma de decisiones en cada institución, y será de carácter permanente durante todo el ciclo presupuestario. La conformación del CTGPI, deberá ser aprobado por la máxima autoridad mediante **resolución u otra disposición administrativa**.

Este Comité deberá estar conformado como mínimo por los siguientes funcionarios:

- El Titular de la institución o delegado, quién presidirá el Comité.
- El Jefe de la UFI, o quien realice las funciones de éste, el que se desempeñará como Secretario Técnico del Comité.
- El Jefe de Planificación o quien realice dichas funciones.
- El Jefe de la Unidad de desconcentración financiera correspondiente.
- El Jefe de la Dirección y/o Unidad de Recursos Humanos o quién realice dichas funciones.
- Los funcionarios de nivel jerárquico responsables de la implementación de las políticas públicas y/o del diseño y ejecución de programas estratégicos (Gerentes, Directores, Jefes de Divisiones, o equivalente).
- El Responsable de la administración de Proyectos de Inversión Pública institucional, cuando corresponda.

Las principales funciones del CTGPI son:

- Identificar los problemas relevantes existentes en el país, relacionados con las funciones y competencias de la institución, así como los procesos sustantivos, considerando criterios de magnitud, gravedad y prioridad.
- Conformar uno o más ETD¹ con su correspondiente Coordinador, de acuerdo a los problemas relevantes y procesos sustantivos identificados. Asimismo, someter a la máxima autoridad de la institución, la referida conformación para que ésta los apruebe mediante una disposición administrativa, debiéndose comunicar tal resolución a los integrantes de este equipo y a la DGP.
- Aprobar y monitorear el cronograma de trabajo de los respectivos ETD, y supervisar el trabajo de los mismos.
- Aprobar institucionalmente el diseño de las Categorías Presupuestarias para su remisión a la DGP, para que ésta realice la respectiva validación de su consistencia metodológica.

1.5.2 Unidad Financiera Institucional (UFI)

La UFI es una unidad orgánica permanente creada bajo la Ley AFI, para gestionar el ciclo presupuestario en las instituciones, y es responsable de dirigir la gestión financiera institucional, llevando a cabo la planificación, coordinación, integración y supervisión de las actividades de presupuesto, tesorería y de contabilidad gubernamental.

En el marco de esta Guía, el Jefe UFI tiene entre otras, las funciones siguientes:

- Desempeñarse como Secretario Técnico del CTGPI.
- Asegurarse que los ETD estén debidamente constituidos y que se hayan aprobado sus respectivos planes de trabajo.

¹ Se recomienda que la conformación de los ETD no exceda de 8 integrantes por equipo.

- Participar en cada uno de los ETD y asegurarse que se cumplan los plazos, así como los parámetros técnicos en la identificación y diseño de los Programas Presupuestarios.
- Modificar cuando sea pertinente, la conformación de los ETD's, en cuanto a tamaño del equipo, capacidades técnicas de las personas que lo integran, entre otros cambios, tomando en cuenta que se debe garantizar el buen diseño del PP.
- Coordinarse con los diferentes actores involucrados en el plan estratégico y operativo institucional, con el propósito de vincular éstos con el MIMP, el cual incluye el presupuesto anual.
- Identificar y estructurar las Asignaciones no Programables y las Acciones Centrales, siguiendo el contenido mínimo establecido en la presente Guía (ver capítulos 4 y 5).
- Presentar al CTGPI, la propuesta consolidada de las Categorías Presupuestarias, para su correspondiente aprobación institucional y posterior remisión a la DGP del Ministerio de Hacienda.
- Difundir la metodología e instrumental técnico de la Reforma del Sistema de Presupuesto Público al interior de sus respectivas instituciones, con el apoyo del área de planificación.

1.5.3 Equipos Técnicos de Diseño (ETD)

Los ETD son equipos multidisciplinarios conformados por especialistas responsables de las áreas técnicas y operativas de la institución, con roles definidos sobre la problemática que será abordada por el PP; además deberán incluirse expertos en planificación, presupuesto e inversión pública, entre otros, según sea necesario.

Estos equipos se caracterizan por ser equipos temporales de trabajo, con conocimiento sobre el modelo del Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, conformados por el CTGPI mediante una disposición administrativa de la máxima autoridad de la institución, con la finalidad de diseñar uno o más Programas Presupuestarios, siguiendo esta Guía Metodológica.

Los ETD cumplirán las siguientes funciones principales, sin limitarse a ellas:

- Elaborar su plan de trabajo, tomando en cuenta el contenido de esta Guía Metodológica, y gestionar su aprobación ante el CTGPI.
- Investigar y recopilar información que justifique el diseño del(los) Programa(s) Presupuestario(s).
- Diseñar el(los) Programa(s) Presupuestario(s), de conformidad a los lineamientos establecidos en esta Guía.
- Informar periódicamente al titular de la institución y a la DGP, sobre el avance en el diseño del(los) Programa(s) Presupuestario(s) a su cargo.
- Presentar el diseño del(los) Programa(s) Presupuestario(s) al CTGPI para su aprobación institucional.

Es importante mencionar que los ETD cesan en sus funciones, cuando los Programas Presupuestarios estén aprobados; no obstante a futuro podrán ser convocados para participar en la modificación o mejora de dichos Programas Presupuestarios.

1.5.4 Dirección General del Presupuesto (DGP)

La DGP en su condición de ente rector del presupuesto público, le competen las siguientes funciones:

- Capacitar a los funcionarios y especialistas de las instituciones públicas en el uso de esta Guía Metodológica.
- Proporcionar asistencia técnica y seguimiento en los procesos de identificación y diseño de los Programas Presupuestarios, Asignaciones no Programables, y Acciones Centrales.
- Validar la consistencia metodológica del diseño de las Categorías Presupuestarias.

1.6 Categorías Presupuestarias

Las Categorías Presupuestarias se definen como el elemento que delimita el ámbito de las diversas acciones presupuestarias, y permite la jerarquización de las mismas en orden a su relevancia.

En el marco de la Reforma del Sistema de Presupuesto Público se han establecido tres grandes Categorías Presupuestarias que son:

- Programas Presupuestarios,
- Asignaciones no Programables y
- Acciones Centrales

Las Categorías antes mencionadas se definen de la manera siguiente:

- **Programa Presupuestario:** es la **unidad básica** de programación de recursos **para financiar** las principales acciones de las entidades públicas, las que se integran y articulan **para entregar productos** (bienes y servicios) a una **población definida**, con el propósito de **satisfacer una necesidad** que tiene su origen en un problema específico o que responde a las funciones de la administración general del Estado, **logrando un resultado específico y sostenible en las condiciones de dicha población**.

El diseño de un PP puede realizarse por medio de **análisis de problemas** o **procesos** y su resultado contribuye a su vez, junto con los resultados de otros PP, al logro de un objetivo superior, llamado **Resultado Final**.

Los atributos de un PP son:

- ✓ 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.
- ✓ Para lograr dicho Resultado Específico se requiere la provisión de **productos** entregados a la población objetivo, estos se definen como el conjunto articulado de bienes y servicios que recibe la población beneficiaria de un Programa con el objetivo de generar un cambio.
- ✓ La denominación o nombre de un PP debe denotar un cambio en las condiciones de vida de una población.
- ✓ Cada PP, se encuentra representado en una MML que incluye: i) una columna con la descripción de objetivos (Resultado Final, Resultado Específico, Subprograma y Actividades/Proyectos), ii) una columna de indicadores para cada nivel de objetivos; iii) una columna de medios de verificación; y iv) una columna de supuestos importantes.
- **Asignaciones no Programables:** comprende la asignación de recursos que no resulta en la entrega de productos (bienes y servicios) a una población determinada, y que más bien se originan de las obligaciones o compromisos del Estado para la atención de una finalidad específica, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes (por ejemplo: deuda pública, obligaciones generales del Estado, transferencias sin contraprestación, entre otras) y que no reúnen las condiciones básicas para ser identificadas como un PP.

- **Acciones Centrales:** comprende las actividades de dirección y apoyo institucional, que son necesarias para el adecuado funcionamiento de las entidades públicas, y que tienen una incidencia directa en el desarrollo de las actividades productivas institucionales, por parte de las unidades responsables de la entrega de productos a la población, como por ejemplo: gestiones de recursos humanos, finanzas, compras, asesoría legal, planificación, entre otras.

Los niveles de las Categorías Presupuestarias están compuestos de la siguiente manera: a) los Programas Presupuestarios que constan de tres niveles (Nombre del PP, Subprograma y Actividades/Proyectos); y b) las Asignaciones no Programables y las Acciones Centrales, que tienen dos niveles (Nombre y Actividades), tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1
Categorías Presupuestarias



De las tres grandes Categorías, el **PP** es el más relevante, puesto que se encarga de proveer bienes y servicios a la población, a fin de lograr un cambio en las condiciones de vida de ésta, por lo que se convierte en el eje central de la Reforma del Presupuesto Público.

1.7 Unidad Ejecutora Presupuestaria

Con el propósito de fortalecer la gestión financiera institucional, se crearán UEP, las cuales serán las responsables de la gestión presupuestaria para el logro de las metas previstas en el presupuesto.

La Unidad Ejecutora Presupuestaria (UEP) es la responsable de la planificación, formulación, programación y ejecución de los recursos físicos y financieros, asignados en los Programas Presupuestarios para el cumplimiento de los objetivos y metas.

En el marco de la creación de las UEP el Jefe UFI será el responsable de coordinar y supervisar la conformación de dichas Unidades, las cuales deberán ser sometidas a la aprobación del Ministerio de Hacienda a través de la DGP.

CAPÍTULO 2: MODELO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

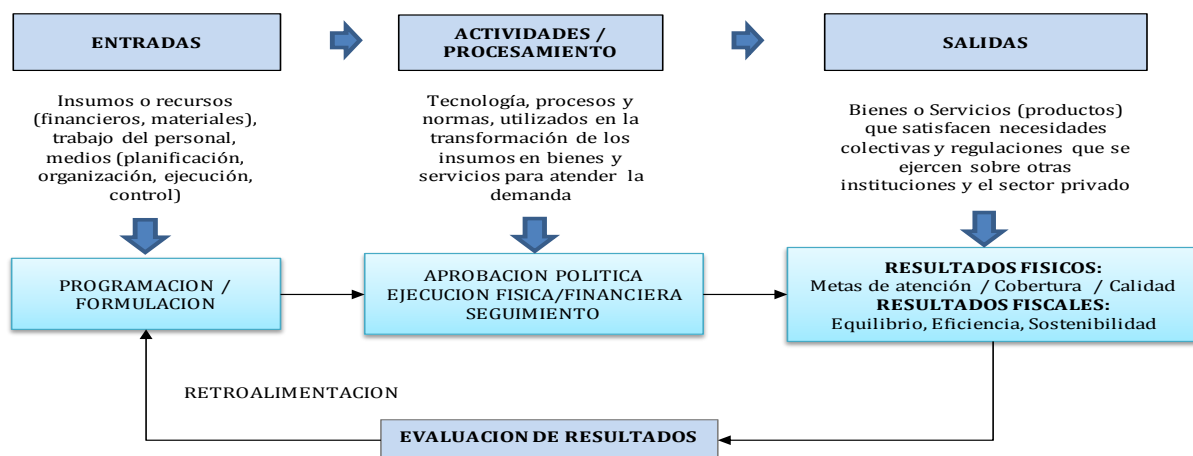
2.1 Objetivos de un Sistema de Presupuesto Público

En línea con el rol del Estado, en el ámbito de la gestión de las finanzas públicas, un sistema de presupuesto cumple cuatro objetivos principales:

- Asignar eficientemente los recursos escasos para atender las necesidades crecientes en la sociedad.
- Contribuir al equilibrio y la sostenibilidad fiscal.
- Promover la eficiencia operativa en el uso de los recursos asignados.
- Promover la transparencia en la generación y aplicación de los recursos públicos.

Al cumplir estos objetivos, el Sistema de Presupuesto Público busca contribuir a maximizar los beneficios para la sociedad por el uso de sus recursos. Considerando que la adecuada identificación y diseño de los Programas, constituye la base para la adecuada gestión del ciclo presupuestario, esta Guía tiene el propósito de ayudar al sistema de presupuesto a lograr dichos objetivos.

Gráfico 2
Ciclo General del Presupuesto Público

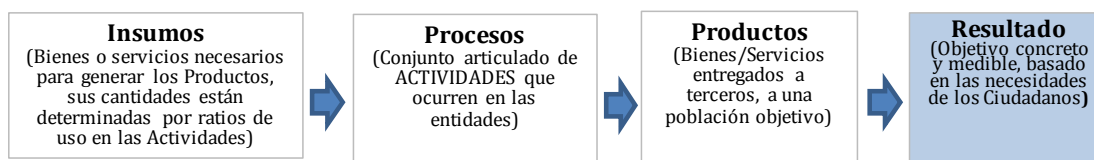


2.2 El Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados

El Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, busca mejorar la cobertura y la calidad de los servicios públicos, a través de la eficiente asignación y organización de los recursos por objetivos y tipos de servicios, y no por tipos de insumos (salarios, suministros, equipo, etc.) como ocurre en los presupuestos tradicionales, lo que permite conocer cuánto dinero se dirige a la consecución de resultados específicos para la sociedad. Así, las instituciones del Estado pueden monitorear y evaluar los beneficios y la eficiencia de los PP, en relación con sus costos.

El PP con Enfoque de Resultados, es un instrumento que se fundamenta en el concepto de cadena de valor del resultado que la población espera y valora, en donde diversos insumos y actividades conducen al logro de órdenes mayores de resultados, como se ilustra en el gráfico siguiente:

Gráfico 3
Cadena de Valor de un Programa Presupuestario

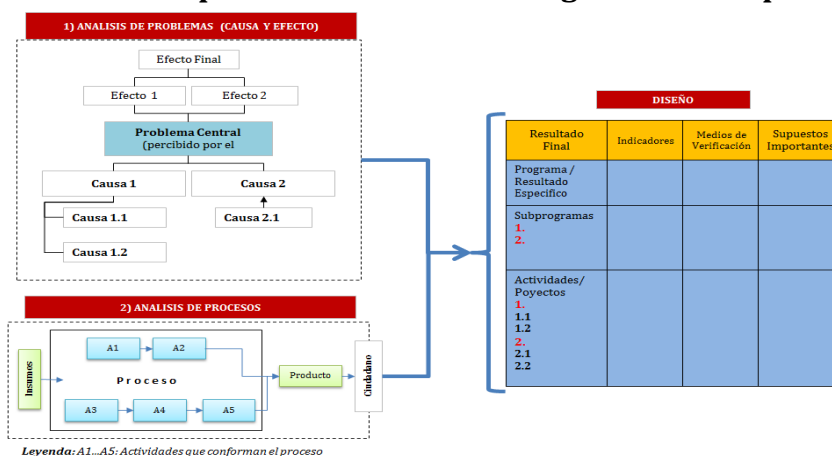


El PP constituye un instrumento para asignar, ejecutar, controlar y evaluar el uso del presupuesto; asimismo, las Asignaciones no Programables y las Acciones Centrales forman parte de dicho proceso aportando al logro de los objetivos.

2.3 La Metodología para el Diseño de los Programas

Los Programas Presupuestarios pueden diseñarse bajo el **(1) Análisis de Problemas**, o bajo el **(2) Análisis de Procesos**, mostrando un cambio en las condiciones de vida de una determinada población. Para facilitar la aplicación del concepto de cadena de valor en ambos análisis se aplicará la MML, lo cual se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4
Puntos de Partida para el Diseño de los Programas Presupuestarios



Bajo el **Análisis de Problemas**, los PP diseñados tienen el propósito de resolver un problema específico existente en una población definida o en toda la sociedad, el cual está determinado por factores directos e indirectos, cuyas relaciones de causa y efecto deben ser analizadas y confirmadas como condición previa a la fase de diseño del Programa, ya que a partir de ellas se identifican los productos (bienes y servicios) que serán entregados a la población como respuesta a dicha situación negativa.

En el segundo caso, **Análisis de Procesos**, los PP responden principalmente a funciones de administración general del Estado, que conllevan a la entrega de bienes y servicios (productos) demandados por la población, tales como la emisión de documentos de identidad, expedición de solvencias, entre otros.

Ambos enfoques de Análisis Procesos y Análisis de Problemas, tienen el objetivo de ayudar a focalizar el esfuerzo de análisis de los ETD al momento de diseñar los respectivos Programas Presupuestarios.

2.4 Definición de Marco Lógico

El Marco Lógico, es un método simple y de alta consistencia conceptual, que demanda la existencia de una lógica vertical y una lógica horizontal en el diseño de un PP, y que se expresa en una matriz de cuatro columnas y cuatro filas (4x4) que permite organizar la información, las actividades y los recursos, de modo que diferentes puntos de vista pueden ser reunidos simultáneamente de manera sinérgica.

La lógica vertical busca asegurar que las acciones a emprender sean consistentes con las razones que motivan la creación de un PP, con el fin de obtener una solución a un problema o necesidad, por lo que es necesario garantizar una coherencia entre los diferentes niveles de la columna de objetivos (Resultado Final - Programa/Resultado Especifico - Subprogramas - Actividades/Proyectos). Por otra parte, la lógica horizontal busca proveer a los responsables (involucrados) de un PP, de una carta de navegación en la que se encuentren indicadores que permitan verificar si las acciones se encuentran en línea con sus objetivos (indicadores, medios de verificación y supuestos importantes).

Este método fue creado para diseñar y administrar Proyectos, sin embargo dada su consistencia conceptual, su uso tiene muchos beneficios para diseñar la estructura de los PP, tales como los siguientes:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades, ya que el diseño de los PP se encuentra estandarizado;
- Ayuda a verificar la consistencia lógica de la estructura de un PP: resultados, productos, actividades/proyectos, indicadores, factores de riesgo, etc.;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y relevantes, evitando recurrir a extensos documentos para comprender lo que aborda el PP;
- Suministra la información necesaria para organizar la ejecución, seguimiento y evaluación del Programa;
- Proporciona una estructura para expresar, en una sola matriz, la información más importante sobre el PP; y
- Permite registrar y administrar de manera estandarizada en una herramienta informática como el SAFI, la estructura de PP que por su naturaleza son diversos y heterogéneos.

Un marco lógico bien diseñado, permite encontrar respuestas a las siguientes preguntas, en una sola matriz:

- ¿Por qué se lleva a cabo la intervención?
- ¿Qué se desea lograr con la intervención?
- ¿Cómo se alcanzarán los resultados esperados?
- ¿Qué factores externos son imprescindibles para el éxito?
- ¿Cómo se puede constatar el éxito de la intervención?
- ¿Dónde se encontrará los datos para verificar el éxito?
- ¿Cuánto costará la intervención?

Cuadro 1
Modelo de Matriz del Marco Lógico

Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Resultado Final Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población definida, o en su entorno.	Indicadores de Impacto	Medios que permiten verificar el logro del Resultado Final.	Factores externos que afectan el enlace Resultado Final - Objetivos de Política / Objetivos Estratégicos.
Resultado Específico (<i>Outcome</i>) Es un cambio en la situación de una población atendida, como consecuencia del uso de los bienes y/o servicios provistos por el PP. Revela la solución a un problema concreto o necesidad insatisfecha en la población objetivo. Es la razón de ser del PP.	Indicadores de Resultado (<i>Outcomes</i>)	Medios que permiten verificar el logro del Resultado Específico.	Factores externos que afectan el enlace Resultado Específico -Resultado Final.
Productos (<i>Outputs</i>) Conjuntos de bienes y servicios que entrega el programa a la población objetivo como consecuencia de la realización de las Actividades / Proyectos. Los productos (Bienes y/o Servicios) al ser utilizados por los destinatarios contribuyen al logro del Resultado Específico.	Indicadores de Producto (<i>Outputs</i>)	Medios que permiten verificar los Productos entregados.	Factores externos que afectan el enlace Productos- Resultado Específico.
Actividades/Proyectos² Conjunto articulado de acciones concretas (tareas y obras en el caso de Proyectos) que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, físicos y/o financieros) para la generación de los Productos. Están bajo el control del responsable del PP.	Indicadores de Insumo (<i>Inputs</i>)	Medios que permiten verificar el consumo de los recursos físicos y financieros	Factores externos que afectan el enlace Actividad /Proyecto -Productos.

2.5 Estructura del Programa Presupuestario

El diseño técnico de un PP está constituido por un conjunto de elementos entrelazados, que mantienen una relación de complementariedad entre ellos, y relaciones de causa-efecto con el Resultado Específico del PP. Dichos elementos que componen la estructura del PP en la MML, se detallan a continuación:

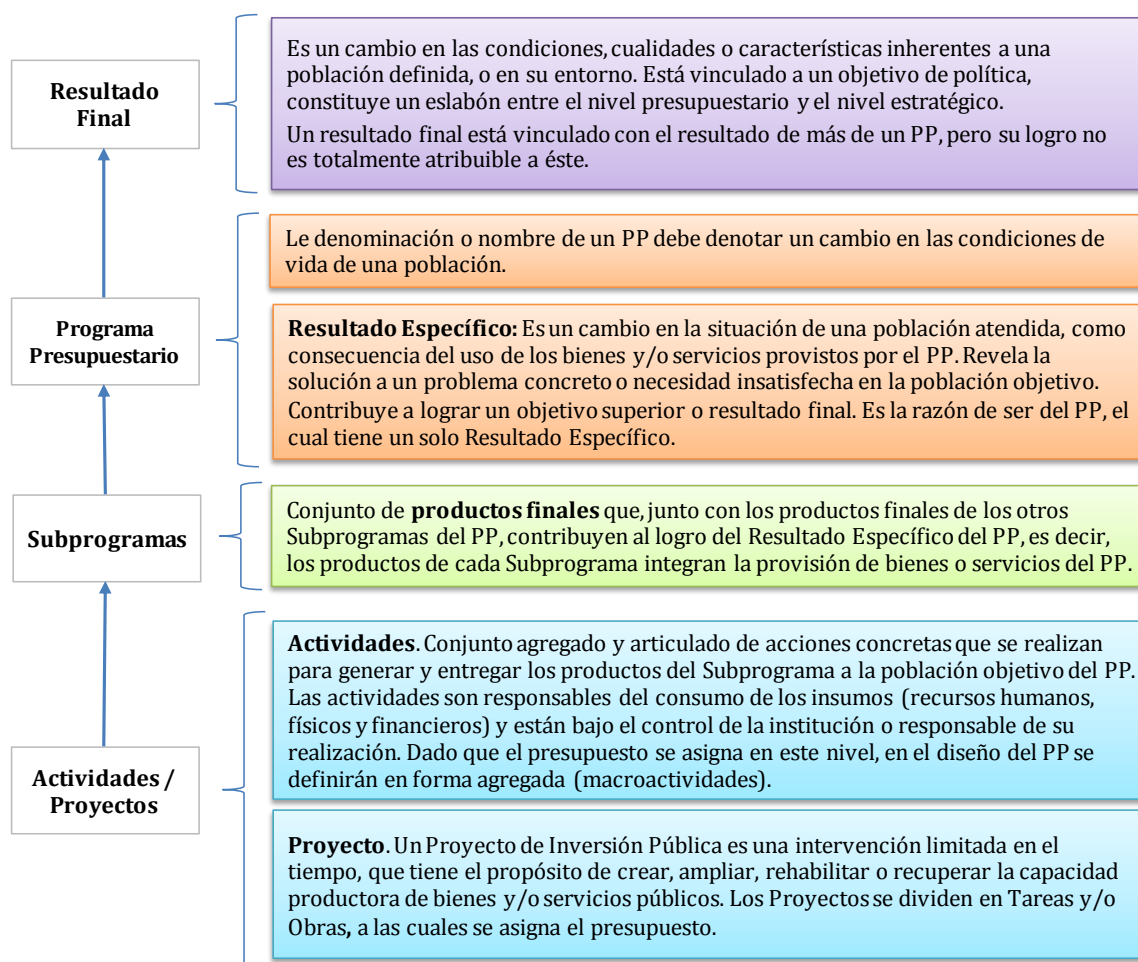
1º. Resultado Final: representa el nivel de vinculación entre la planificación estratégica y el presupuesto, dado que define los objetivos estratégicos, de política pública, entre otros; dicho nivel no forma parte de la estructura presupuestaria; sin embargo, varios PP pueden contribuir a dicho resultado.

² Los **Proyectos de inversión pública** pueden tener su marco lógico con sus respectivas denominaciones, pero la lógica causal deberá ser mantenida. Por ejemplo, la finalidad de un Proyecto vendría a estar representada por un Subprograma, según el alineamiento que se determine durante su diseño. En Proyectos se utiliza generalmente términos tales como: finalidad, propósito, componentes y actividades.

- 2º. Programa Presupuestario (PP):** representa el inicio de la estructura presupuestaria y este muestra un solo Resultado Específico (Re) –Outcome-, que denota el cambio/logro que se desea alcanzar través del PP; el Re contribuye a un Resultado Final.
- 3º. Subprogramas:** es el nivel en el cual se identifican y agrupan los productos finales (Outputs), y representa el siguiente nivel de la estructura del PP.
- 4º. Actividades/Proyectos:** nivel final de la estructura del PP, que muestra la entrada de insumos (Inputs), siendo este el nivel donde se asigna el presupuesto.

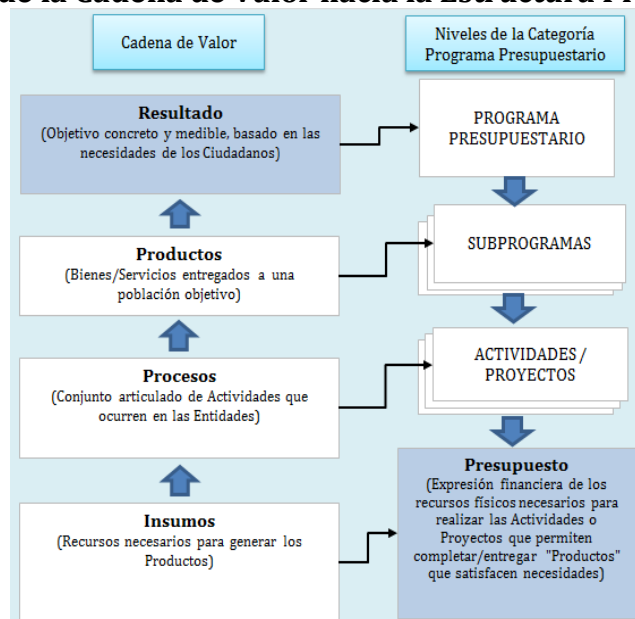
A continuación se presenta un esquema (Gráfico 5) con la definición y relación de los diferentes niveles de la estructura presupuestaria de un PP y su vinculación con la planificación:

Gráfico 5
Estructura de los Programas Presupuestarios de acuerdo a la MML



Como se ha explicado en esta Guía, el diseño de los PP se presenta en una MML, en donde se refleja su cadena de valor (relación Insumos – Procesos – Productos – Resultado) y permite definir la estructura presupuestaria del mismo. Dicha estructura estará compuesta de los siguientes elementos: Actividades/Proyectos – Subprogramas – Programa Presupuestario, como se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 6
Transición de la Cadena de Valor hacia la Estructura Presupuestaria



En el siguiente gráfico, se puede observar a manera de ejemplo cómo se realiza el traslado de la cadena de valor expresada en el Marco Lógico a la estructura presupuestaria definida.

Gráfico 7
Transición de la Estructura de los Programas hacia la Estructura Presupuestaria

Resultado Final	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos importante		Programa	Subprogramas	Actividad / Proyecto	Tareas/Obras
Programa / Resultado Específico								
Subprograma								
1.								
2.								
Actividades / Proyectos								
1.								
1.1								
1.2								
2.								
2.1								
2.2								

* Los códigos son referenciales, tienen fines didácticos

2.6 El Rol de los Indicadores y las Metas

El indicador es un enunciado que permite medir el nivel de logro de un objetivo, el cual coadyuva al proceso de seguimiento de los avances y la evaluación de los logros del PP, por lo que en el Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, los indicadores permitirán saber si el **Resultado Específico** ha sido o está próximo a ser logrado, si los **Productos** han sido entregados a la **Población Objetivo** según las especificaciones técnicas, y si las **Actividades/ Proyectos**, en el caso de inversión, han sido ejecutadas de acuerdo a lo programado.

2.6.1 Tipo de Indicadores

Existen varios tipos de indicadores, los cuales deberán contener variables de cantidad, calidad y tiempo, que permitan medir el logro del objetivo respectivo, siendo los más frecuentes los que se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro 2
Tipología de Indicadores

Criterios de Clasificación	Tipos de Indicadores	Descripción
Por las dimensiones de desempeño	Eficiencia	Miden la relación entre la producción de un bien o servicio, y los insumos que se utilizan.
	Eficacia	Miden el grado de cumplimiento de los resultados u objetivos de política.
	Calidad	Miden la capacidad de la intervención para satisfacer las necesidades de su población objetivo.
	Economía	Miden la capacidad desarrollada para administrar adecuadamente los recursos financieros.
Por el ámbito de control	Insumo	Miden el grado de esfuerzo realizado a partir de la cantidad de insumos utilizados, según una unidad de medida.
	Producto	Cuantifican o caracterizan los productos entregados por los Subprogramas. Se consideran indicadores de cobertura y de unidades físicas entregadas.
	Resultado	Miden los cambios directos resultantes de la provisión de bienes o servicios sobre el comportamiento, estado o actitud de la población objetivo.
	Impacto	Miden los cambios indirectos y permanentes en las condiciones de la población y de la sociedad en su conjunto, previstos en una o más políticas públicas, que justifican la existencia de los Programas Presupuestarios respectivos.
Por el objetivo de la medición	Producción Física	Miden la cantidad de bienes y/o servicios provistos a la población objetivo, en términos de una unidad de medida establecida.
	Desempeño	Miden el logro de resultados y atributos del producto, en las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad o economía, en términos de una unidad de medida establecida.

Los indicadores deben cumplir con unas características básicas con la finalidad de que sean útiles para la toma de decisiones, tales como los que se indican en el recuadro siguiente.

Características de los Indicadores (SMART)

- Deben ser **Específicos**, es decir, estar directamente relacionados con las condiciones a modificarse establecidas por la intervención.
- Deben ser **Medibles** o cuantificables, ya que éstos son precisos, pueden agregarse y son sujetos de pruebas estadísticas.
- Han de ser **Alcanzables**, es decir factibles a un costo razonable, usando un método de recolección de información apropiado. La información debe ser válida, veraz y confiable.
- Serán **Relevantes** para la gestión de información que han de requerir las personas que hacen seguimiento a los datos. Los indicadores deben ser seleccionados para satisfacer las necesidades de gestión e información de los gestores de política.
- Deben tener un marco **Temporal** específico (anual, semestral, mensual, etc.) de acuerdo a la intervención.

2.6.2 Metas

La meta física se define como el **valor numérico proyectado del indicador definido según la unidad de medida establecida**, las cuales permiten establecer el nivel de logro de un objetivo. Estas metas pueden contener los siguientes atributos:

Cuadro 3
Atributos de las Metas Físicas de los Programas Presupuestarios

Dimensión	Descripción
Física	Corresponde a la programación física de los indicadores asociados al Programa, Subprograma y Actividades/Proyectos. La dimensión física deberá contener dos elementos: ■ Unidad de Medida: es la unidad en la que se medirá físicamente el indicador de los diferentes niveles de la columna de objetivos de la MML. ■ Valor Proyectado: es el número de unidades de medida que se espera alcanzar en un período definido.
Financiera	Es el valor monetario de la dimensión física de la meta a partir de la cuantificación de los insumos necesarios para su realización.

Para una buena definición de metas, éstas deben: (1) ser cuantificables, (2) estar alineadas con el objetivo, (3) reflejar siempre un avance o mejora, y (4) ser alcanzables.

2.7 Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de Programas Presupuestarios

En el Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, se necesita tener evidencia sobre la efectividad de las intervenciones en las cuales se usa el presupuesto, para generar los resultados esperados.

El método del marco lógico adoptado para el presupuesto público de El Salvador, considera al PP o intervención como la comprobación de hipótesis, es decir, la lógica vertical del mismo que constituye un conjunto de hipótesis vinculadas de la siguiente manera:

*“Si se cuenta con una determinada cantidad de insumos---**entonces** es viable alcanzar los --- productos; **si** alcanzo los productos--- **entonces** se lograrán los resultados esperados”.*

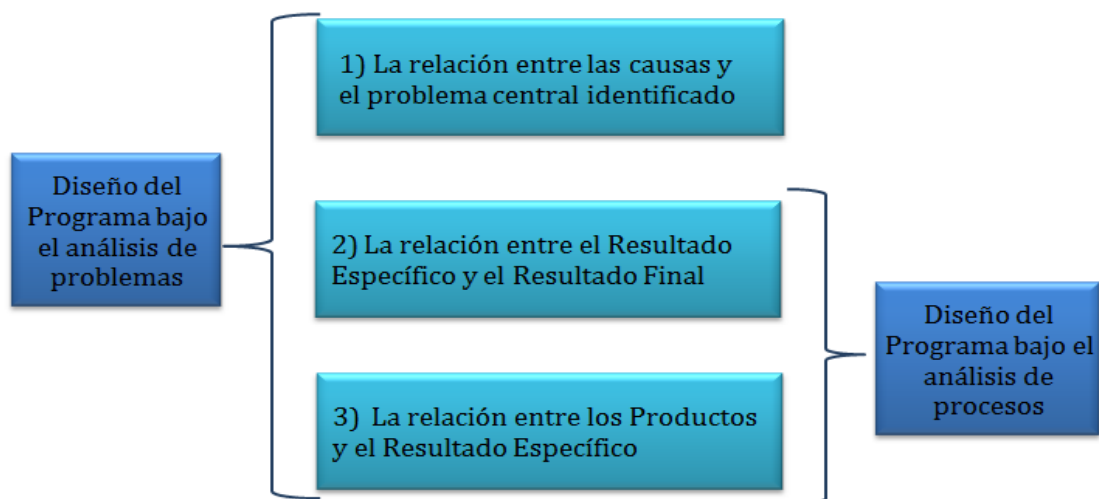
En ese sentido, para evitar que el diseño de los PP estén sustentados en “actos de fe” de los ETD, es necesario realizar un análisis de la validez de las relaciones de causalidad, especialmente de la cadena Actividad – Productos (Subprograma) – Resultado Específico (Programa) – Resultado Final.

2.7.1 Definición de Evidencia

Para los fines de esta Guía, se considera “**evidencia**” a los estudios, debidamente elaborados y publicados, que sustentan la validez y consistencia de una relación de causalidad, la cual se entenderá como una proposición del tipo condicional “*si ocurre A entonces ocurre B*”, o “*si ocurre B es porque ha ocurrido A*”, y no de asociatividad³.

Es imprescindible, que como parte del diseño del PP, se presente el análisis de evidencias. Como se observa en el **gráfico 8**, los PP diseñados bajo el Análisis de Problemas, es necesario se demuestren las tres relaciones de causalidad; y en el caso de los PP diseñados bajo el Análisis de Procesos las relaciones de causalidad que se demuestran son los numerales dos y tres.

Gráfico 8
Relación Entre Evidencias y Programas Presupuestarios



2.7.2 Categorías de Evidencia

Cada evidencia deberá ser categorizada de acuerdo a la siguiente clasificación, en donde el Nivel A es el más deseable y el nivel C es el menos deseable:

³ **Relación de asociatividad**, se entenderán como “*en promedio la ocurrencia de A está asociada a la ocurrencia de B*”, o “*siempre que ocurre A, ocurre B, pero puede presentarse B sin necesidad de que se presente A*”; entonces se dice que A es factor asociado a B.

Cuadro 4
Clasificación de las Evidencias

Categoría de la Evidencia	Descripción de la Categoría	Clases	
Nivel A	Se basa en por lo menos un estudio experimental de alta calidad metodológica, que considera los desenlaces relevantes, o en uno o más meta-análisis ⁴ de elevada calidad metodológica, realizados utilizando estrategias de búsqueda detalladas o completas.	A.1	Revisión sistemática usando meta-análisis.
		A.2	Revisión sistemática sin uso de meta-análisis.
		A.3	Detalle de diseños experimentales de alta calidad metodológica.
Nivel B	Relativo a otros tipos de estudios, incluyendo por lo menos un estudio cuasi-experimental (no aleatorio) bien diseñado, estudios cuasi-experimentales (aleatorios) con limitaciones metodológicas y estudios de cohorte ⁵ .	B.1	Estudios cuasi experimentales bien diseñados.
		B.2	Estudios cuasi experimentales con limitaciones
		B.3	Estudios de cohorte
Nivel c	Referido a estudios observacionales de casos y controles en lo que se eliminó, en lo posible los sesgos, otros tipos de estudios no controlados pero con una evaluación apropiada de todos los posibles factores contextuales, regresiones sin manejo adecuado del sesgo, análisis estadístico multivariado, correlaciones y tablas cruzadas.	C.1	Estudios observacionales con algún control de sesgos
		C.2	Otros tipos estudios no controlados con una evaluación de los posibles factores contextuales
		C.3	Regresiones sin manejo de sesgo
		C.4	Análisis multivariado
		C.5	Correlaciones
		C.6	Tablas cruzadas
		C.7	Sistematización de registros administrativos
Nivel D	Información cualitativa	D.1	Estudios cualitativos con rigor metodológico.
		D.2	Sistematización de puntos de vista u opinión de expertos (Método Delphi)
		D.3	Marcos teóricos reconocidos por la comunidad académica internacional
No constituyen evidencias: - Normas, leyes o acuerdos nacionales e internacionales. - Documentos descriptivos de problemas sin rigor metodológico. - Opiniones de no expertos. - Puntos de vista u opiniones aisladas, sin una sistematización adecuada.			

⁴ Meta-análisis, es un método de investigación que se define como el proceso de combinar los resultados de diversos estudios relacionados con el propósito de llegar a una conclusión.

⁵ Cohorte, es un estudio observacional, analítico, que consiste en el seguimiento a individuos de una población beneficiada con una determinada intervención orientada a resolver un problema y se compara con otro grupo poblacional de similares características (edad, sexo, etc.), pero que no recibe la intervención; a fin de determinar si la problemática que presenta la población beneficiada se resuelve total o parcialmente producto de la intervención o debido a otros factores externos.

Nota: Si el ETD, luego de su investigación no logra acumular un conjunto de evidencias de calidad aceptable, deberá proponer una agenda de generación de evidencias que permitan establecer la relación causal correspondiente. Los Programas Presupuestarios que no logren sustentar su diseño en evidencias, serán materia de evaluaciones futuras durante su ejecución, para decidir su continuidad o rediseño.

En este mismo sentido, en el siguiente cuadro (datos referenciales) se presenta un modelo de una evidencia:

Cuadro 5
Ejemplo de Modelo de una Evidencia

Título: Evaluación del programa de formación laboral de los jóvenes de zonas urbano-marginales.	Año de la publicación: 2012
Autor (s):	Clasificación de la evidencia: A.2
Página web u otro medio donde se pueda ubicar el documento que sustenta la evidencia: <u>www.xxxx.ee</u>	
Fuentes de información (primaria, secundaria): Información primaria del Programa sobre beneficiarios y controles, tanto de línea de base como de evaluación de resultados (6, 12 y 18 meses). Se examina y utiliza esta información de manera crítica.	
Relación causal que sustenta esta evidencia: La <u>capacitación laboral de los jóvenes pobres</u> incrementa sus oportunidades de <u>inserción laboral</u> (empleo remunerado y empleo formal), <u>sus ingresos por hora trabajada a lo largo del tiempo</u> (se evalúa los impactos a los 6, 12 y 18 meses).	
Comentarios sobre los resultados de la evidencia: Los resultados sugieren efectos positivos estadísticamente significativos para todas las promociones en términos de empleo remunerado y las probabilidades de empleo formal, así como en términos de ingresos mensuales. Los patrones de impactos sobre ingresos por hora y horas de trabajo son menos claros, pero en general, se encuentra efectos positivos, especialmente para las jóvenes mujeres y beneficiarios de 16 a 20 años de edad. Además, también se encuentra que el impacto del Programa sobre los ingresos mensuales reales disminuye en el caso de las cuatro primeras promociones (2007-2008) y luego rebota y crece de la quinta a séptima (2009-2011).	

CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

3.1 Pasos Generales para la Identificación de Programas Presupuestarios

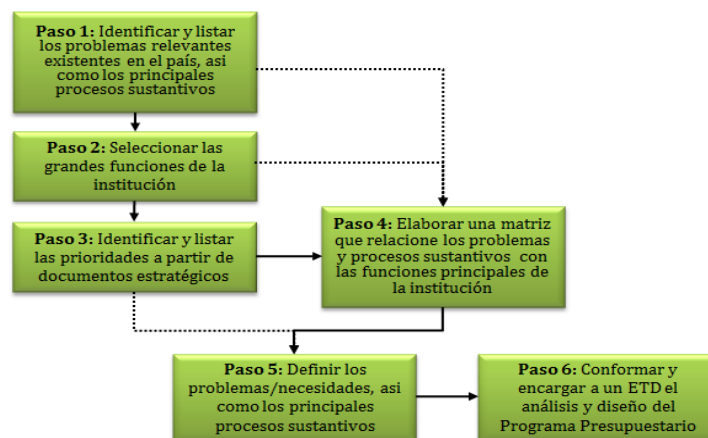
Para decidir la creación de un PP, se debe identificar un problema o necesidad en la sociedad, suficientemente relevante que justifique una intervención del Estado. Dicha relevancia se determina con los criterios de **magnitud, gravedad y prioridad**.

En ese sentido, la identificación de los principales problemas y procesos sustantivos por parte del CTGPI, **proporcionará el punto de partida para que los ETD realicen el diseño de los posibles PP, aplicando los pasos que esta Guía establece para el diseño de los mismos, ya sea que se diseñen por Análisis de Problemas o Procesos.**

El CTGPI es el responsable de identificar los problemas o necesidades de la población, los cuales se podrán convertir en posibles PP, para tal fin se desarrollarán los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Identificar y listar los problemas relevantes existentes en el país que estén directamente vinculados a las funciones y competencias de la institución, o en los casos que corresponda, deberá de identificar los principales procesos sustantivos.
- **Paso 2:** Seleccionar las grandes funciones de la institución según su respectivo RIOE, leyes orgánicas, leyes específicas, entre otras.
- **Paso 3:** Identificar y listar las prioridades a partir de documentos estratégicos, tales como el PQD, plan estratégico sectorial, plan estratégico institucional y/o políticas públicas existentes.
- **Paso 4:** Elaborar una matriz que relacione los problemas y/o procesos sustantivos (paso 1) con las funciones principales definidas en el paso 2.
- **Paso 5:** Tomando en cuenta las prioridades identificadas en el paso 3 y la matriz del paso 4, definir los principales problemas/necesidades, así como los principales procesos sustantivos.
- **Paso 6:** Conformar y encargar a un ETD, el análisis de la necesidad o problema relevante priorizado y el correspondiente diseño de los posibles PP.

Gráfico 9
Pasos para Definir los Posibles Programas Presupuestarios



3.2 Cuidados a Tener en Cuenta

Los problemas y procesos sustantivos identificados mediante la secuencia de pasos antes establecida, no necesariamente se convertirán en PP, ya que en el trabajo de diseño aplicando esta Guía Metodológica, se podría determinar que el “problema A” es parte de otro problema mayor “B”, o si el proceso “A” es parte de otro proceso “B” y por tanto, no corresponde diseñar todos Programas (A y B), sino solo los Programas B.

A continuación se enuncian los **errores típicos que se deben evitar**, a la hora de identificar y diseñar los PP:

1. Guiarse por la estructura orgánica de la institución.
2. Considerar sólo el RIOE, leyes orgánicas y específicas, sin tomar en cuenta las necesidades y demandas de la población objetivo, a la cual la institución proporciona los servicios.
3. Tomar de base la estructura presupuestaria actual, sin considerar las oportunidades de mejora que plantea la reforma.
4. Fraccionar los productos en varios PP, cuando algunos de ellos corresponden a un conjunto de servicios de un solo PP.

3.3 Lineamientos sobre la Denominación y Número de Programas y Subprogramas

Con el propósito de establecer un adecuado diseño de los PP, se proporcionan los siguientes lineamientos:

1. La denominación o nombre de un PP debe denotar un cambio en las condiciones de vida de una población. Ejemplo:
 - a. Reducción de la incidencia del VIH-SIDA
 - b. Promoción de la Seguridad Jurídica, Patrimonial, Comercial y Propiedad Intelectual
2. El nombre del Programa y Subprograma Presupuestario no debe de **“sobrepasar de 12 palabras”**, con el propósito de que éste refleje de manera puntual el Resultado Específico u objetivo del Programa; así como los Productos a entregar a través de los Subprogramas.
3. El número de Programas y Subprogramas Presupuestarios que una institución defina no deberá exceder de **8 Programas Presupuestarios** y de **5 Subprogramas** por cada Programa, lo cual dependerá del tamaño, cantidad y diversidad de problemas o necesidades relevantes que se atienden⁶. Esta limitación obedece a que mientras más ramificada se encuentre la estructura presupuestaria de una institución, se incrementa el riesgo de fraccionamiento y atomización del presupuesto, por consecuente una mayor dificultad en la gestión institucional. En casos excepcionales, y de acuerdo a justificaciones presentadas, la DGP podrá valorar la pertinencia de que una institución defina un número mayor de PP y Subprogramas al máximo establecido.

⁶ En áreas temáticas como: salud, educación, seguridad, agricultura, justicia y obras públicas, principalmente, se espera que éste límite máximo sea utilizado, mientras que en otras áreas, el número de Programas a diseñar debería ser inferior.

3.4 Diseño de Programas Presupuestarios Bajo el Análisis de Problemas⁷

Los PP diseñados bajo este análisis, tienen el objetivo de resolver de manera sostenible un **problema específico** existente en una población definida o en toda la sociedad. El criterio básico para definir si el diseño debe seguir esta metodología es el siguiente:

“El problema existente que se busca resolver, está determinado por factores directos e indirectos, cuyas relaciones causa-efecto deben ser analizadas y confirmadas como condición previa al diseño del Programa”.

Dentro de este análisis pueden comprendidas las intervenciones del Estado, cuyos servicios corresponden a las áreas temáticas que se indican en la figura siguiente.

Figura 1 A
Ejemplos de Áreas Temáticas cuyos Programas pueden estar Bajo el Análisis de Problemas



3.4.1 El Método de Análisis de Problemas

El Método de Análisis de Problemas es concebido como un método participativo, cuyo objetivo es la determinación de las causas y los efectos de un problema previamente identificado. Dicho método tiene como punto de partida la **identificación de un problema central**, ya sea mediante una encuesta, el método Delphi⁸, la “lluvia de ideas” (*brainstorming*⁹), u otra técnica que siga ciertas reglas para evitar distorsiones.

⁷ En esta Guía se presentan ejemplos solo con fines ilustrativos para facilitar el entendimiento de cada parte. Dichos ejemplos no necesariamente reflejan la realidad ni contienen el sustento técnico suficiente, lo cual corresponde a las autoridades con competencias técnicas en cada materia.

⁸ **METODO DELPHI:** su objetivo es la obtención de información producto de un consenso basado en la discusión entre expertos. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que debe ser contestado por los expertos.

⁹ **BRAINSTORMING:** es una herramienta de trabajo grupal que facilita el análisis participativo de un tema o problema determinado.

Una vez definido el problema central, se identifican las causas que lo originan (causas directas o indirectas), y luego se identifican los efectos directos e indirectos que genera dicho problema en la población que lo padece.

Para realizar un adecuado análisis de las causas y efectos, es recomendable partir, en lo posible, de un marco o modelo conceptual sobre el problema a estudiar, con la finalidad de focalizar el análisis y evitar la dispersión de esfuerzos y resultados poco útiles.

Para el diseño de los PP bajo este método de análisis, se desarrollarán una serie de 14 pasos, agrupados en dos fases, tal como se describe a continuación.

3.4.2 Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual

Esta fase es de vital importancia para entender las características y magnitud del problema que se quiere solucionar. Para ello, los ETD's deberán realizar como mínimo los siguientes pasos:

- Paso 1: Definición del problema central
- Paso 2: Identificación de la Población Objetivo y Definición del Posible Nombre del PP
- Paso 3: Elaboración del Árbol de Problemas y Análisis de Causas y Efectos

Paso 1	Definición del Problema Central
--------	---------------------------------

Concepto:

Un problema es una condición negativa en la población, es un hecho real, estadísticamente demostrable en términos de su magnitud, temporalidad, grupo poblacional y ámbito geográfico. También se define como una necesidad insatisfecha en términos de cobertura, oportunidad, calidad y/o costo de acceso al bien o servicio que la satisface.

Para identificar adecuadamente el problema central y estudiar sus causas y efectos, se recomienda responder las siguientes preguntas, lo cual ayudará a orientar el análisis de la situación actual y a seleccionar el problema central que dará origen al PP.

- ¿Qué está pasando?
- ¿Con quién está pasando?
- ¿Dónde está pasando?
- ¿Cuándo pasa?
- ¿Por qué pasa?
- ¿Cuáles son las causas y consecuencias de lo que está pasando?

Si un problema es una situación o condición negativa en la población, una demanda o necesidad insatisfecha, o una oportunidad no aprovechada, tome en cuenta que:

- Los problemas no existen independientemente de las personas que los padecen.
- Con frecuencia se comete el error de expresar un problema en términos de la falta de determinados medios que podrían servir para resolverlo.
- Evite confundir un problema existente con la falta de una solución.
- A menudo las “soluciones” propuestas no resuelven el problema propiamente dicho, por lo tanto, es recomendable analizar y discutir en forma participativa cada una de las posibles soluciones.
- Los problemas de gestión y/o de procesos de una entidad pública no constituyen un problema de la población. Ejemplo: reestructuraciones, modernización institucional, fortalecimiento de capacidades, entre otros.

Para que un problema de origen a un PP, debe ser suficientemente relevante para la sociedad como para justificar una intervención del Estado, y a su vez, suficientemente específico que permita diseñar una solución efectiva, factible y medible.

Observe el siguiente cuadro, donde se muestran ejemplos con fines ilustrativos, de problemas mal planteados, así mismo como deberían ser planteados:

Cuadro 1A: Ejemplos de Planteamientos de Problemas

Problemas mal planteados	Problemas bien planteados
1. Falta de créditos y asistencia técnica para los productores rurales.	1. Bajos niveles de productividad en los pequeños productores rurales.
2. Alto índice de mortalidad infantil debido a causas prevenibles.	2. Alto índice de mortalidad infantil.
3. Vehículos en mal estado y falta mantenimiento de las vías.	3. Alto índice de accidentes de tránsito.
4. Educación de baja calidad por falta de presupuesto.	4. Bajos niveles de aprendizaje en niños.
5. Falta de institutos de educación media cercanos a la población rural.	5. Jóvenes del área rural sin acceso a la educación media.

Aplicación práctica:

Para la adecuada definición del problema se desarrollarán las siguientes acciones en forma secuencial:

a) Problemas o necesidades de la población en torno al tema asignado

El ETD a partir del problema recibido, por ejemplo “la desnutrición en los niños de El Salvador”, mediante la técnica “*lluvia de ideas*”, utilizando tarjetas y apoyándose en información secundaria (estudios básicos, censos, encuestas y estadísticas oficiales sobre indicadores, su conocimiento general del tema, etc.), realiza una lista de los posibles problemas que está percibiendo la población, y los organiza en una tabla como la que se muestra en el formato siguiente.

Formato 1 A
Definición del Problema Central

Lista de posibles problemas percibidos por la población en la actualidad (<i>lluvia de ideas</i>)	Problema Central
1. Deficiente control del embarazo, desnutrición, anemia e infecciones en embarazadas.	“Alta incidencia de nacimientos de niñas y niños prematuros”
2. Altos índices de bajo peso al nacer y prematurez en los recién nacidos.	
3. Abortos y muertes fetales durante el embarazo.	
4. Muertes de recién nacidos durante el parto.	
5. Baja cobertura de los servicios de salud básica y especializada para la atención de parto y de los recién nacidos.	
6. Alta fecundidad en las poblaciones más pobres, control inoportuno de riesgos y enfermedades de las madres durante el embarazo.	
7. Inadecuados hábitos y prácticas de alimentación (alimentos poco nutritivos, higiene deficiente, falta lactancia materna, entre otros).	

b) Identificar a los actores relevantes en la solución del problema

Considerando que muchos problemas que percibe la población se deben a múltiples causas, es necesario que el ETD identifique las principales instituciones o dependencias de una misma institución, con algún rol en la solución del problema materia del estudio identificado, siguiendo para ello el Formato 1A.

Ello permitirá analizar y diseñar una solución integral del problema, coordinar esfuerzos entre todos los actores y evitar o reducir la posibilidad de duplicación de acciones, permitirá hacer un uso más eficiente de los escasos recursos públicos, y asegurar el logro de los resultados del PP.

Formato 2 A
Identificación de Actores, sus Roles y Competencias Relacionados con el Problema

Unidades Organizativas o Instituciones vinculadas al problema	Posibles roles actuales o futuros sobre el problema	Base legal
1.		
2.		
3.		
4.		

Para desarrollar este Formato, en el ejemplo de la “**Alta Incidencia de Nacimientos de niñas y niños Prematuros**”, se puede indicar que el MINSAL dicta políticas y diseña intervenciones para mejorar la salud de la población, como ente rector de la reducción de la incidencia de nacimientos prematuros como causa de mortalidad en los menores de 5 años y principalmente durante el primer mes de vida en niños y niñas. Más específicamente, se puede precisar que el Viceministerio de Servicios de Salud, es el encargado de vigilar y controlar la calidad de la atención que se brinda a la población.

Igualmente, se pueden identificar a otros actores del Sistema de Protección Social Universal (MINED, MAG, FISDL, ANDA, MINEC, MOP, FOSALUD, ISSS), los cuales contribuyen a la solución del problema, ya que pueden, fomentar y desarrollar las condiciones para facilitar el acceso a servicios básicos, salud familiar, planificación familiar, calidad del control prenatal, mejores condiciones de vida y seguridad alimentaria, principalmente en el área rural y asentamientos precarios urbanos.

c) Sustentar estadísticamente la existencia del problema central identificado

Presentar los datos estadísticos de por lo menos **tres años previos** a la propuesta de Programa Presupuestario, que sustenten la magnitud del problema identificado. Estos datos deberán expresar de manera clara la existencia de una brecha o necesidad en la población. Para un mayor entendimiento del problema es recomendable, analizar y presentar desagregaciones de la variable, ya sea por sexo, grupos de edad, ámbito geográfico, etc., como se muestra en el ejemplo siguiente.

Formato 3 A

Información Estadística que Sustenta la Existencia del Problema o Necesidad

Indicador y Variables Relacionadas	Unidad de Medida	Año (N-1)	Año (N-2)	Año (N-3)
% de niños y niñas con prematurez	Porcentaje			
% de niños y niñas con bajo peso al nacer	Porcentaje			
Por sexo				
Tasa de mortalidad infantil	tasa por mil nacidos vivos			
Niñas				
Niños				
Por grupos de edad (1)				
Tasa de mortalidad neonatal niños entre 0 y 28 días	tasa por mil nacidos vivos			
Tasa de mortalidad en niños entre cero y cinco años	tasa por mil nacidos vivos			
Otras Variables Relacionadas				
% de madres gestantes con infección durante el embarazo	Porcentaje			
% de madres gestantes con anemia y desnutrición por zona	Porcentaje			
Urbana				
Rural				

(1): En este ejemplo los límites de los rangos de edad son referenciales.

Paso 2

Identificación de la Población Objetivo y Definición del Posible Nombre del Programa Presupuestario

Concepto:

- a) **Población Potencial:** es aquella que presenta el problema o necesidad que justifica u origina el PP, independientemente de si actualmente es atendida, debiéndose cuantificar dicha población seleccionando una adecuada unidad de medida.
- b) **Población Objetivo:** es un sub conjunto de la Población Potencial, y se refiere a la población que el PP pretende atender. A la población objetivo, también se le conoce como usuarios, beneficiarios o destinatarios.

Para definir la Población Objetivo se establecen criterios de focalización que ayuden a establecer la porción que requiere o puede ser atendida, ya que por diversas razones no es posible que toda la población potencial sea cubierta por el PP.

Al momento de determinar los criterios de focalización aplicados a la población potencial, el ETD deberá tomar en cuenta los enfoques transversales de igualdad y equidad de género, personas con capacidades especiales y población vulnerable; entre otros.

Figura 2 A
Esquema para la Definición de la Población Objetivo del Programa Presupuestario



Aplicación práctica:

a) Identificación de la Población Potencial y Objetivo:

Con base en la definición del problema central y la información estadística que lo sustenta, identifique y cuantifique la población potencial al año previo al diseño del PP, utilizando un Formato como el que sigue.

Formato 4 A

Población Potencial del Programa Presupuestario

Descripción de la Población Potencial	Unidad de Medida	Valor año N-1
<i>Niñas y niños con prematurez al nacimiento</i>	<i>Porcentaje</i>	
	<i>Persona</i>	
<i>Mujeres gestantes en general</i>	<i>Persona</i>	
<i>Mujeres en edad fértil (15-49 años)</i>	<i>Persona</i>	

Ahora elabore una lista de criterios de focalización que le permitirá definir la Población Objetivo del PP. En el ejemplo de esta Guía, la focalización se basa en dos conceptos importantes: la vulnerabilidad de las personas y el grado de exposición a los factores de riesgo. A continuación se indican con fines didácticos ejemplos referenciales de los citados criterios:

- Según la bibliografía revisada, la prematurez debe ser prevenida y atendida desde la preconcepción en las mujeres en edad fértil y durante el embarazo desde el primer trimestre.
- La acción de prevención y atención debe concentrarse en las madres gestantes y en los niños desde su concepción (primeras 24 horas de vida) hasta cumplir 5 años de edad.
- Según las estadísticas, la población más vulnerable se encuentra en el área rural, especialmente en los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema, en donde las madres tienen un bajo nivel de educación.

Con base en los criterios de focalización definidos, cuantifique la **Población Objetivo** utilizando un formato como el siguiente.

Formato 5 A

Identificación de la Población Objetivo del Programa Presupuestario

Descripción	Unidad de Medida	Valor Año N-1
Área rural		
<i>Mujeres en edad fértil (15-49 años)</i>		
<i>Madres gestantes</i>		
<i>Niñas y niños con prematurez al nacimiento</i>		
Área urbana		
<i>Mujeres en edad fértil (15-49 años)</i>		
<i>Madres gestantes</i>		
<i>Niñas y niños con prematurez al nacimiento</i>		
Número total de personas		

Notas: 1. La segmentación de la población presentada en el Formato 5A es con fines didácticos, la forma en cómo se segmenta depende de la problemática abordada y su información disponible.

2. Para cada uno de los datos estadísticos indicar la fuente y fecha de los datos.

Cuando sea factible, la Población Objetivo deberá ser clasificada con más criterios de segmentación, tales como sexo, grupos de edad, ámbito geográfico (zona occidental, central, u oriental), características relevantes socio-demográficas, personas con capacidades especiales y población vulnerable, etc., dado que ello ayudará a diseñar las medidas más precisas que deben ser comprendidas en el PP para incrementar su efectividad.

b) Definición del posible nombre del Programa Presupuestario

Una vez determinado el problema central y la población objetivo, se definirá el posible nombre del PP el cual debe ser corto, claro y preciso; asimismo, es importante distinguir la diferencia entre el Resultado Específico y el nombre del PP, ya que el primero denota el propósito u objetivo del PP, y el segundo debe representar en una frase corta, de no más de 12 palabras, dicho propósito (ver apartado 3.3).

En nuestro ejemplo de la alta incidencia de nacimientos de niñas y niños prematuros, el nombre del PP¹⁰ podría ser:

Formato 6 A Nombre del Programa Presupuestario

“Reducción de la Prematurez en Niñas y Niños Recién Nacidos”

Paso 3

Elaboración del Árbol de Problemas y Análisis de Causas y Efectos

Concepto

En este paso se busca analizar el origen y consecuencias del problema central definido, y de esa forma facilitar la identificación de alternativas de solución. Dicho análisis debe de realizarse con base en información obtenida a través de estudios, modelos conceptuales o diagnósticos previos.

El Árbol de Problemas se elabora mediante aproximaciones sucesivas de causas y efectos, en torno a un problema central identificado, es un procedimiento flexible y sencillo, que genera consenso de opiniones y la efectividad y eficiencia del análisis depende de los participantes. Este proceso se facilita identificando las causas que dan origen a dicha situación negativa y los efectos que genera la misma, y luego se procede al ordenamiento de dichos elementos mediante la diagramación de un esquema tipo “árbol”, en el cual el problema definido se constituye en el punto de partida (tronco), bajo el que se ubican las causas (raíces), y por consiguiente la ubicación de los efectos representan la parte superior de dicho diagrama (copas del árbol).

- a) **Definición de Relación Causa-Efecto:** una causa es el origen de un suceso, efecto o resultado. Se dice que una causa es primaria cuando produce el efecto con independencia absoluta y que a su vez carece de causa previa; y una causa es secundaria cuando produce el efecto con dependencia de la primera.

Dados dos eventos A y B, el primero es causa del segundo si:

- La ocurrencia de A va acompañada de la ocurrencia de B, entonces A es una causa de B;
- La no-ocurrencia de A implica que tampoco podrá hallarse la ocurrencia de B, aunque la ocurrencia de A no tiene por qué estar ligada necesariamente a la ocurrencia de B.

¹⁰ El nombre quedará como definitivo cuando se finalice el diseño, y se apruebe y se registre el Programa Presupuestario en el SAFI II.

Por su parte, un efecto es una consecuencia de la ocurrencia de una causa. Según la definición anterior, "A es causa de B" o equivalentemente "B es un efecto de A". Cuando los dos eventos A y B cumplen las dos condiciones anteriores, se dice que existe una relación causal entre ambos.

Pueden existir factores causales posibles de modificar mediante las intervenciones de un Programa y otros factores naturales que no son alterables, y por tanto deberán ser asumidos como tales. Por ejemplo, el factor clima, el factor edad del niño, la topografía en el caso de problemas relacionados con las vías de transporte o con el riego en el caso de la agricultura, etc.

Un factor causal posible de modificar, por ejemplo, es la actitud de las madres sobre la higiene y la alimentación materna e infantil, y el estado de mantenimiento de los vehículos en el caso del problema de contaminación del aire.

Es preciso mencionar que la identificación de las causas y efectos se debe realizar hasta un nivel de desagregación razonable.

b) Modelo Conceptual

Para establecer las causas y los efectos del problema central identificado, se deberá partir indagando si existen o no modelos o marcos conceptuales sobre el problema que será abordado por el PP.

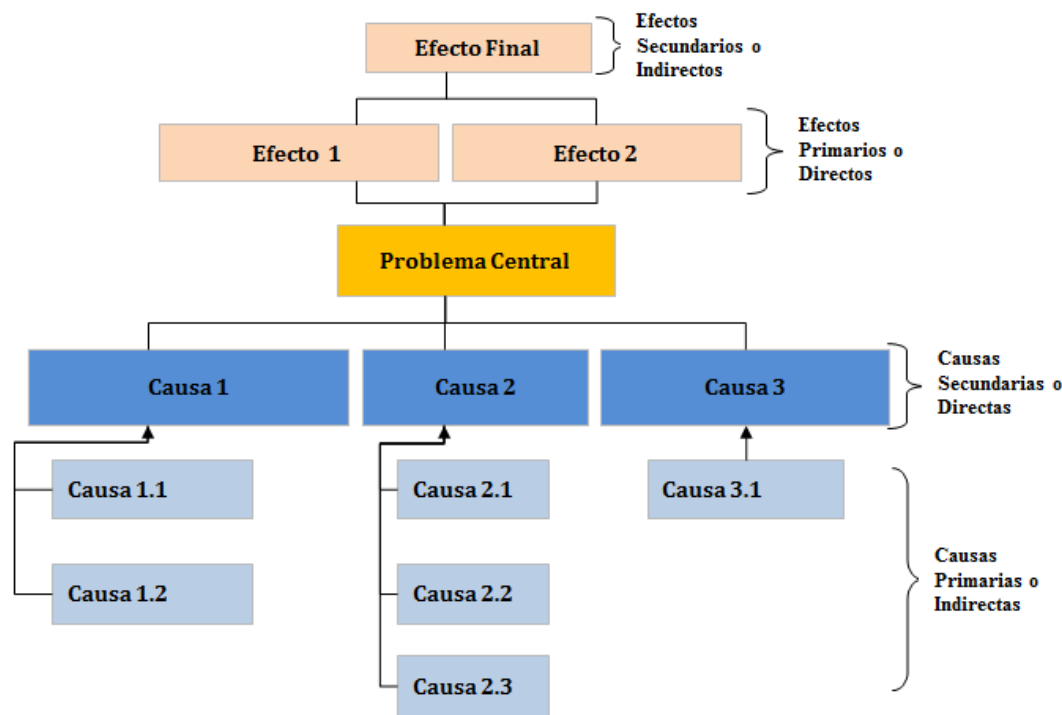
Para los fines de esta Guía, un marco conceptual es una representación gráfica de las relaciones de causalidad entre las variables relevantes de una problemática en particular, relaciones consistentes con el conocimiento que una determinada comunidad científica posee en un momento dado, en ese sentido, sirve para facilitar la comprensión de los componentes de la problemática y sus relaciones, y ayuda en la búsqueda de evidencias sobre dichas relaciones; por tanto, constituye un punto de referencia útil para analizar una situación y diseñar el PP.

Aplicación práctica

a) Elaboración del Árbol de Problemas

Tomando como referencia un marco conceptual pre existente (de ser el caso) y los conocimientos que poseen los integrantes del ETD, mediante un proceso participativo en el que se involucre a otros especialistas conocedores del problema, se procede a elaborar un diagrama como el modelo que se muestra a continuación:

Formato 7 A
Árbol de Problemas
Diagrama de Causas – Efectos del Problema Identificado



Nota: La estructura del diagrama anterior, conocido como **Árbol de Problemas**, debe de responder a las características del problema identificado en el Formato 1A.

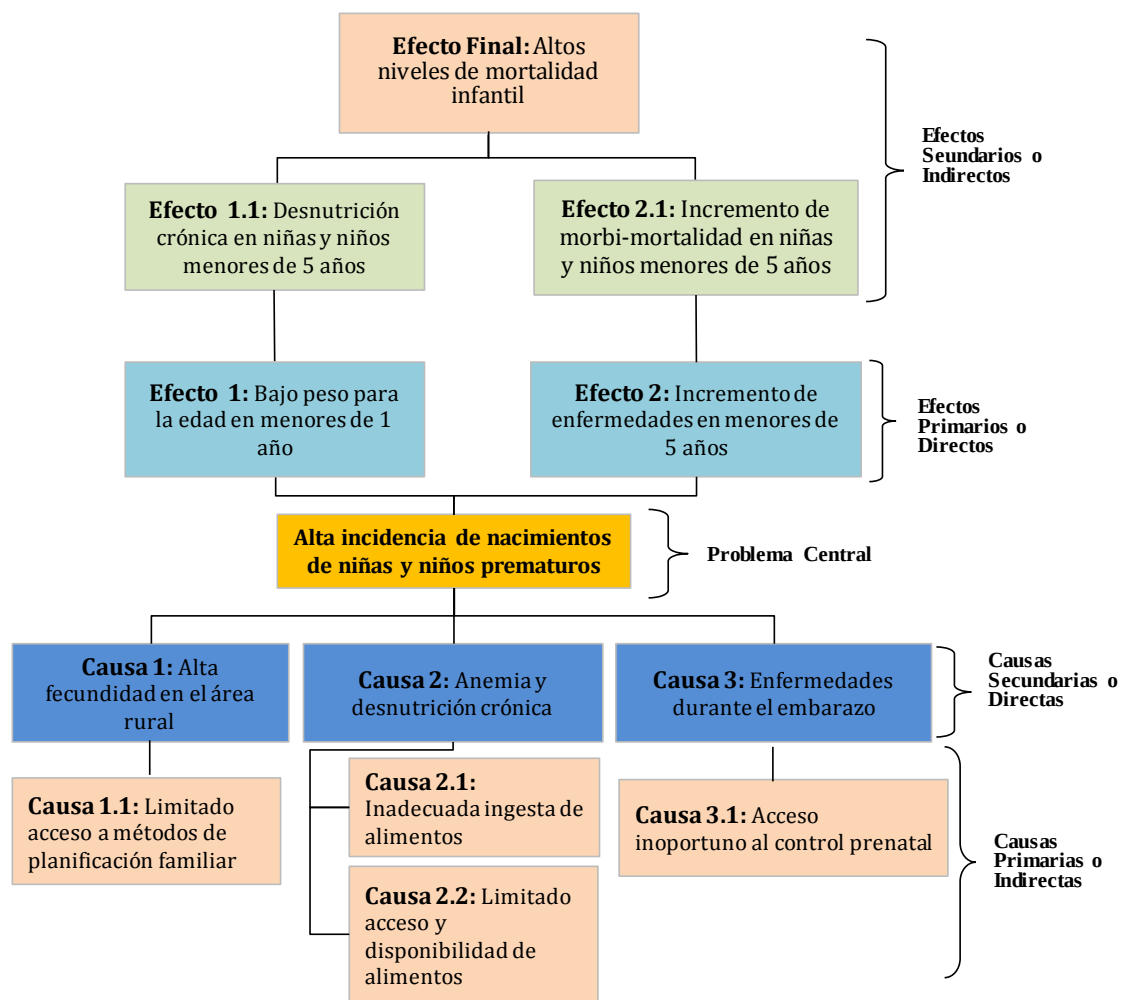
Si bien es cierto que, en la realidad pueden existir relaciones cruzadas entre algunas causas, para fines prácticos se tratará de asociar una causa primaria sólo a una causa secundaria (relación unidireccional).

Asimismo, es posible que algunas causas tengan mayor incidencia (o fuerza) que otras en la ocurrencia del problema central, lo cual **determinará el grado de prioridad que se le dé en términos presupuestarios durante la ejecución, por lo que será de utilidad que dicha incidencia se describa en un documento de diagnóstico.** Una recomendación básica en este tipo de análisis es verificar que las causas primarias, en lo posible, sean independientes entre sí.

Un diagrama de causas y efectos puede ser más simple o más complejo, dependiendo de la profundidad del análisis, de la disponibilidad de información, así como de la naturaleza del problema materia del análisis.

El siguiente Árbol de Problemas con fines didácticos, muestra la relación de las causas y efectos que provocan el problema “Alta incidencia de nacimientos de niñas y niños prematuros”.

Figura 3 A
Ejemplo Ilustrativo de Árbol de Problemas



b) Sustento de las Relaciones de Causalidad

Finalmente, una vez definido el diagrama de causas, verifique su consistencia explicando la forma cómo cada causa primaria determina la existencia de la causa secundaria, y cómo la causa secundaria determina o contribuye a la existencia del problema central, como se muestra en el ejemplo siguiente.

Formato 8 A Sustento Básico de las Relaciones de Causalidad

Relación de Causalidad	Justificación
Limitado acceso a métodos de planificación familiar vs alta fecundidad en el área rural.	Los estudios sustentan que el limitado acceso a los servicios de información para el uso de métodos de planificación familiar, principalmente en la zona rural, en condiciones de pobreza y baja escolaridad, contribuye a altos niveles de fecundidad en dicha zona, provocando una alta incidencia de complicaciones maternas e infantiles (prematurez, bajo peso y muerte perinatal).
Limitado acceso y disponibilidad de alimentos y una inadecuada ingesta en los mismos vs la anemia y la desnutrición crónica en las madres gestantes.	Existe evidencia científica que demuestra que las infecciones durante el embarazo, la anemia y la desnutrición en las mujeres gestantes contribuyen al riesgo de partos prematuros, bajo peso al nacer e infecciones en los niños y niñas desde sus primeros días de vida y durante los primeros 5 años.
Acceso inoportuno al control prenatal vs enfermedades durante el embarazo.	Se ha demostrado que el acceso inoportuno al control prenatal contribuye a la alta incidencia de enfermedades durante el embarazo, partos prematuros u otras complicaciones.

Una vez se finalice la información del Formato 8A, es necesario completar la siguiente ficha de evidencia, a fin de demostrar el sustento de la relación causal que existe entre los diferentes niveles de **Causalidad del Árbol de Problemas** (ver apartado **2.7 Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de PP**). El número de fichas de evidencia que deberá elaborarse dependerá de la cantidad de documentación bibliográfica; por ejemplo: si la evidencia se sustenta en 2 documentos bibliográficos diferentes, corresponderá elaborar 2 fichas.

Formato de Ficha de Evidencia

Título:	Año de la publicación:
Autor (s):	Clasificación de la evidencia:
Página web u otro medio donde se pueda ubicar el documento que sustenta la evidencia:	
Fuentes de información (primaria, secundaria):	
Relación causal que sustenta esta evidencia:	
Comentarios sobre los resultados de la evidencia:	

Si el paso 3 ha sido completado con éxito, entonces el ETD ha finalizado la Fase I Diagnóstico de la Situación Actual, y de esa forma puede proceder con el inicio de la Fase II Diseño del PP, en la que se definirá la situación futura a lograr que buscará ser una solución al problema identificado en la fase previa.

3.4.3 Fase II: Diseño del Programa Presupuestario

El diseño consiste en la definición del resultado esperado del PP y la estructura de los medios para lograrlo, tales como los productos, Actividades/Proyectos (donde corresponda), así como la definición de los indicadores que permitan medir el logro de los objetivos en cada nivel. Partiendo de la Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual, el ETD deberá realizar los siguientes pasos hasta completar el diseño del PP:

- Paso 4: Definición del Resultado Específico del PP
- Paso 5: Vinculación del PP con el Resultado Final
- Paso 6: Elaboración del Árbol de Objetivos
- Paso 7: Definición de los Productos a partir de los Medios Directos
- Paso 8: Definición de los Subprogramas a Partir de los Productos
- Paso 9: Definición de las Actividades/Proyectos para cada Producto a Partir de los Medios Indirectos
- Paso 10: Definición de Indicadores de Desempeño y Medios de Verificación
- Paso 11: Identificación de Supuestos Importantes
- Paso 12: Elaboración de la Matriz lógica del PP
- Paso 13: Vinculación del PP con el Clasificador Funcional del Gasto Público
- Paso 14: Identificación de Responsables del PP

Paso 4	Definición del Resultado Específico del Programa Presupuestario
--------	---

Concepto:

El Resultado Específico (Re) es un cambio en la situación de una población atendida, como consecuencia del uso de los bienes y/o servicios provistos por el PP. Revela la solución a un problema concreto o necesidad insatisfecha en la Población Objetivo, tiene como características que un PP tiene únicamente un solo Re, el cual contribuye a lograr un objetivo superior o Resultado Final.

Aplicación práctica:

Partiendo del problema central analizado, y respondiendo las preguntas del Formato siguiente con fines ilustrativos, formule el Resultado Específico del Programa correspondiente.

Formato 9 A Elementos para Determinar el Resultado Específico

Programa Presupuestario <i>Reducción de la Prematurez en Niños y Niñas Recién Nacidos</i>	
¿A quiénes beneficiará?	Indique la Población Objetivo: - Mujeres en edad fértil (15-49 años) - Mujeres gestantes - Niñas y niños con prematurez al nacimiento
¿Cuál es el cambio que se producirá?	Indique la variable o factor que cambia: <i>Reducción de la mortalidad infantil a causa de la incidencia de prematurez</i>
¿En qué proporción se dará el cambio?	Indique la meta o magnitud del cambio deseado y posible: <i>Reducir el nivel de prematurez a menos de la mitad de su valor actual.</i>
¿En qué tiempo se espera el cambio?	Indique el número estimado de años: <i>Cinco años</i>
Resultado Específico: <i>(propósito u objetivo central del Programa Presupuestario)</i> Reducir la mortalidad infantil causada por la prematurez en niñas y niños recién nacidos, por medio de la atención médica oportuna a niñas/os prematuros, mujeres gestantes y en edad fértil (15-49 años de edad).	

Paso 5 Vinculación del Programa Presupuestario con el Resultado Final

Concepto:

El Resultado Final (Rf): es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población definida, o en su entorno. Está vinculado a un objetivo de política, constituye un eslabón entre el nivel presupuestario y el nivel estratégico, el cual está condicionado al Resultado Específico de más de un PP, pero su logro no es totalmente atribuible a éstos.

El Resultado Final no forma parte de la estructura presupuestaria, pero sí de la Matriz del Programa. Asimismo, el conjunto de estos Resultados establecen la visión hacia donde deben orientarse los esfuerzos de los PP.

Aplicación práctica:

Apoyándose en el Formato siguiente, analice la vinculación causal del Resultado Específico definido para el PP con un Resultado Final de la lista publicada por la DGP, a través de las evidencias que justifiquen dicha relación.

Formato 10 A
Evidencias: Relación Causal entre el Resultado Específico y el Resultado Final

Escriba el nombre del Resultado Específico (Re) del Programa Presupuestario	Escriba el nombre del Resultado Final (Rf) seleccionado de la lista indicada
<i>Reducir la mortalidad infantil causada por la prematuridad en niñas y niños recién nacidos, por medio de la atención médica oportuna a niños/as prematuros, mujeres gestantes y en edad fértil (entre 15-49 años de edad).</i>	<i>Reducción de la mortalidad infantil</i>
Sustento técnico de la relación causal Rf – Re [Presente un resumen sobre evidencia encontrada] <i>Más de la mitad de las muertes en las niñas y niños menores de 1 año ocurren en el primer mes de vida y el 80% de ellas ocurren en los primeros siete días, principalmente por prematuridad con complicaciones cardio-respiratorias en los recién nacidos, provocados en mayor medida por la falta de atención médica oportuna en mujeres gestantes.</i>	

Una vez se complete la información del Formato 10A, es necesario completar la siguiente ficha de evidencia, a fin de demostrar el sustento de la relación Causal que existe entre el **Resultado Específico y Resultado Final** (ver apartado **2.7 Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de PP**). El número de fichas de evidencia que deberá elaborarse, dependerá de la cantidad de documentación bibliográfica; por ejemplo: si la evidencia se sustenta en 2 documentos bibliográficos diferentes, corresponderá elaborar 2 fichas.

Formato de Ficha de Evidencia

Título:	Año de la publicación:
Autor (s):	Clasificación de la evidencia:
Página web u otro medio donde se pueda ubicar el documento que sustenta la evidencia:	
Fuentes de información (primaria, secundaria):	
Relación causal que sustenta esta evidencia:	
Comentarios sobre los resultados de la evidencia:	

Paso 6

Elaboración del Árbol de Objetivos

Concepto:

El **Árbol de Objetivos**, también conocido como **Árbol de Medios o Fines**, representa la situación esperada a resolver del problema central y consiste en revertir las situaciones negativas identificadas en el Árbol de Problemas a situaciones positivas, por ejemplo, si algo faltaba ahora existirá, si se señalaba la insuficiencia de un servicio ahora será suficiente, etc.

Al efectuar el cambio que se señala, los efectos negativos plasmados en el Árbol de Problemas, se transforman en fines que se persiguen, y las causas se convierten en los medios con los que se debe contar para solucionar el problema.

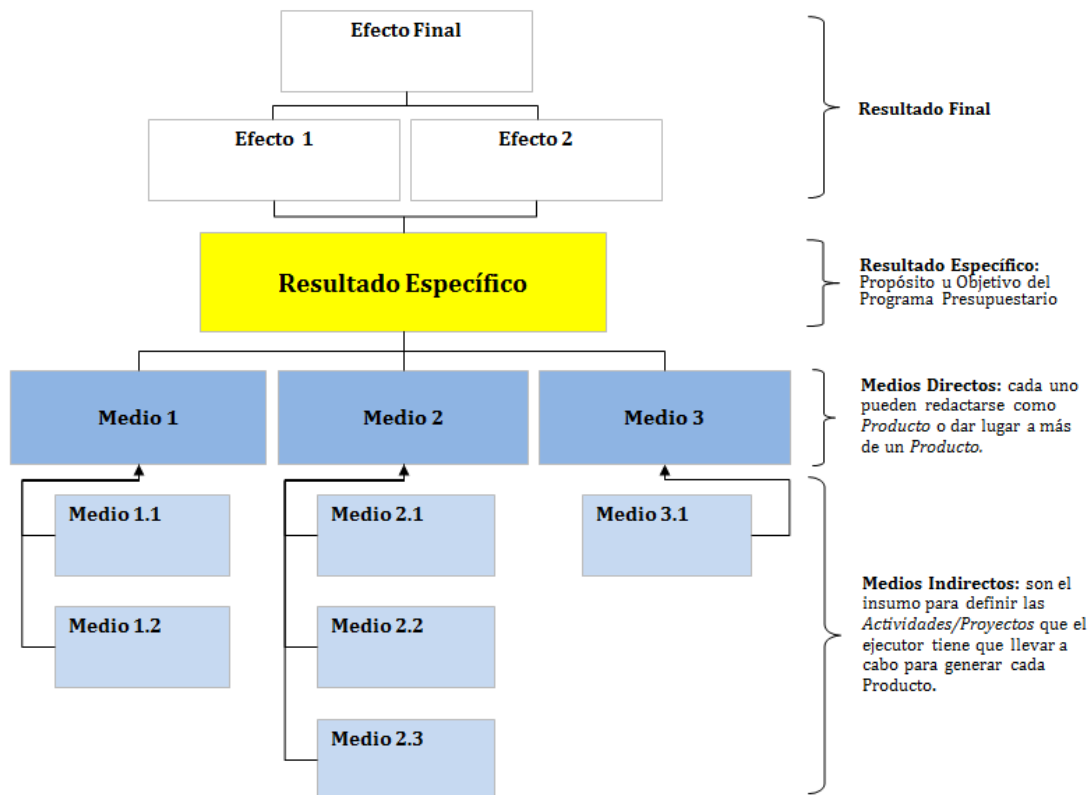
Conforme a lo anterior, las causas secundarias (directas) y primarias (indirectas) pasan a ser medios directos e indirectos, dando lugar a *Productos y Actividades/Proyectos* respectivamente; pero no necesariamente existirá una relación unidireccional (uno a uno) entre los medios indirectos y las Actividades/Proyectos como se verá en los pasos siguientes.

Aplicación práctica:

Utilizando un esquema ilustrativo, convierta las causas de su Árbol de Problemas en un Árbol de Objetivos, utilizando un Formato como el siguiente.

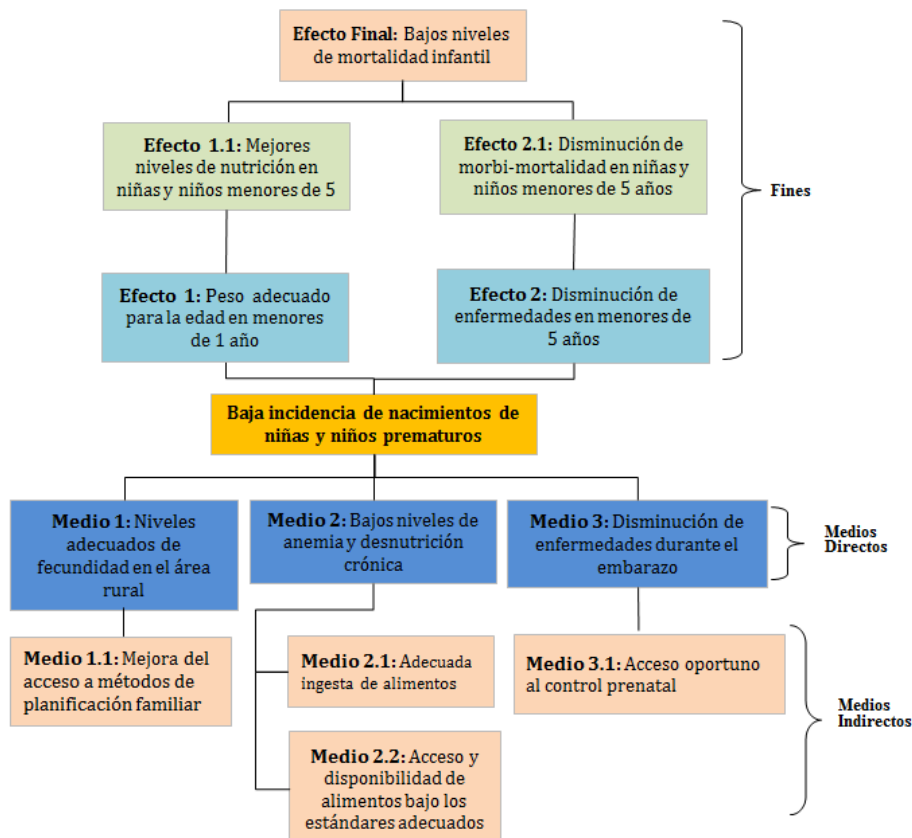
Formato 11 A "Árbol de Objetivos"

Diagrama de Medios y Resultados del Programa Presupuestario



En nuestro ejemplo de la alta incidencia de nacimientos de niñas y niños prematuros, el Árbol de Objetivos con fines ilustrativos sería como el que se presenta a continuación:

Figura 4 A
Ejemplo Ilustrativo de Árbol de Objetivos



Como se puede apreciar, la causa **1**. Alta fecundidad en el área rural, se convirtió en el medio directo **1**. Niveles adecuados de fecundidad en el área rural; igualmente, la causa **1.1**. Limitado acceso a métodos de planificación familiar, se convirtió por ejemplo, en el medio indirecto **1.1**. Mejora del acceso a métodos de planificación familiar.

Paso 7

Definición de los Productos a partir de los Medios Directos

Concepto:

Un Producto: son los bienes y/o servicios finales que se entrega a la población objetivo, los cuales son generados directamente por las Actividades/Proyectos de un Subprograma. Es el medio necesario para alcanzar o lograr un resultado. Es algo que satisface una necesidad o demanda. Los productos pueden ser bienes tangibles o intangibles (servicios).

Es importante mencionar que los productos que se identifiquen en el marco del diseño de los PP únicamente deben ser **“Productos Finales”** relevantes; es decir aquellos que no sufren ningún otro proceso de transformación en la institución y contribuyen directamente a la aplicación de una política pública y atención de una problemática en la sociedad.

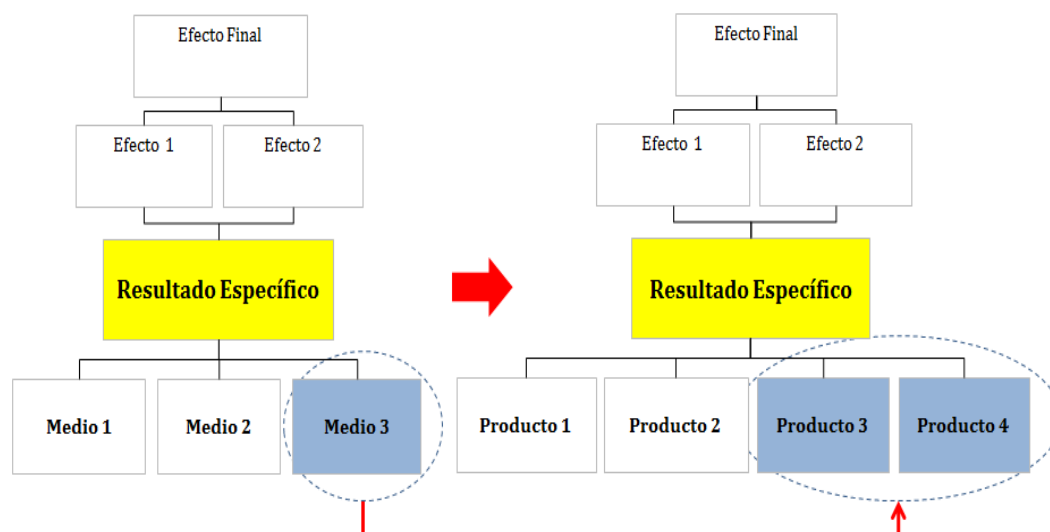
Conforme a las necesidades a resolver, los productos finales que se definan deben de considerar la contribución de éstos en el logro de la igualdad de género, acceso a oportunidades, participación social y desarrollo económico, entre otros.

Algunos ejemplos de productos finales son: *provisión de métodos de planificación familiar, provisión de alimentos fortificados, educación a las madres en prácticas de higiene y alimentación de la mujer gestante y del niño, capacitación superior de las mujeres, provisión de servicios prenatales de alta calidad, vigilancia policial de calles y barrios, asistencia técnica a los pequeños productores industriales, inmunización de niños contra un virus*, entre otros.

Aplicación práctica:

Considerando la definición anterior, los productos finales se determinarán a partir de los medios directos escritos según el diagrama de medios y resultados del PP (Árbol de Objetivos); en donde un medio puede redactarse como un solo Producto o dar lugar a más de un Producto, lo cual se facilita utilizando un diagrama como el siguiente:

Formato 12 A Transición de Medios Directos a Productos a Partir del “Árbol de Objetivos”



En consonancia con lo señalado en el párrafo previo, puede observarse en el esquema anterior que el “Medio 3” ha dado lugar a dos productos. En otros casos, dos medios pueden resultar en un solo producto, pues un producto puede lograr resolver una o más causas que originan el problema central, es decir se trata de una relación que no debe concebirse estrictamente como unidireccional (un medio → un producto); seguidamente se procede a realizar la descripción de dichos productos en el Formato siguiente:

Formato 13 A

Definición de los Productos del Programa Presupuestario

Nombre del producto	Breve descripción del producto	Población Objetivo
<i>Producto 1: Servicio de planificación familiar a mujeres en edad fértil</i>	<i>Consejería y entrega de métodos anticonceptivos</i>	<i>Mujeres en edad fértil (15 - 49 años)</i>
<i>Producto 2: Servicio de control prenatal de alta calidad</i>	<i>Detección precoz, inscripción prenatal y seguimiento durante el embarazo con micronutrientes (vitaminas prenatales) y consejería nutricional</i>	<i>Mujeres gestantes</i>
<i>Producto 3: Atención oportuna a niñas y niños nacidos con prematuridad</i>	<i>Servicios de obstetricia y neonatología especializados para el tratamiento de niños y niñas recién nacidos</i>	<i>Niñas y niños con prematuridad al nacimiento</i>

La siguiente acción, consiste en realizar un análisis de la efectividad de cada uno de los productos definidos, para generar el resultado esperado del PP, para lo cual se deberá hacer una búsqueda de evidencias que sustente dicha efectividad, procediendo a resumirlas así:

Formato 14 A

Resumen del Análisis de Efectividad de los Productos

Nombre del Producto	Resumen de las Evidencias que Justifican la Efectividad de cada Producto para Lograr el Resultado Específico del Programa
<i>Servicio de planificación familiar a mujeres en edad fértil</i>	Los resultados de un estudio sistemático (en el caso real, indicar el nombre y referencias del estudio), demostraron que el acceso a los métodos de salud sexual y reproductiva, con una adecuada educación en salud sexual y procreación responsable, evita embarazos no deseados, que conllevan, entre otros factores, a que las madres gestantes tengan una atención médica tardía, provocando una mayor vulnerabilidad a contraer enfermedades durante el embarazo, tanto a la madre como al gestante, incrementando los riesgos de prematuridad.
<i>Servicio de control prenatal de alta calidad</i>	La detección temprana de la mujer gestante, permite el seguimiento del bienestar materno e infantil por medio de la prevención y control de las infecciones durante el embarazo, la medición continua del incremento de peso y el crecimiento del vientre materno, para la toma oportuna de decisiones correctivas que prevengan retardo del crecimiento intrauterino, prematuridad y bajo peso al nacer.
<i>Atención oportuna a niñas y niños nacidos con prematuridad</i>	Las estadísticas demuestran que, una atención médica adecuada con servicios de obstetricia y neonatología especializados para la atención de niñas y niños prematuros, ayuda en 60% aproximadamente a aumentar sus probabilidades de vida.

Una vez se complete la información del Formato 13A, es necesario elaborar las Fichas de Evidencia, las cuales resumen la base bibliográfica que demuestran el sustento de la efectividad de los productos señalada en el Formato previo (ver apartado **2.7 Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de PP**). El número de fichas de evidencia que deberá elaborarse dependerá de la cantidad de documentación bibliográfica; por ejemplo: si la evidencia se sustenta en 2 documentos bibliográficos diferentes, corresponderá elaborar 2 fichas.

Formato de Ficha de Evidencia

Título:	Año de la publicación:
Autor (s):	Clasificación de la evidencia:
Página web u otro medio donde se pueda ubicar el documento que sustenta la evidencia:	
Fuentes de información (primaria, secundaria):	
Relación causal que sustenta esta evidencia:	
Comentarios sobre los resultados de la evidencia:	

Paso 8

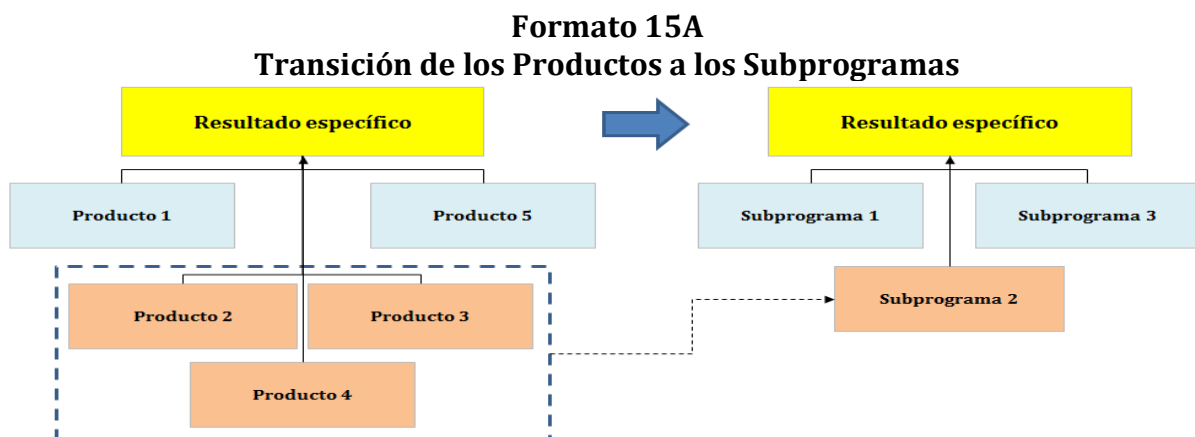
Definición de los Subprogramas a Partir de los Productos

Concepto:

Un **Subprograma** es un conjunto de productos finales (*output*) que, junto con los productos finales de los otros Subprogramas del PP, contribuyen al logro de un mismo resultado (*outcome*). Es decir, la producción de un Subprograma es parte de la provisión de bienes o servicios del PP (Ver Apartado 3.3 Lineamientos sobre la Denominación y Número de Programas y Subprogramas).

Aplicación práctica:

El esquema siguiente muestra cómo se estructuran los Subprogramas a partir del conjunto de productos identificados en el paso 7.



Los Subprogramas son originados por la **conjunción de uno o varios productos homogéneos**, de acuerdo a ello se pueden presentar las siguientes situaciones:

- Un producto puede dar origen a un solo Subprograma.
- Varios productos homogéneos (es decir bienes y/o servicios similares) pueden dar origen a un solo Subprograma.

Cuando se identifican y definen los Subprogramas, se debe tener especial cuidado de tal manera que un Subprograma represente adecuadamente a los Productos que lo componen, y la lógica causal no se pierda.

No obstante lo anterior, un PP, podrá opcionalmente introducir el Subprograma “Gestión del Programa” con su única Actividad denominada “Gastos Comunes”, en donde se registrarán gastos tales como: remuneraciones del responsable del PP, el mantenimiento de las instalaciones, entre otros, sólo cuando resulta difícil o poco eficiente tratar de asignarlos a las Actividades específicas.

Formato 16 A

Agrupación de los Productos en Subprogramas

Productos	Subprogramas
Producto 1	01 Subprograma
Producto 2	02 Subprograma
Producto 3	
Producto n	n Subprograma

Paso 9

Definición de las Actividades/Proyectos para cada Producto a Partir de los Medios Indirectos

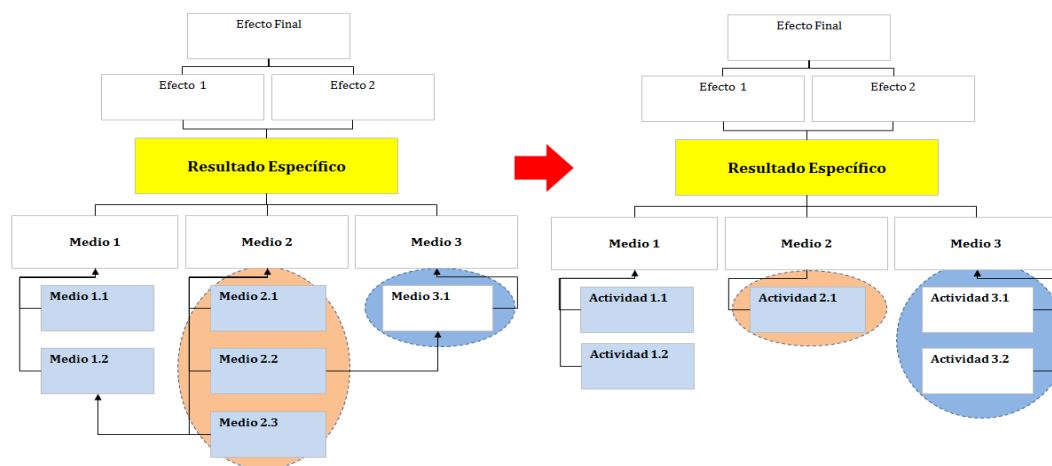
Concepto:

Una Actividad es un conjunto agregado y articulado de acciones que se realizan para generar y entregar los productos del Subprograma a la Población Objetivo del PP. Las Actividades son responsables del consumo de los insumos (recursos humanos, físicos y financieros). Las Actividades están totalmente bajo el control de la institución o responsable de su realización.

Es recomendable, definir las en forma agregada (macro-actividades) y evitar registrar tareas demasiado específicas, en lugar de las actividades estratégicas. Para los fines de esta Guía, la actividad es la respuesta a la pregunta ***¿qué se debe hacer de manera continua para que los medios indirectos ocurran y así se generen los productos?***

Formato 17A

Conversión de los Medios Indirectos en Actividades a partir del Árbol de Objetivos



Como se podrá observar, los medios indirectos, son transformados en Actividades/Proyectos¹¹, sin embargo, esta transformación no necesariamente es una relación de uno a uno, es decir, un medio indirecto puede originar una o más Actividades/Proyectos, así como también puede darse el caso en donde se fusionen dos o más medios indirectos para crear una sola Actividad/Proyectos. Sin embargo, es sumamente importante tener cuidado que en esta conversión no se pierda la lógica causal, de tal manera que los recursos que se gasten en la ejecución de las Actividades/Proyectos generen los productos (medios) necesarios para lograr el Resultado Específico correspondiente.

Para fines de un PP, las Actividades deben tener las siguientes características:

- Son responsables del consumo de los insumos (recursos humanos, físicos y financieros).
- Son acciones que hay que realizar, no son consecuencias de algo ni expresiones abiertas.
- Deben ser relevantes y suficientemente agregadas para minimizar la necesidad de prorratear recursos al momento de formular y ejecutar el presupuesto.
- Deben estar totalmente bajo el control de la institución o unidad responsable de su realización.
- Son medibles y se convierten en indicador.
- Se redactan con verbo en infinitivo (terminación “ar”, “er”, etc.)
- Deben denotar las acciones a realizar para lograr los productos identificados en cada Subprogramas.
- Deben definirse un número razonable de éstas, ya que demasiadas dificultaría el manejo del presupuesto durante la ejecución presupuestaria.

Aplicación práctica:

Tomando en cuenta los conceptos antes descritos, y apoyándose en un Formato como el que se muestra (ejemplo ilustrativo), defina las Actividades para cada uno de los productos identificados.

¹¹ Una vez diseñado el PP, con el transcurso del tiempo se pueden identificar otros proyectos de inversión que contribuyan al logro del resultado específico del mismo.

Formato 18 A

Definir las Actividades para cada Producto

Nombre del Programa: <i>Reducción de la Prematurez en Niñas y Niños Recién Nacidos</i>	
Nombre del Subprograma: <i>Atención a la Mujer en Etapa Prenatal</i>	
Denominación del Producto/Actividad	Unidad de Medida
Producto 1: Servicio de control prenatal de alta calidad.	Control
Actividad 1: Detectar activa y oportunamente las mujeres gestantes	Persona
Actividad 2: Proporcionar inscripciones prenatales (mujeres inscritas)	Persona
Actividad 3: Realizar seguimiento del embarazo con cinco controles subsecuentes	Persona
Actividad 4: Proporcionar micronutrientes a mujeres gestantes en condiciones de deficiencia nutricional	Persona
Producto 2:	
Actividad 1:	
Actividad 2:	
Actividad n:	
Producto N:	
Actividad 1:	
Actividad 2:	
Actividad n:	

Notas:

- 1: Considere "n" el número de Actividades, pero no olvide que estas provienen de los medios indirectos, como se muestra en el Formato 17A, y que deben ser agregadas, suficientes y necesarias para lograr cada Producto. Las Actividades formarán parte de los Subprogramas definidos a partir de los Productos.
- 2: Para fines de planificación y gestión interna en las entidades ejecutoras de los PP, las Actividades pueden dividirse en acciones más específicas, pero éstas no se reflejarán en la matriz del PP.

En los casos que aplique, si en el diseño de los PP se han identificado Proyectos de Inversión Pública, en el Formato siguiente colocar el nombre del Proyecto que cuente con la aprobación de la **Dirección General de Inversión y Crédito Público**, y su correspondiente estructura presupuestaria (Tareas y Obras):

Formato 19 A

Definir los Proyectos para cada Producto

Nombre del Programa Presupuestario:	
Nombre del Subprograma Presupuestario:	
Producto 1:	
Proyecto 1:	
Tarea 1:	
Obra 1:	
Obra 2:	
Producto 2:	
Proyecto 2:	
Obra 1:	
Obra 2:	
Obra n:	
Producto N:	
Proyecto n:	
.....	

Paso 10 Definición de Indicadores de Desempeño y Medios de Verificación

Concepto:

- a) **Un indicador** es un enunciado compuesto como mínimo de tres variables básicas: *calidad, cantidad y tiempo*, que permite medir el nivel de logro de un resultado, entrega de productos y realización de Actividades.

Conforme a las necesidades a resolver por el PP, los Indicadores que se definan para cada nivel de objetivo deben considerar la contribución de éstos en el logro de la igualdad de género, acceso a oportunidades, participación social y desarrollo económico, entre otros.

Se deberá identificar indicadores en cada nivel de la estructura presupuestaria, de acuerdo al esquema siguiente:

Estructura Presupuestaria	Tipo de Indicador Asociado de acuerdo al nivel de la MML ¹²	Máximo de Indicadores
Programa Presupuestario	Indicador de Resultado	Tres indicadores
Subprograma	Indicador de Producto	Uno por cada Producto
■ Actividad	Indicador de Insumo	■ Uno por cada Actividad
■ Proyecto de Inversión		■ Tres por Proyecto

- b) **Un Medio de Verificación:** es el instrumento que permite constatar el logro del indicador. Ejemplo: registros institucionales, inspección in situ o en su defecto el acta de recepción de la obra; estudios de evaluación, base de datos, censos o encuestas; entre otros.

Aplicación práctica:

Una vez se hayan elaborado las fichas de indicadores (**Anexo 2**), correspondientes a los de **Resultado (Programa)** y de **Producto (Subprograma)**, utilice el Formato siguiente para identificar dichos indicadores, su unidad de medida y medio de verificación; asimismo, en los indicadores correspondientes a las **Actividades** trasladar el nombre de la actividad y su respectiva unidad de medida del **Formato 18 A** y complementar la información de ésta con el medio de verificación; en lo que respecta a los **Proyectos de Inversión Pública** redactar sus correspondientes indicadores (**máximo 3**), unidad de medida y medio de verificación.

¹² Para control interno la institución puede definir un mayor número de indicadores por nivel de estructura presupuestaria, fuera del sistema SAFI II.

Formato 20 A

Definición de Indicadores de Desempeño

Ejemplo Programa Presupuestario con sus Correspondientes Indicadores

Resumen narrativo de los objetivos	Indicador	Unidad de Medida	Medio de Verificación
Resultado Final: - Reducción de la mortalidad infantil	Resultado Final: - Mortalidad Infantil	-Porcentaje	-Registros Estadísticos del Sector Salud
Nombre del Programa Presupuestario: "Reducción de la Prematurez en Niñas y Niños Recién Nacidos"	Resultado Específico: - Niñas y Niños nacidos con Prematurez	-Porcentaje	-Registros de Ejecución Física
Subprograma 1: Atención a la Mujer en Etapa Prenatal	Producto: - Controles prenatales	-Control	-Registros de Ejecución Física
Actividad/Proyecto del Subprograma 1: 1: Detectar activa y oportunamente las mujeres gestantes 2: Proporcionar inscripciones prenatales (mujeres inscritas)	Indicador de Insumo 1: Detectar activa y oportunamente las mujeres gestantes 2: Proporcionar inscripciones prenatales (mujeres inscritas)	- Persona -Persona	-Registros de Ejecución Física -Registros de Ejecución Física

Paso 11

Identificación de Supuestos Importantes

Concepto:

Supuestos Importantes: son factores externos de riesgo, que escapan del control de la institución ejecutora del PP y que pueden influir en la obtención del logro del indicador definido. Entre los cuales se pueden mencionar supuestos ambientales, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden impedir el logro de los productos y/o del resultado específico esperado.

Principales Características de los Supuestos:

- Dicho factor deberá estar **fuera del ámbito de control** (competencias) de la institución ejecutora o de la unidad responsable del PP.
- En la MML el riesgo se expresa como un Supuesto (redactado en positivo) el cual tiene una relación directa con el cumplimiento del indicador.
- No constituye un supuesto: "La no asignación de presupuesto, pues el punto de partida del análisis es que las Actividades se realizan según lo previsto, para lo cual se ha debido contar con los recursos programados".

Aplicación práctica:

Una vez se hayan elaborado las fichas de indicadores (**Anexo 2**), correspondientes a los de **Resultado (Programa)** y de **Producto (Subprograma)**, utilice el Formato siguiente para identificar los supuestos vinculados a dichos **indicadores (punto 8. Supuestos Importantes, Anexo 2)**. Asimismo en lo relativo a las Actividades y Proyectos de Inversión redactar para cada indicador su correspondiente supuesto importante.

Formato 21 A Definición de Supuestos Importantes

Ejemplo Programa Presupuestario con sus Correspondientes Supuestos

Resumen narrativo de los objetivos	Indicador	Supuestos Importantes
Resultado Final: - Reducción de la mortalidad infantil	Resultado Final: - Mortalidad Infantil	
Nombre del Programa Presupuestario: "Reducción de la Prematurez en Niñas y Niños Recién Nacidos"	Resultado Específico: - Niñas y Niños nacidos con Prematurez	-Baja incidencia de enfermedades infecciosas en niños y niñas menores de 1 año.
Subprograma 1: Atención a la Mujer en Etapa Prenatal	Producto: - Controles prenatales	-Las Mujeres cumplen los lineamientos médicos en los controles prenatales.
Actividad/Proyecto del Subprograma 1: 1: Detectar activa y oportunamente las mujeres gestantes 2: Proporcionar inscripciones prenatales (mujeres inscritas)	Indicador de Insumo 1: Detectar activa y oportunamente las mujeres gestantes 2: Proporcionar inscripciones prenatales (mujeres inscritas)	- Mujeres asisten al control -Mujeres asisten al control

Paso 12

Elaboración de la Matriz Lógica del Programa Presupuestario

Concepto:

La Matriz del Marco Lógico muestra en un solo formato un resumen completo y organizado de toda la información importante de un PP, asimismo ayuda a verificar que cada uno de los elementos del análisis sea coherente y técnicamente válido.

Por tanto, este paso no sólo consiste en trasladar las definiciones adoptadas en los pasos previos, sino que implica desarrollar la matriz buscando una coherencia integral del conjunto, es decir en verificar la lógica horizontal y vertical de dicha Matriz.

Aplicación práctica:

Una vez completados los pasos anteriores, se elabora la MML del PP, según se indica en el Formato siguiente, verificando la consistencia de la misma, en ese sentido si al vaciar la información de los formatos en dicha Matriz se identifica alguna inconsistencia en la lógica de la misma, se podrán realizar ajustes en ésta, los cuales tendrán que ser realizados en los correspondientes formatos afectados de los pasos anteriores.

Formato 22 A

Matriz del Marco Lógico del Programa Presupuestario

Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos importantes
Resultado Final <i>Copie el nombre del Resultado Final indicado en el formato 10A.</i>	<i>Copie los indicadores definidos en el formato 20A.</i>	<i>Copie los medios de verificación definidos en el formato 20A.</i>	
Programa Presupuestario <i>(traer el nombre del Programa Presupuestario del formato 6A)</i>	<i>Copie los indicadores definidos en el formato 20A.</i>	<i>Copie los medios de verificación definidos en el formato 20A.</i>	<i>Copie los Supuestos definidos en el formato 21A.</i>
Resultado Específico <i>Copie el nombre del Resultado Específico indicado en el formato 9A.</i>			
Subprogramas <i>Copie el nombre de los Subprogramas definidos en el formato 16A.</i> 1. Gestión del Programa 2. 3.	<i>Copie los indicadores definidos en el formato 20A.</i>	<i>Copie los medios de verificación definidos en el formato 20A.</i>	<i>Copie los Supuestos definidos en el formato 21A.</i>
Actividades/Proyectos <i>Copie el nombre de todas las Actividades indicadas para cada Producto según el formato 18 A.</i> 1. 1.1 Gastos comunes 2. 2.1 2.2 2.3 3. 3.1 3.2 3.3			

Paso 13

Vinculación del Programa Presupuestario con el Clasificador Funcional del Gasto Público

El Clasificador Funcional del Gasto Público, es un instrumento que organiza el gasto del Sector Público en función a la naturaleza de los servicios que prestan las instituciones gubernamentales a los ciudadanos, ya sea en forma individual o colectiva.

De acuerdo a la matriz lógica del Programa Presupuestario vincule éste, al Clasificador Funcional del Gasto Público a nivel de Subprograma Presupuestario. **Dicha vinculación se realiza asociando cada uno de los Subprogramas con una sola Clase Funcional respectivamente**, para lo cual también se debe tener en cuenta las Actividades/Proyectos contenidos en dicho Subprograma y en función a su naturaleza, decidir la asociación respectiva con al clasificador (**Apoyarse en el Clasificador Funcional del Gasto Público**).

Con base al ejemplo del siguiente formato, efectúe la vinculación de la estructura presupuestaria al clasificador funcional del gasto público.

Formato 23 A Estructura Funcional-Presupuestaria

División	Grupo	Clase	Subprograma	Programa Presupuestario
03 ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	03.06 ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD NO ESPECIFICOS	03.06.01 Asuntos de orden público y seguridad no específicos	01 Gestión del Programa	SEGURIDAD PÚBLICA
	03.01 SERVICIOS DE POLICÍA	03.01.01 Servicios de policía	01 Investigación e Inteligencia Policial	
			02 Seguridad Vial y Tránsito Terrestre	
			03 Control del Orden Interno	
			04 Atención y Protección de Víctimas y Testigos	

Paso 14 Identificación de Responsables del Programa Presupuestario

Identifique y registre las unidades organizativas que tienen competencias para realizar los PP, Subprogramas Presupuestarios y Actividades/Proyectos, y cargo del responsable de dichas unidades organizativas, asimismo identifique la Unidad Ejecutora Presupuestaria correspondiente.

Formato 24 A Responsables del Programa Presupuestario

Unidad Ejecutora Presupuestaria:		
Estructura Presupuestaria	Unidad Administrativa Responsable	Cargo del Responsable
Programa		
Subprograma 1		
Actividad 1		
Actividad 2		
Proyecto n		
Subprograma 2		
Actividad 1		
Actividad 2.....n		

Una vez el ETD haya desarrollado cada uno de los pasos y elaborado los correspondientes Anexos, la institución deberá remitir a la DGP por cada PP la documentación siguiente:

- Documento Resumen del PP (Anexo 1)
- Formatos completos, según metodología para el diseño de Programa Presupuestario que se presente (**Capítulo III**, punto 3.4 Diseño de PP bajo el Análisis de Problemas).
- Ficha de Descripción de cada uno de los indicadores de Resultado Específico (Anexo 2).
- Protocolo de validación del diseño del PP (Anexo 3)

3.5 Diseño de Programas Bajo el Análisis de Procesos

3.5.1 El Método de Análisis de Procesos

El método de Análisis de Procesos, también será utilizado para el diseño de PP, dicho método tiene como propósito organizar en forma lógica y eficiente la secuencia de Actividades que permitan, a partir de un conjunto de recursos llamados insumos, generar productos para satisfacer necesidades de ciertos usuarios o destinatarios de una organización.

Los PP que apliquen ésta metodología de diseño, deberán cumplir con las siguientes características generales:

- Los productos que proveen no resultan de un análisis de las causas y efectos de un problema (marco causal).
- Para el diseño de su estructura, se parte definiendo los productos que proveerán y luego se analiza la secuencia lógica de procesos necesarios para su producción.
- Los productos que proveen responden principalmente a las funciones de administración general del Estado.

Figura 1 B
Ejemplo de Temáticas que podrían aplicar el Análisis de Procesos



Este método parte de la identificación de los productos y procesos que se generan, a partir de allí se realizan diversos tipos de análisis según el objetivo que se busque (reducir costos, eliminar cuellos de botella, detectar problemas, identificar disfunciones, etc.) con la finalidad de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción de los destinatarios.

Un proceso es el conjunto de Actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios de otros proveedores) y tareas particulares, que implican valor añadido con miras a obtener ciertos productos y así generar resultados en los destinatarios.

Este método consiste en identificar y clasificar los procesos, los cuales son de carácter "sustantivo", es decir, aquellos que entregan **Productos Finales** (bienes y servicios) a una determinada población, con el propósito de generar un cambio o resultado.

Cuando sea necesario, las instituciones podrán realizar trabajos de rediseño o reingeniería de procesos, con la finalidad de orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de su población

objetivo, en forma eficiente y eficaz. Considerando los criterios de flexibilidad y progresividad del Plan de Reforma del Sistema de Presupuesto, las instituciones podrán planificar la mejora progresiva de sus procesos, y por tanto, el perfeccionamiento del diseño de los PP.

Algunas características de los procesos son:

- Son definidos por un verbo de acción en infinitivo (ejemplo: fiscalizar, evaluar)
- Tienen límites, un principio y un fin.
- Su objetivo es generar un producto (bien o servicio).
- Tienen un responsable.
- Están compuestos por Actividades que transforman insumos (valor agregado).
- Pueden ser representados en un diagrama.
- Pueden ser mejorados en el tiempo.

Para el diseño de los PP bajo este método de análisis, se desarrollaran una serie de **13 pasos**, agrupados en dos fases, tal como se describe a continuación.

3.5.2 Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual

Esta fase es de vital importancia para entender las características y magnitud de las necesidades a atender con cada PP a diseñar. Para ello, los ETD deberán realizar como mínimo los siguientes pasos:

- Paso 1: Definición de Productos Finales
- Paso 2: Identificación de la Población Objetivo y Definición del Posible Nombre del PP
- Paso 3: Identificación de Procesos Sustantivos

Paso 1	Definición de Productos Finales
--------	---------------------------------

Concepto:

Un Producto: son los bienes y/o servicios finales que se entrega a la población objetivo, los cuales son generados directamente por las Actividades/Proyectos de un Subprograma. Es el medio necesario para alcanzar o lograr un resultado. Es algo que satisface una necesidad o demanda. Los productos pueden ser bienes tangibles o intangibles (servicios).

Es importante mencionar que los productos que se identifiquen en el marco del diseño de los PP únicamente deben ser **“Productos Finales y poseen la características de ser Relevantes”**; por lo que hay que diferenciarlos de los productos intermedios, ambas definiciones se detallan a continuación:

- **Un Producto es Final** cuando no sufre ningún otro proceso de transformación en la institución y contribuye directamente a la aplicación de una política pública. El receptor del Producto Final es un destinatario externo a la institución que lo genera. Ejemplos de Producto Final: *Documento Único de Identidad (DUI), información estadística publicada, licencias de operación de un determinado servicio, Ley de Presupuesto de la República aprobado, etc.*

- **Un Producto Intermedio**, es una salida (*output*) generada por una Dirección, Unidad o Área cuyo destinatario es otra Dirección, Unidad o Área de la misma institución. Un Producto Intermedio constituye un insumo (*input*) para un Producto Final. Algunos ejemplos de Productos Intermedios pueden ser: *Inventario de bienes patrimoniales, Informe de inspección previa al otorgamiento de licencias, base de datos actualizada sobre los contribuyentes, etc.*

Conforme a las necesidades a resolver, los productos finales que se definan deben de considerar la contribución de éstos en el logro de la igualdad de género, acceso a oportunidades, participación social y desarrollo económico, entre otros.

Aplicación práctica:

Si bien es necesario que la institución defina con claridad los productos intermedios, para fines de diseño de los PP, nos concentraremos en los productos finales relevantes únicamente.

Con base en la misión de la institución y sus funciones sustantivas, defina la lista de productos finales, actuales o futuros, tomando en cuenta que el nombre de estos debe ser corto; asimismo es necesario realizar una breve descripción del producto y como este satisface las demandas y necesidades de la población, según el Formato siguiente.

Formato 1 B Lista de Productos Finales de la Institución

Producto Final	Definir (Actual o Nuevo)	Breve Descripción del Producto
1. Pasaporte	Actual	Emisión de pasaporte nuevo o renovación como documento de viaje.
2. Residencias	Actual	Otorgamiento de permiso de residencia legal para personas extranjeras no domiciliadas en el país.
3. Visas	Actual	Otorgamiento de permiso de estadía temporal a personas extranjeras que requiera ingresar y permanecer en el país temporalmente.

Asimismo, en esta parte presente datos estadísticos de la demanda de cada uno de los productos finales actuales (si es posible, también puede incluir la posible demanda para los productos nuevos), indicados en el Formato anterior.

Formato 2 B Sustento Estadístico de la Demanda de los Productos

Producto Final	Unidad de medida	N-1	N-2	N-3
1. Pasaporte	Documento	327,850	313,038	359,954
2. Residencias	Documento	620	2,776	1,908
3. Visas	Documento	137	69	80

Nota: el N-1, N-2 y N-3, deberá sustituirse por los correspondientes años. Ejemplo: si se presenta a la DGP un PP en el año 2016 (año N), tendría que presentar información de tres años previos 2015, 2014 y 2013. En el caso de los productos nuevos como no existe precedente estadístico de su demanda, se recomienda no colocarlos en este Formato.

Paso 2

Identificación de la Población Objetivo y Definición del Posible Nombre del Programa Presupuestario

Concepto:

Población Objetivo es un sub conjunto de la población potencial, y es aquella que cumple con los criterios de focalización del PP. A la población objetivo, también se le conoce como usuarios, beneficiarios o destinatarios.

Al momento de determinar la población objetivo, el ETD deberá considerar criterios que busquen la igualdad y equidad de género, personas con capacidades especiales y población vulnerable; entre otros.

Con el modelo de Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, se busca que el gasto público centre su atención en la provisión de bienes y/o servicios a la población¹³. En ese sentido, este paso busca responder a la pregunta:

¿Quiénes son los destinatarios de los bienes y/o servicios de la institución?

Un destinatario es quien recibe el producto para satisfacer una necesidad. Según la relación entre la institución proveedora de los bienes y/o servicios y la población, los destinatarios pueden variar de nombre, tales como usuario, beneficiario, regulado, consumidor, entre otros.

Es importante resaltar que, un destinatario puede recibir más de un producto de la misma institución, y un producto puede servir a más de un tipo de destinatario.

Aplicación práctica:

- a) **Identificar la Población Objetivo:** tomando como base el Formato de productos finales, identifique la población objetivo (destinatarios) de dichos productos que genera la institución, en el Formato siguiente.

Formato 3 B Identificación de la Población Objetivo de la Institución

Producto Final	Destinatarios	Cantidad estimada de destinatarios
1. Pasaporte	Personas nacionales	333,614
2. Residencias	Personas Extranjeras	1,768
3. Visas	Personas Extranjeras	96

Nota: En este ejemplo hipotético la población objetivo se obtuvo promediando la información de la demanda de los productos de los últimos 3 años (ver Formato 2B), sin embargo, ésta también pudo haberse obtenido utilizando algún método de proyección estadística; o utilizando la información del último año cerrado, si en caso no se cuenta con información histórica.

¹³ Los bienes y servicios que el Programa Presupuestario proporcione deben de trascender el nivel institucional y estos pueden atender necesidades de la sociedad, otra institución del Sector Público, Empresas Privadas, entre otras organizaciones u entidades.

Cuando sea factible, la Población Objetivo deberá ser clasificada con más criterios de segmentación, tales como sexo, grupos de edad, ámbito geográfico (zona occidental, central, u oriental), características relevantes socio-demográficas, personas con capacidades especiales y población vulnerable, etc., dado que ello ayudará a diseñar las medidas más precisas que deben ser comprendidas en el PP para incrementar su efectividad.

b) Definición del posible nombre del Programa Presupuestario

Una vez identificada la Población Objetivo, se definirá el posible nombre del PP, el cual debe ser corto, claro y preciso, y denotar el cambio que el Programa realizará en una determinada población. Es importante distinguir la diferencia entre el resultado específico y el nombre del PP, ya que el primero denota el propósito u objetivo del Programa, y el segundo debe representar en una frase corta, de no más de **12 palabras**, dicho propósito.

El nombre del PP, quedará como definitivo cuando este se apruebe y se registre en el SAFI II.

Formato 4 B Nombre del Programa Presupuestario

“Fortalecimiento del Control Migratorio”

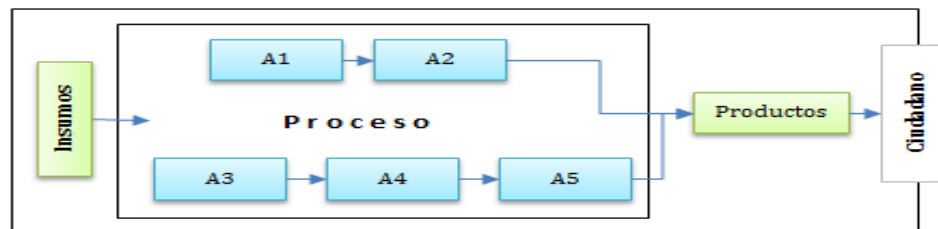
Paso 3

Identificación de Procesos Sustantivos

Concepto:

Un **proceso** es un conjunto de actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada, que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos que tienen un valor para la población.

Figura 2 B
Elementos de un Proceso



Leyenda: A1... A5: Actividades que conforman el proceso

De la figura anterior, se puede deducir que los límites de un proceso están definidos por el punto donde se recibe los insumos y por el punto de entrega de los productos generados, a los destinatarios. Algunos ejemplos de procesos son: *emisión del DUI, emisión de una sentencia judicial, entre otros.*

Aplicación práctica

Identificar los procesos sustantivos actuales, y en caso de ser necesario, señalar los procesos nuevos, tomando en cuenta la lista de productos que se entregan a los destinatarios. De acuerdo al siguiente formato liste los procesos sustantivos y asocie el listado de productos a éstos.

Formato 5 B Identificación de los Procesos Sustantivos

Procesos Sustantivos	Producto Final
Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales	1. Pasaporte
Emisión de Documentos Migratorios a Extranjeros	2. Residencias
	3. Visas

3.5.2 Fase II: Diseño del Programa Presupuestario

Partiendo de la Fase I Diagnóstico de la Situación Actual, para el diseño del PP se debe seguir el conjunto de pasos secuenciales que se indica a continuación.

- Paso 4: Definición del Resultado Específico del PP
- Paso 5: Vinculación el Programa con el Resultado Final
- Paso 6: Contribución de los Productos al Resultado Específico
- Paso 7: Elaboración del Diagrama de Procesos y Definición de Subprogramas
- Paso 8: Definición de Actividades/Proyecto a Partir de los Procesos
- Paso 9: Definición de Indicadores de Desempeño y Medios de Verificación
- Paso 10: Identificación de Supuestos Importantes
- Paso 11: Elaboración de la Matriz Lógica del PP
- Paso 12: Vinculación del PP con el Clasificador Funcional del Gasto Público
- Paso 13: Identificación de Responsables del PP

Paso 4	Definición del Resultado Específico del Programa Presupuestario
--------	---

Concepto:

El Resultado Específico (Re) es un cambio en la situación de una población atendida, como consecuencia del uso de los bienes y/o servicios provistos por el PP. Revela la solución a un problema concreto o necesidad insatisfecha en la Población Objetivo, tiene como características que un PP tiene únicamente un solo Re, el cual contribuye a lograr un objetivo superior o Resultado Final.

Aplicación práctica:

Partiendo de la lista de productos y necesidades indicadas en el diagnóstico, al responder las preguntas claves del Formato siguiente, se obtendrán los elementos que servirán para formular el resultado específico del PP correspondiente.

Formato 6 B Elementos para Determinar el Resultado Específico

Preguntas Claves	Elementos
¿Qué servicios provee nuestra organización?	Indique los productos: - Pasaporte - Residencias - Visas
¿A quiénes están destinados dichos servicios?	Indique la Población Objetivo: - Personas nacionales - Personas Extranjeras
¿Qué necesidades se atiende con tales servicios?	Indique la variable o factor que cambia: - Ejercer un eficiente registro y control migratorio
Resultado Específico: <i>(propósito u objetivo central del Programa Presupuestario)</i> Ejercer un eficiente registro y control migratorio de personas nacionales y extranjeras, mediante la emisión de documentos migratorios, cumpliendo con las más altas medidas de seguridad	

Paso 5 Vinculación del Programa con el Resultado Final

Concepto:

El Resultado Final: es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población definida, o en su entorno. Está vinculado a un objetivo de política, constituye un eslabón entre el nivel presupuestario y el nivel estratégico, el cual está condicionado al Resultado Específico de más de un Programa Presupuestario, pero su logro no es totalmente atribuible a éstos.

El Resultado Final no forma parte de la estructura presupuestaria, pero sí de la Matriz del Programa; asimismo, establecen la visión hacia donde deben orientarse los esfuerzos de los PP.

Aplicación práctica:

Apoyándose en el Formato siguiente, vincule el resultado específico, definido para el PP con un resultado final de la lista definida por la DGP, y presente el sustento técnico de dicha vinculación.

Formato 7 B Vinculación del Resultado Específico con el Resultado Final

Resultado Específico (Re)	Resultado Final (Rf) Seleccionado
“Ejercer un eficiente registro y control migratorio de personas nacionales y extranjeras mediante la emisión de documentos migratorios, cumpliendo con las más altas medidas de seguridad”	Garantizar la Seguridad Ciudadana
Sustento técnico de la relación causal Rf – Re	
<i>Un adecuado registro y control migratorio, mediante la emisión de pasaportes permite conocer y controlar las entradas y salidas de las personas nacionales y extranjeras al territorio salvadoreño, lo cual contribuye a garantizar la seguridad ciudadana, ya que se realizan análisis documentales que coadyuvan en la detección de personas que tienen restricción migratoria para salir y entrar al país, prevenir la trata de personas, identificar personas con antecedentes penales; así como también, colaborar con otras instituciones del Estado.</i>	

Una vez se complete la información del Formato 7B, es necesario completar la siguiente ficha de evidencia, a fin de demostrar el sustento de la relación Causal que existe entre el **Resultado Específico y Resultado Final** (ver apartado 2.7 **Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de PP**), es importante mencionar que el número de fichas de evidencia que deberá elaborarse dependerá de la cantidad de documentación bibliográfica; por ejemplo: si la evidencia se sustenta en 2 documentos bibliográficos diferentes, corresponderá elaborar 2 fichas.

Formato Ficha de Evidencia

Título:	Año de la publicación:
Autor (s):	Clasificación de la evidencia:
Página web u otro medio donde se pueda ubicar el documento que sustenta la evidencia:	
Fuentes de información (primaria, secundaria):	
Relación causal que sustenta esta evidencia:	
Comentarios sobre los resultados de la evidencia:	

Paso 6

Contribución de los Productos al Resultado Específico

Aplicación práctica:

En este paso a partir de la información del Formato 5B, en el cual se definen los procesos sustantivos y productos, es necesario justificar como los **“Productos”** contribuirán al logro del Resultado Específico del Programa.

Por lo que en el siguiente Formato traslade las primeras dos columnas del Formato 5B y justifique como cada producto contribuirá al logro del propósito del PP, el cual se define a partir del Resultado Específico.

Formato 8 B Contribución de los Productos al Logro del Resultado Específico

Procesos Actuales y/o Nuevos	Productos Resultantes	Contribución al Resultado Específico
Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales	1. Pasaporte	A través de la emisión del pasaporte se contribuye a ejercer un eficiente registro y control migratorio de las personas nacionales que salen y entran al territorio nacional.
Emisión de Documentos Migratorios a Extranjeros	2. Residencias	A través de la emisión de permisos de residencia se controla el ingreso y residencia legal en el país de extranjeros.
	3. Visas	A través de la emisión de visas se controla el ingreso y permanencia temporal en el país de extranjeros.

Una vez se complete la información del Formato 8B, es necesario completar la siguiente ficha de evidencia, a fin de demostrar el sustento de la relación Causal que existe entre los **Productos y el Resultado Específico** (ver apartado 2.7 Análisis de Evidencias: Elemento para el Diseño de PP), es importante mencionar que el número de fichas de evidencia que deberá elaborarse dependerá de la cantidad de documentación bibliográfica; por ejemplo: si la evidencia se sustenta en 2 documentos bibliográficos diferentes, corresponderá elaborar 2 fichas.

Formato de Ficha de Evidencia

Título:	Año de la publicación:
Autor (s):	Clasificación de la evidencia:
Página web u otro medio donde se pueda ubicar el documento que sustenta la evidencia:	
Fuentes de información (primaria, secundaria):	
Relación causal que sustenta esta evidencia:	
Comentarios sobre los resultados de la evidencia:	

Paso 7

Elaboración de Diagrama de Procesos y Definición de Subprogramas

Concepto:

Un Subprograma es un conjunto de productos finales (*output*) que, junto con los productos finales de los otros Subprogramas del PP, contribuyen al logro de un mismo resultado (*outcome*). Es decir, la producción de un Subprograma es parte de la provisión de bienes o servicios del PP (Ver Apartado 3.3 Lineamientos sobre la Denominación y Número de Programas y Subprogramas).

Aplicación práctica:

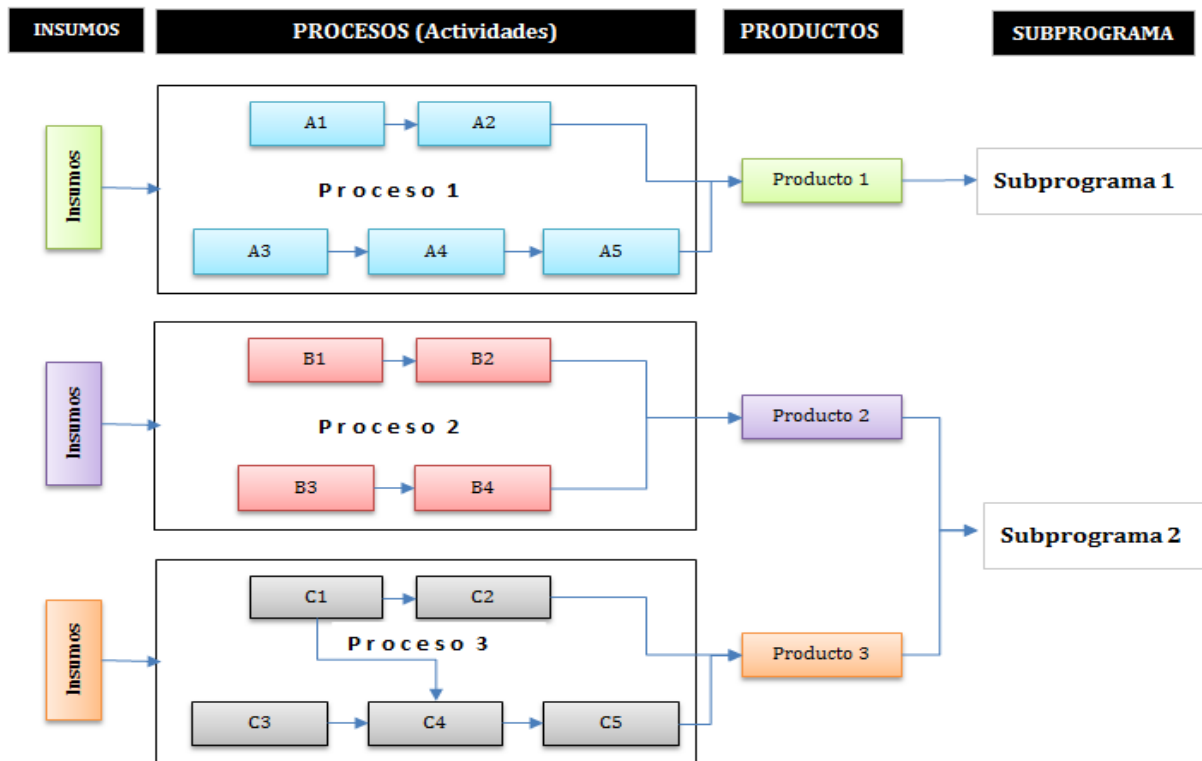
Bajo la metodología de análisis de procesos es necesario entender las vinculaciones o afinidades del conjunto de procesos como una especie de red, lo cual permitirá establecer la estructura lógica del PP con sus respectivos Subprogramas y Actividades/Proyectos, en una MML.

Por lo que la interacción de varios procesos puede dar como resultado un **macroproceso** el cual se define como: un conjunto de **procesos afines**, que comparten algunos elementos en común tales como destinatarios, instancias de toma de decisión, recursos humanos, entre otros, y contribuyen a un Resultado en común.

Los macro procesos se transforman en Subprogramas Presupuestarios, los cuales pueden ser esquematizados en un **diagrama de procesos** que represente de manera gráfica la secuencia lógica de las actividades de un proceso en particular o de un conjunto de procesos, que permitirá identificar y agrupar aquellos procesos afines en macroprocesos los que serían equivalentes a los Subprogramas, además de registrar las actividades de tales procesos como parte del mismo.

En el esquema siguiente se muestra cómo se estructuran los Subprogramas a partir de procesos afines y productos que los componen, por lo cual las Entidades deberán elaborar un esquema similar de acuerdo a los productos y procesos que hayan identificado:

Formato 9 B Transición del Diagrama de Procesos y Productos a los Subprogramas



Previo a la elaboración del siguiente formato es necesario se elabore el diagrama de transición de Procesos a Subprogramas.

Formato 10 B Identificación y Definición de los Subprogramas

Procesos	Productos	Subprogramas
Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales	1. Pasaporte	Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales
Emisión de Documentos Migratorios a Extranjeros	2. Residencias	Emisión de Documentos Migratorios a Extranjeros
	3. Visas	

No obstante lo anterior, un PP, podrá opcionalmente introducir el Subprograma “Gestión del Programa” con su única Actividad denominada “Gastos Comunes”, en donde se registrarán gastos tales como: remuneraciones del responsable del PP, el mantenimiento de las instalaciones, entre otros, sólo cuando resulta difícil o poco eficiente tratar de asignarlos a las Actividades específicas.

Paso 8

Definición de Actividades/Proyectos a partir de los Procesos

Concepto:

Una Actividad es un conjunto agregado y articulado de acciones que se realizan para generar y entregar los productos del Subprograma a la Población Objetivo del PP. Las Actividades son responsables del consumo de los insumos (recursos humanos, físicos y financieros). Las Actividades están totalmente bajo el control de la institución o responsable de su realización.

Para fines de un PP, las Actividades deben tener las siguientes características:

- Son responsables del consumo de los insumos (recursos humanos, físicos y financieros).
- Son acciones que hay que realizar, no son consecuencias de algo ni expresiones abiertas.
- Deben ser relevantes y suficientemente agregadas para minimizar la necesidad de prorratear recursos al momento de formular y ejecutar el presupuesto.
- Deben estar totalmente bajo el control de la institución o unidad responsable de su realización.
- Son medibles y se convierten en indicador.
- Se redactan con verbo en infinitivo (terminación “ar”, “er”, etc.)
- Deben denotar las acciones a realizar para lograr los productos identificados en cada Subprogramas.
- Deben definirse un número razonable de éstas, ya que demasiadas dificultaría el manejo del presupuesto durante la ejecución presupuestaria.

Aplicación práctica:

A partir del diagrama de procesos elaborado en el paso 7, y tomando en cuenta los conceptos antes descritos, identifique las macro-actividades dentro de cada proceso, necesarias para la generación de cada uno de los productos identificados.

Formato 11 B Definir Actividades para cada Producto

Nombre del Programa: “Fortalecimiento del Control Migratorio”	
Nombre del Subprograma: Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales	
Denominación del Producto/Actividad	Unidad de Medida
Producto 1: Pasaporte	
Actividad 1: Revisar la documentación para el trámite	Documento
Actividad 2: Ingresar datos personales y biométricos al sistema	Expediente
Actividad 3: Elaborar pasaporte	Documento
Producto 2:	
Actividad 1:	
Actividad 2:	
Actividad n:	
Producto N:	
Actividad 1:	
Actividad n:	

Notas:

- 1: Considere “n” el número de Actividades, pero no olvide que estas provienen de los procesos, como se muestra en el Formato 9B, y que deben ser agregadas, suficientes y necesarias para lograr cada Producto. Las Actividades formarán parte de los Subprogramas definidos a partir de los Productos.
- 2: Para fines de planificación y gestión interna en las entidades ejecutoras de los PP, las Actividades pueden dividirse en acciones más específicas, pero éstas no se reflejarán en la matriz del PP.

En los casos que aplique, si en el diseño de los PP se han identificado Proyectos de Inversión Pública, en el formato siguiente colocar el nombre del Proyecto que cuente con la aprobación de la Dirección General de Inversión y Crédito Público, y su correspondiente estructura presupuestaria (Tareas y Obras):

Formato 12 B Definir los Proyectos para cada Producto

Nombre del Programa Presupuestario:	
Nombre del Subprograma Presupuestario:	
Producto 1:	
Proyecto 1:	
Tarea 1:	
Obra 1:	
Obra 2:	
Producto 2:	
Proyecto 2:	
Obra 1:	
Obra 2:	
Obra n:	
Producto N:	
Proyecto n:	
.....	

Paso 9

Definición de Indicadores de Desempeño y Medios de Verificación

Concepto:

- a) **Un indicador** es un enunciado compuesto como mínimo de tres variables básicas: *calidad, cantidad y tiempo*, que permite medir el nivel de logro de un Resultado, entrega de Productos y realización de Actividades.

Conforme a las necesidades a resolver por el PP, los Indicadores que se definan para cada nivel de objetivo deben considerar la contribución de éstos al logro de la igualdad de género, acceso a oportunidades, participación social y desarrollo económico, entre otros.

Se deberá identificar indicadores en cada nivel de la estructura presupuestaria, de acuerdo al esquema siguiente:

Estructura Presupuestaria	Tipo de Indicador Asociado de acuerdo al nivel de la MML ¹⁴	Máximo de Indicadores
Programa Presupuestario	Indicador de Resultado	Tres indicadores
Subprograma	Indicador de Producto	Uno por cada Producto
■ Actividad	Indicador de Insumo	■ Uno por cada Actividad
■ Proyecto de Inversión		■ Tres por Proyecto

- b) **Un Medio de Verificación:** es el instrumento que permite constatar el logro del indicador. Ejemplo: registro institucionales, inspección in situ o en su defecto el acta de recepción de la obra; estudios de evaluación, base de datos, censos o encuestas; entre otros.

Aplicación práctica:

Una vez se hayan elaborado las fichas de indicadores (**Anexo 2**), correspondientes a los de **Resultado Específico (Programa)** y de **Producto (Subprograma)**, utilice el Formato siguiente para identificar dichos indicadores, su unidad de medida y medio de verificación; asimismo, en los indicadores correspondientes a las **Actividades** trasladar el nombre de la actividad y su respectiva unidad de medida del **Formato 11 B** y complementar la información de ésta con el medio de verificación; en lo que respecta a los **Proyectos de Inversión Pública**, redactar sus correspondientes indicadores (**máximo 3**), unidad de medida y medio de verificación.

¹⁴ Para control interno la institución puede definir un mayor número de indicadores por nivel de estructura presupuestaria, fuera del sistema SAFI II.

Formato 13 B Definición de Indicadores de Desempeño

Ejemplo Programa Presupuestario con su Correspondientes Indicadores

Resumen narrativo de los objetivos	Indicador	Unidad de Medida	Medio de Verificación
Resultado Final: -Garantizar la Seguridad Ciudadana	Resultado Final: - Registro de la identidad e identificación de la población	-Porcentaje	-Estadísticas Institucionales RNPN y DGMIE
Nombre del Programa Presupuestario: "Fortalecimiento del Control Migratorio"	Resultado Específico: - Servicios Otorgados oportunamente	-Porcentaje	-Registros de Ejecución Física
Subprograma 1: Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales	Producto: - Pasaportes entregados	-Número	-Registros de Ejecución Física
Actividad/Proyecto del Subprograma 1: 1.- Revisar la documentación para el trámite 2.- Ingresar datos personales y biométricos al sistema 3.- Elaborar pasaporte	Indicador de Insumo 1.- Revisar la documentación para el trámite 2.- Ingresar datos personales y biométricos al sistema 3.- Elaborar pasaporte	- Documento - Expediente - Documento	-Registro Institucional -Registro Institucional -Registro Institucional

Paso 10

Identificación de Supuestos Importantes

Concepto:

Supuestos Importantes: son factores externos de riesgo, que escapan del control de la institución ejecutora del PP y que pueden influir en la obtención del logro del indicador definido. Entre los cuales se pueden mencionar supuestos ambientales, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden impedir el logro de los productos y/o del resultado específico esperado.

Principales Características de los Supuestos:

- Dicho factor deberá estar **fuera del ámbito de control** (competencias) de la institución ejecutora o de la unidad responsable del PP.
- En la MML el riesgo se expresa como un Supuesto (redactado en positivo) el cual tiene una relación directa con el cumplimiento del indicador.
- No constituye un supuesto: "La no asignación de presupuesto", pues el punto de partida del análisis es que las Actividades se realizan según lo previsto, para lo cual se ha debido contar con los recursos programados.

Aplicación práctica:

Una vez se hayan elaborado las fichas de indicadores (**Anexo 2**), correspondientes a los de **Resultado (Programa)** y de **Producto (Subprograma)**, utilice el Formato siguiente para

identificar los supuestos vinculados a dichos **indicadores (punto 8. Supuestos Importantes, Anexo 2)**. Asimismo en lo relativo a las Actividades y Proyectos de Inversión redactar para cada indicador su correspondiente supuesto importante.

Formato 14 B
Definición de Supuestos Importantes
Ejemplo Programa Presupuestario con sus Correspondientes Supuestos

Resumen narrativo de los objetivos	Indicador	Supuestos Importantes
Resultado Final: -Garantizar la Seguridad Ciudadana	Resultado Final: - Registro de la identidad e identificación de la población	-Estadísticas Institucionales RNPN y DGMIE
Nombre del Programa Presupuestario: “Fortalecimiento del Control Migratorio”	Resultado Específico: - Servicios Otorgados oportunamente	-Los salvadoreños demandan el servicio
Subprograma 1: Emisión de Documentos Migratorios a Nacionales	Producto: - Pasaportes entregados	-Los usuarios están satisfechos por el servicio
Actividad/Proyecto del Subprograma 1: 1.- Revisar la documentación para el trámite 2.- Ingresar datos personales y biométricos al sistema	Indicador de Insumo 1.- Revisar la documentación para el trámite 2.- Ingresar datos personales y biométricos al sistema	- El usuario presenta la documentación - El usuario cumplen con los requisitos de documentación

Paso 11	Elaboración de la Matriz Lógica del Programa Presupuestario
----------------	--

Concepto:

La Matriz del Marco Lógico muestra en un solo formato un resumen completo y organizado de toda la información importante de un PP, asimismo ayuda a verificar que cada uno de los elementos del análisis sea coherente y técnicamente válido.

Por tanto, este paso no sólo consiste en trasladar las definiciones adoptadas en los pasos previos, sino que implica desarrollar la matriz buscando una coherencia integral del conjunto, es decir en verificar la lógica horizontal y vertical de dicha Matriz.

Aplicación práctica:

Una vez completados los pasos anteriores, se elabora la MML del PP, según se indica en el Formato siguiente, verificando la consistencia de la misma, en ese sentido si al vaciar la información de los formatos en dicha Matriz se identifica alguna inconsistencia en la lógica de la misma, se podrá realizar ajustes en ésta, los cuales tendrán que ser realizados en los correspondientes formatos afectados de los pasos anteriores.

Formato 15 B Matriz Lógica del Programa Presupuestario

Resumen Narrativo de los Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Resultado Final <i>Copie el nombre del Resultado Final indicado en el formato 7B.</i>	<i>Copie los indicadores definidos en el formato 13B</i>	<i>Indique los medios de verificación definidos en el formato 13B.</i>	
Programa Presupuestario <i>(traer el nombre del Programa Presupuestario del formato 4B)</i>	<i>Copie los indicadores definidos en el formato 13B</i>	<i>Indique los medios de verificación definidos en el formato 13B.</i>	<i>Copie los supuestos definidos en el formato 14B</i>
Resultado Específico <i>Copie el nombre del Resultado Específico indicado en el formato 6B.</i>			
Subprogramas <i>Copie el nombre de los Subprogramas definidos en el formato 10B.</i>	<i>Copie los indicadores definidos en el formato 13B.</i>	<i>Indique los medios de verificación definidos en el formato 13B.</i>	<i>Copie los supuestos definidos en el formato 14B</i>
1. Gestión del Programa			
2.			
3.			
Actividades/Proyectos <i>Copie el nombre de todas las Actividades indicadas para cada Producto según el formato 11B.</i>	<i>Copie la Unidad de Medida definida en el formato 13B.</i>	<i>Indique los medios de verificación definidos en el formato 13B.</i>	<i>Copie los supuestos definidos en el formato 14B</i>
1.			
1.1 Gastos comunes			
2.			
2.1			
2.2			
3.			
3.1			
3.2			

Paso 12

Vinculación del Programa Presupuestario con el Clasificador Funcional del Gasto Público

El Clasificador Funcional del Gasto Público, es un instrumento que organiza el gasto del Sector Público en función a la naturaleza de los servicios que prestan las instituciones gubernamentales a los ciudadanos, ya sea en forma individual o colectiva.

De acuerdo a la matriz lógica del PP vincule éste, al Clasificador Funcional del Gasto Público a nivel de Subprograma Presupuestario. Dicha vinculación se realiza asociando cada uno de los Subprogramas con una sola Clase Funcional respectivamente, para lo cual también se debe tener en cuenta las Actividades/Proyectos contenidos en dicho Subprograma y en función a su naturaleza, decidir la asociación respectiva con al clasificador (Apoyarse en el Clasificador Funcional del Gasto Público).

Con base al ejemplo del siguiente formato, efectúe la vinculación de la estructura presupuestaria al clasificador funcional del gasto público.

Formato 16 B
Estructura Funcional-Presupuestaria

División	Grupo	Clase	Subprograma	Programa
01 SERVICIOS PUBLICOS GENERALES	01.06 SERVICIOS PUBLICOS GENERALES NO ESPECIFICOS	01.06.01 Servicios públicos generales no específicos	01 Gestión del Programa	Gestión Financiera y Fiscal del Estado
	01.01 ASUNTOS EJECUTIVOS, LEGISLATIVOS, ASUNTOS FINANCIEROS, FISCALES, ASUNTOS EXTERIORES	01.01.02 Asuntos financieros y fiscales	01 Administración de los Ingresos Públicos	
			02 Gestión Presupuestaria, Contable y Financiera	

Paso 13 **Identificación de Responsables del Programa Presupuestario**

Identifique y registre las unidades organizativas que tienen competencias para realizar los PP, Subprogramas Presupuestarios y Actividades/Proyectos, y cargo del responsable de dichas unidades organizativas, asimismo identifique la Unidad Ejecutora Presupuestaria correspondiente.

Formato 17B
Responsables del Programa Presupuestario

Unidad Ejecutora Presupuestaria:		
Estructura Presupuestaria	Unidad Administrativa Responsable	Cargo del Responsable
Programa		
Subprograma 1		
Actividad 1		
Actividad 2		
Proyecto n		
Subprograma 2		
Actividad 1		
Actividad 2.....n		

Una vez el ETD haya desarrollado cada uno de los pasos y elaborado los correspondientes Anexos, la institución deberá remitir a la DGP por cada PP la documentación siguiente:

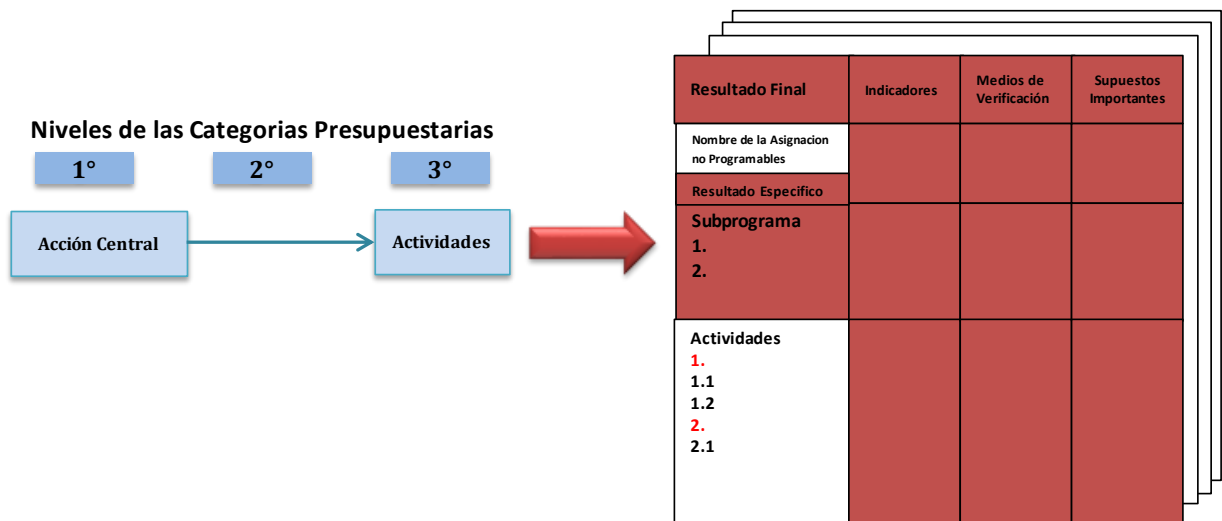
- Documento Resumen del PP(Anexo 1)
- Formatos completos, según metodología para el diseño de PP que se presente (**Capítulo III**, punto 3.5 Diseño de PP bajo el Análisis de Procesos).
- Ficha de Descripción de cada uno de los indicadores de Resultado Específico (Anexo 2).
- Protocolo de validación del diseño del PP (Anexo 3)

CAPITULO 4: MÉTODO PARA EL DISEÑO DE ASIGNACIONES NO PROGRAMABLES

4.1 Estructura de las Asignaciones no Programables

Una de las principales características de esta Categoría es que no proveen productos a una población objetivo, por ello, dentro de su estructura no está comprendido el nivel de **Subprograma**; en ese sentido esta Categoría se estructura en dos niveles, constituidos por el **nombre de la Asignación no Programable** y las **Actividades**, por lo que, en la estructura de marco lógico sólo estarán habilitados estos dos campos, tal como se ejemplifica en el siguiente esquema:

Figura No. 1 C
Esquemmatización de la Asignación no Programable



Las casillas sombreadas no aplican para la Asignación no Programable

4.2 Lineamientos para la Identificación y Diseño de las Asignaciones no Programables

La identificación y diseño de las Asignaciones no Programables será responsabilidad del Jefe UFI, así como de su respectiva gestión, para lo cual deberá seguir los siguientes pasos:

Paso 1	Identificación y Remisión de las Posibles Asignaciones no Programables
---------------	---

Listar las posibles Asignaciones no Programables, cuya denominación no debe sobrepasar de 12 palabras, tomando como base los instrumentos legales que la originan, para lo cual el Jefe UFI, podrá apoyarse en aquellos funcionarios con conocimiento en la temática que aborda dicha Asignación.

Formato 1 C

Identificación de posibles Asignaciones no Programables

Nº	Nombre	Sustento Legal

Paso 2

Diseño de la Asignación no Programable

Con el propósito de diseñar la Asignación no Programable, es necesario definir un conjunto de Actividades, las cuales al igual que en el caso de los PP, se recomienda sean definidas como macro-actividades; las instituciones a nivel interno pueden llevar un mayor detalle de las mismas (ejemplo a nivel de tareas).

En relación a lo anterior, las Actividades que componen la Categoría Asignación no Programable deben de tener las siguientes características:

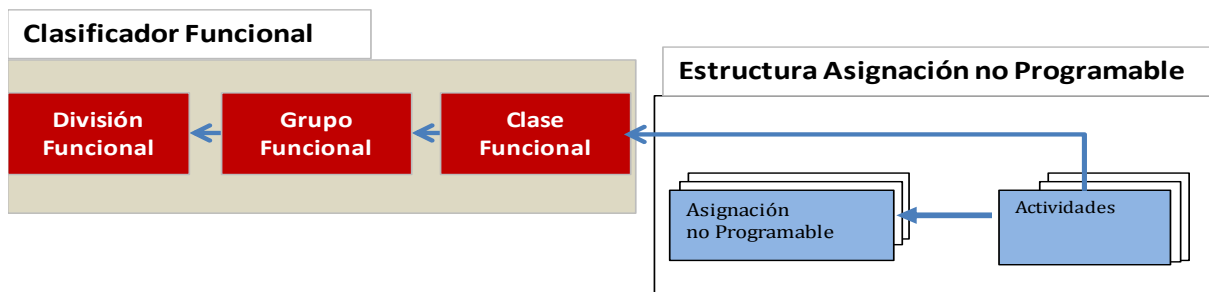
- Son responsables del consumo de los insumos (recursos humanos, físicos y financieros).
- Son acciones que hay que realizar, no son consecuencias de algo ni expresiones abiertas.
- Deben ser relevantes y suficientemente agregadas para minimizar la necesidad de prorratear recursos al momento de formular y ejecutar el presupuesto.
- Deben estar totalmente bajo el control de la institución o unidad responsable de su realización.
- Se redactan con verbo en infinitivo (terminación “ar”, “er”, etc.)
- Deben definirse un número razonable de ellas, ya que demasiadas dificultaría el manejo del presupuesto durante la ejecución presupuestaria.

Paso 3

Vinculación de las Asignaciones no Programables con el Clasificador Funcional del Gasto Público

La vinculación de la Asignación no Programable con el Clasificador Funcional del Gasto Público es a nivel de cada una de las Actividades con cada Clase Funcional respectivamente, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 2 C



Ejemplo
Estructura Funcional-Presupuestaria

División	Grupo	Clase	Actividad	Asignación no Programable
01 SERVICIOS PUBLICOS GENERALES	01.01 Asuntos Ejecutivos y Legislativos, Asuntos Financieros y Fiscales, Asuntos Exteriores	01.01.02 Asuntos Financieros y Fiscales	01 Realizar el desembolso de amortización interna	8000 Servicio de la Deuda Pública
			02 Realizar el desembolso de amortización externa	
	01.07 Transacciones de la Deuda Pública	01.07.01 Transacciones de la Deuda Pública	03 Realizar el pago de intereses internos	
			04 Realizar el pago de intereses externos	

Al finalizar la identificación y el diseño de la Asignación no Programable, este deberá ser propuesto por el Jefe UFI al CTGPI, para su aprobación.

Al igual que los PP, la Asignación no Programable, una vez diseñada, tendrá que ser remitida para su validación respectiva a la DGP, para lo cual se deberá seguir el esquema de presentación que muestra este Capítulo.

4.3 Esquema de Presentación de la Asignación no Programable

I. Datos Generales

1.1 Institución Responsable

Código (*)	Nombre de la Institución

(*) Registrar el Código y Nombre de la Institución según el Clasificador Institucional

1.2 Nombre de la Asignación no Programable

El nombre debe ser corto (máximo 12 palabras)

1.3 Responsable de la Asignación no Programable

Nombre de la Unidad Organizativa	
Nombre de la Persona Responsable	
Nombre del Cargo	
Datos de contacto	Teléfono:_____ Fax:_____ Correo electrónico:_____
Unidad Ejecutora Presupuestaria	

1.4 Sustento Legal de la Asignación no Programable

Normativa Legal	Disposiciones Específicas de la Normativa
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

1.5 Responsables de las Actividades de la Asignación no Programable

Actividad	Unidad Organizativa Responsable	Cargo del Responsable	Correo electrónico
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

II. Vinculación con el Clasificador Funcional del Gasto Público

División	Grupo	Clase	Actividad	Asignación no Programable

Nota: Ver Manual para la Clasificación Funcional del Gasto Público

III. Programación Financiera de la Asignación no Programable¹⁵

3.1 Resumen de la Programación Financiera en US\$

Actividades	Meta prevista Año N	Programación			
		N+1	N+2	N+3	N+4
Actividad 1:					
Actividad 2:					
Actividad 3:					
Actividad "n"					
Total de la Asignación no Programable					

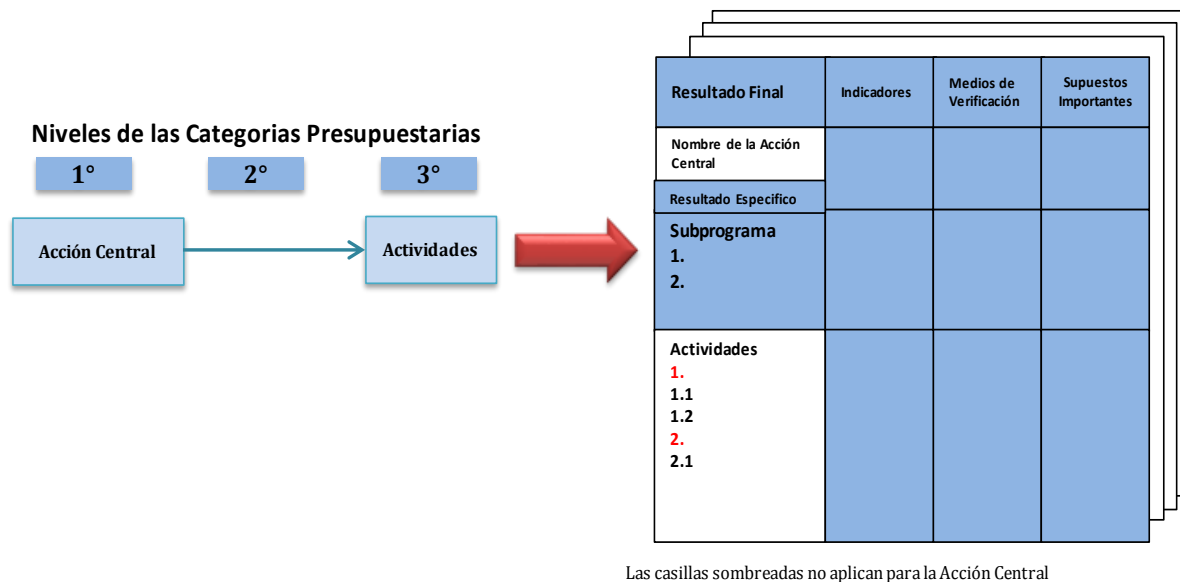
¹⁵ Considere la distribución de recursos con base a la asignación vigente.

CAPITULO 5: MÉTODO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES CENTRALES

5.1 Estructura de Acciones Centrales

La principal característica de las Acciones Centrales es que no proveen productos a una población objetivo, por ello, dentro de su estructura no está comprendido el nivel de **Subprograma**, en ese sentido esta Categoría se estructura en dos niveles, constituidos por el **nombre de Acciones Centrales y las Actividades**, por consiguiente, en la estructura de marco lógico solo estarán habilitados estos dos campos, como se ejemplifica en el siguiente esquema:

Figura No. 1 D
Esquematización de Acciones Centrales



5.2 Identificación de la Categoría Acciones Centrales

A efecto de estandarizar la estructura de la Categoría denominada Acciones Centrales, se han predefinido las Actividades que contendrá, cuyo propósito es destacar aquellos elementos comunes de las instituciones, a fin de garantizar y contemplar en las mismas, lo concerniente a Actividades de apoyo y dirección necesarias para el adecuado funcionamiento institucional.

La identificación de la Categoría Acciones Centrales es única y se denomina **“Gestión de Dirección y Administración Institucional”**, para lo cual se muestra la siguiente plantilla.

Cuadro No. 1 D
Plantilla de las Actividades de la Categoría Acciones Centrales

Nombre de Acciones Centrales: “Gestión de Dirección y Administración Institucional”	
Actividades	Descripción de las Actividades
1. Dirigir la gestión de administración superior institucional.	Gestiones de la Dirección Superior que intervienen en la formulación y realización de las políticas públicas e institucionales para un adecuado funcionamiento institucional.
2. Ejecutar gestiones de administración financiera y adquisiciones de bienes y servicios institucionales.	Acciones relativas a la Administración Financiera Institucional y las Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios.
3. Realizar acciones de auditoría interna y control de las operaciones y actividades institucionales.	Acciones relativas al control y verificación de los procesos, operaciones y actividades de la institución en base a las normativas y leyes correspondientes, a fin de verificar el cumplimiento de las operaciones de la gestión pública.
4. Ejecutar acciones de administración de los recursos humanos y formación de capital humano.	Acciones orientadas a planear, organizar y capacitar a la fuerza de trabajo institucional. También incluye actividades relativas a la gestión de las labores realizadas por pasantes y becarios, así como la regulación del buen desempeño de la función pública.
5. Brindar asesoría y asistencia jurídica.	Gestiones de asistencia y representación legal, para la defensa de los intereses del Estado y de los debidos procedimientos de la institución.
6. Planificar, diseñar y evaluar el desempeño de los planes y proyectos institucionales.	Acciones de formulación, implementación, seguimiento y evaluación del desempeño de los planes, programas y proyectos de la institución, así como actividades de fortalecimiento, desarrollo e innovación institucional y la administración estadística de la información.
7. Realizar acciones de comunicación y acceso a la información pública.	Gestiones de divulgación de las actividades institucionales, atención al usuario, relaciones públicas, transparencia gubernamental y acceso a la información pública.
8. Realizar acciones y gestiones de administración de servicios generales y otros.	Gestiones de soporte de sistemas y equipos informáticos; control de bodegas, inventarios y bienes patrimoniales; transporte; seguridad del personal y bienes patrimoniales; mantenimiento de instalaciones y equipo; actividades relativas a la ética gubernamental, equidad e igualdad de género, participación ciudadana y protección del medio ambiente, cuando éstas sean políticas de la institución; y otras actividades no especificadas.

El Jefe UFI será el responsable de coordinar la selección de las actividades, debiéndose apoyar en los funcionarios involucrados en las áreas de apoyo y dirección, para lo cual deberá seguir los siguientes pasos:

Paso 1	Identificación de las Actividades de Acciones Centrales
---------------	--

A partir de la plantilla, seleccionar las actividades en función de su descripción, y de acuerdo a la organización de la institución.

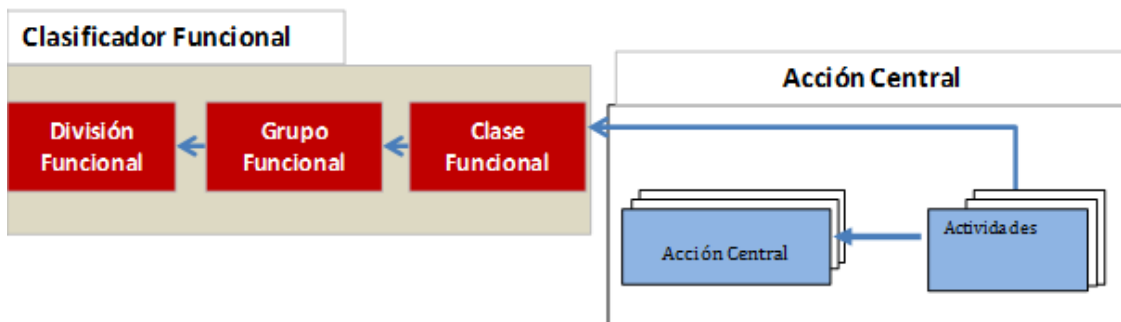
Formato 1 D
Identificación de las Actividades

Nombre de la Acción Central: "Gestión de Dirección y Administración Institucional"	
Actividades	Cargo del Responsable

Paso 2	Vinculación de Acciones Centrales con el Clasificador Funcional del Gasto Público
---------------	--

La vinculación de la Acción Central con el Clasificador Funcional del Gasto Público es a nivel de cada una de las Actividades con cada Clase del Clasificador, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 2 D



Al finalizar la selección y vinculación de las Actividades, éstas deberán ser propuestas por el Jefe UFI al CTGPI, para su aprobación.

Al igual que los PP y las Asignaciones no Programables, la Categoría Acciones Centrales tendrá que ser remitida para su validación respectiva a la DGP, para lo cual se deberá seguir el esquema de presentación que muestra este Capítulo.

5.3 Esquema de Presentación de las Acciones Centrales

I. Datos Generales

1.1 Institución Responsable

Código (*)	Nombre de la Institución

(*) Registrar el Código y Nombre de la Institución según el Clasificador Institucional

1.2 Responsable Institucional de Acciones Centrales

Nombre de la Unidad Organizativa	
Nombre de la persona responsable	
Nombre del Cargo	
Datos de contacto	Teléfono: _____ Fax: _____ Correo electrónico: _____
Unidad Ejecutora Presupuestaria	

1.3 Responsables de las Actividades de Acciones Centrales

Actividad	Unidad Organizativa Responsable	Cargo del Responsable	Correo electrónico
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

II. Vinculación con el Clasificador Funcional del Gasto Público

División	Grupo	Clase	Actividad	Acciones Centrales

Nota: Ver Manual para la Clasificación Funcional del Gasto Público

III. Programación Financiera de Acciones Centrales¹⁶

Para realizar la programación financiera se deberán tomar las Actividades de la plantilla de Acciones Centrales que se muestra en este Capítulo.

3.1 Resumen de la Programación Financiera en US\$

Actividades/Proyectos	Meta prevista Año N	Programación			
		N+1	N+2	N+3	N+4
Actividad 1:					
Actividad 1:					
Actividad 1:					
Actividad "n"					
Total de Acciones Centrales					

IV. Solicitud de Adición

Esta sección deberá ser utilizada únicamente si la institución, a través de su análisis de selección de actividades, no encuentra ubicación de una actividad significativa que necesita identificar por su relevancia y necesidad de control de una asignación presupuestaria; por lo que podrá solicitar a la DGP su incorporación, y ésta realice un análisis para determinar la factibilidad de su adicción a la plantilla preestablecida. Para los propósitos de solicitar la referida incorporación, se debe utilizar el formato siguiente:

4.1 Solicitud de Adición de Actividad

Actividad que se Requiere Incorporar	Justificación de la Incorporación de la Actividad

De lo contrario, se remitirá sólo lo correspondiente al romano I. Datos Generales, II. Vinculación con el Clasificador Funcional del Gasto Público y III. Programación Financiera.

¹⁶ Considere la distribución de recursos con base a la asignación vigente.

ANEXOS

Anexo 1: Documento Resumen del Programa Presupuestario¹⁷

Al finalizar el proceso de diseño de un PP, ya sea a través de un análisis de causa y efecto o de procesos, se deberá remitir un documento resumido conteniendo lo siguiente.

I. Datos Generales

1.1 Nombre del Programa Presupuestario

El nombre debe ser corto (máximo 12 palabras), claro y coherente con el Resultado Específico que se busca lograr.

--

1.2 Ente Rector del Programa Presupuestario

Es aquella institución o unidad orgánica de una institución que tiene competencias funcionales para establecer principios, normas técnicas (estándares), procedimientos, y criterios de diseño y operación del Programa.

Código (*)	Nombre de la Institución

(*) Registrar el Código según el clasificador institucional

1.3 Responsable Técnico del Programa Presupuestario

Nombre de la Unidad Organizativa	
Nombre de la persona responsable	
Nombre del Cargo	
Datos de contacto	Teléfono: _____ Fax: _____ Correo electrónico: _____

1.4 Profesionales del ETD

No.	Nombres y apellidos	Cargo/Institución	Correo electrónico
1	Coordinador:		
2			
3			
4			
.....			

¹⁷ Máximo 30 pág.

II. Situación Actual

2.1 Síntesis de las políticas existentes¹⁸

1.
2.
3.
4.

2.2 Sustento estadístico de la existencia del problema central

En el caso de Programas diseñados a partir de un Análisis de Procesos, este cuadro deberá referirse a la demanda del producto o productos materia del Programa.

Variable	Unidad de medida	Año (N-1)	Año (N-2)	Año (N-3)
[nombre de la variable o indicador]		[Valor]	[Valor]	[Valor]
A1				
A2				
B1				
B2				

Fuente y fecha de los datos:

2.3 Población Objetivo del Programa

Defina la Población Objetivo (*)	Unidad de Medida	Cantidad

*Fuente: Indique fuente y fecha de la información.

III. Estructura del Programa Presupuestario

3.1 Descripción de los Productos del Programa Presupuestario

Nombre del Programa Presupuestario:	
Subprograma/producto	Breve descripción del producto
Subprograma 1:	
Producto 1:	
Producto 2:	
Subprograma 2:	
Producto 1:	
Producto 2:	
Producto n:	

¹⁸ Se entenderá por **políticas existentes** al conjunto de disposiciones y grandes acciones que competen a la institución y que se están ejecutando para atender el problema identificado y que van implícitas en el presupuesto del año "n" (año de diseño del programa).

3.2 Marco Lógico del Programa Presupuestario

Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos importantes
Resultado Final			
Programa Presupuestario			
Resultado Específico			
Subprogramas			
<i>1. Gestión del Programa</i>			
2.			
3.			
Actividades/Proyectos			
<i>1. Gastos comunes</i>			
1.1			
<i>2.</i>			
2.1			
2.2			
2.3			
<i>3.</i>			
3.1			
3.2			
3.3			

3.3 Vinculación con el Clasificador Funcional del Gasto Público

División	Grupo	Clase	Subprograma	Programa Presupuestario

3.4 Resumen de la Programación Física del Programa

Indicadores de Producto	Unidad de Medida	Meta prevista Año N	Programación			
			N+1	N+2	N+3	N+4
Programa Presupuestario						
Indicador(es) de Resultado Específico						
Subprograma 1						
Indicador de producto 1						
Indicador de producto 2						
Actividad/Proyecto del Subprograma 1						
Indicador de Actividad 1						
Indicador de Actividad 2						
Indicador de Proyecto 1						
Indicador de Proyecto 2						
Subprograma 2						
.....						
.....						
Actividad/Proyecto del Subprograma 2						
.....						
Subprograma n						
Indicador de producto 1						
Indicador de producto n						
Actividad/Proyecto del Subprograma n						
.....						

3.5 Resumen de la programación de las metas financieras del Programa

Actividades/Proyectos	Meta prevista Año N	Programación			
		N+1	N+2	N+3	N+4
Subprograma 1					
Actividad 1					
Proyecto 2					
Subprograma 2					
.....					
.....					
Subprograma n					
Proyecto 1					
Actividad n					
TOTAL DEL PROGRAMA					

3.6 Actores del Programa Presupuestario

Nombre de la Institución:

Unidad Ejecutora Presupuestaria:

Estructura Presupuestaria	Nombre Unidades Organizativa	Cargo del Responsable
Programa		
Subprograma 1		
Actividad 1		
Actividad 2		
Subprograma 2		
Actividad 1		
Actividad 2		
... etc.		

Anexo 2: Ficha de Descripción de Indicadores

(Indicadores de Resultado Específico y de Productos)

Descripciones breves y precisas:

1. Nombre del indicador:	2. Unidad de Medida	3. Valor del Indicador		
		N-2	N-1	N
4. Ámbito de control				
5. Dimensión de desempeño				
6. Justificación de la utilidad del indicador elegido				
7. Limitaciones				
8. Supuestos Importantes				
9. Método de cálculo				
10. Periodicidad de las mediciones				
11. Fuente de datos (Medio de Verificación)				
12. Base de datos				
13. Regla de procesamiento en el SAFI				

Notas:

- Nombre del Indicador:** Traer a este punto el nombre del Indicador del Programa y Subprograma
- Unidad de medida:** Definir una unidad de medida consistente con la naturaleza o características del indicador.
- Valor del indicador:** Registre la línea de base (valor inicial, no necesariamente corresponde a un estudio estadístico) y de existir las mediciones sucesivas realizadas del indicador.
- Ámbito de control.** Indicar si mide un resultado específico o un producto.
- Dimensión de desempeño:** Indicar si se refiere a eficacia, eficiencia, calidad o economía.
- Justificación:** Describir los atributos del indicador que justifican su utilidad para el seguimiento y evaluación del PP. Se presenta una descripción de las principales fortalezas en la definición del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.
- Limitaciones:** Debilidades internas para la obtención de la información y/o procesamiento del indicador. Ejemplo: errores de medición de los indicadores, limitaciones en torno a los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición del indicador.
- Supuestos Importantes:** Son factores externos que pueden influir en el logro del indicador, los cuales están fuera del control de la institución, son redactados en positivo. Ejemplo: factores ambientales adecuados, factores sociales y políticos adecuado; políticas públicas favorables.
- Método de cálculo:** Describa los pasos a seguir en la generación del indicador. Se especificará la forma matemática de calcular el indicador, precisando todas las variables necesarias. Si aplica especificar de manera independiente el numerador y el denominador.
- Periodicidad de las mediciones:** Precise la frecuencia o periodicidad de generación del valor correspondiente al indicador (mensual, trimestral, anual, etc.).
- Fuente de datos:** Precise la fuente que origina el dato tales como encuestas a hogares, censos, registros administrativos, evaluación participativa, etc.
- Base de datos:** En el caso de que exista, indique las bases de datos de la fuente de información sobre el indicador, ya sea en línea (página web o link), CD, u otra forma de almacenamiento de los datos.
- Regla de procesamiento:** Señale si el indicador se Acumula, Promedia o adopta el último valor.

Anexo 3: Protocolo de Validación del Diseño del Programa Presupuestario

(Debe ser llenado por cada ETD responsable del Programa Presupuestario)

Áreas y Preguntas de control	Calificación	
	Si	No
I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL		
¿El diagnóstico de la situación inicial analiza las variables relevantes para identificar el problema central y su magnitud?		
¿El problema central está adecuadamente definido y sustentado estadísticamente?		
¿El análisis de causas y efectos es coherente y está sustentado técnicamente?		
¿El análisis de procesos parte de una identificación clara de los productos de la organización?		
¿La población objetivo está claramente definida y sustentada en forma cuantitativa?		
II. DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO		
La columna de objetivos		
¿El resultado específico está claramente expresado y es coherente con el problema central identificado (o con el análisis de procesos según corresponda)?		
¿Los Subprogramas están claramente expresados y son los suficientes y necesarios para lograr el resultado específico del Programa Presupuestario?		
¿Los Subprogramas comprenden a todos los productos identificados como necesarios para lograr el resultado específico?		
¿Las Actividades son independientes entre sí y comprenden a las acciones necesarias para generar los productos de cada Subprograma?		
¿Las Actividades están expresadas como verbos de acción y escritas en infinitivo?		
¿Las Actividades permiten identificar y registrar el presupuesto sin correr el riesgo de atomización de la programación?		
¿La relación si/entonces entre el Resultado Específico y el Resultado Final es lógica y está sustentada técnicamente?		
¿La relación entre los Subprogramas y el Resultado Específico es realista y está sustentada técnicamente?		
¿La lógica vertical entre las Actividades/Proyectos (de ser el caso), los Subprogramas, el resultado específico y el resultado final, es realista en su totalidad?		
Indicadores objetivamente verificables		
¿Los indicadores del resultado específico no son un resumen de los productos del Programa Presupuestario, sino una forma independiente de medir el logro del resultado?		
¿Los indicadores del resultado específico permiten medir el resultado esperado del Programa Presupuestario?		
¿Los indicadores del resultado específico tienen variables de cantidad, calidad, tiempo y economía?		
¿Los indicadores de los Subprogramas Presupuestarios permiten medir cada uno de los productos que forman parte del Subprograma?		
¿Los indicadores de los Subprogramas Presupuestarios son verificables en términos de cantidad, calidad, tiempo y economía?		

Áreas y Preguntas de control	Calificación	
	Si	No
Supuestos importantes		
¿El resultado específico, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aun cuando no sean suficientes, para lograr el resultado final?		
¿Los Subprogramas, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el resultado específico?		
¿Los supuestos al nivel de Actividad/Proyecto no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades?		
Medios de verificación		
¿La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador?		
III. ASPECTOS DE GENERO		
¿En el diseño del Programa Presupuestario se ha incluido el enfoque de género?		
☐ Si contesto afirmativamente a la interrogante anterior, ¿Cómo se ha incluido? R/		
☐ Si no se ha incluido ¿Se ha consultado al ente rector del enfoque de género para emitir su opinión al respecto? R/		
¿El resultado del Programa Presupuestario es el mismo para ambos sexos o puede que el género femenino tenga intereses diferentes / particulares en la definición del propósito?		
¿Alguno de los Productos y/o Actividades propuestas del Programa Presupuestario discriminan al género femenino o masculino?		
¿Existe la posibilidad de diseñar Productos y/o Actividades que recojan mejor forma problemas particulares de género?		
IV. ASPECTOS FORMALES		
¿La institución a cargo del diseño del Programa tiene competencia para atender la temática comprendida por el Programa?		
¿En el proceso de diseño del Programa se han considerado todas las instituciones o actores que tienen algún rol sobre la problemática abordada?		
¿El Programa cuenta con la aprobación formal del titular de la entidad pública con competencia sobre el tema del Programa?		



GMIDPP

MINISTERIO DE HACIENDA

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER

DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO

15 calle poniente No. 300
Centro de Gobierno
San Salvador, El Salvador
<http://www.mh.gob.sv>
Tel: (503) 2244 – 4000
Fax: (503) 2244 – 4004