



MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO



Plan de Capacitación y Asistencia Técnica para la implementación de la Reforma del Sistema de Presupuesto



Documento elaborado por Roger Díaz, consultor del Proyecto Apoyo a la Política Fiscal de El Salvador de la GIZ, con la participación de Juan Mauricio Fuentes, Rebeca Ramos, Guadalupe Rivera, María Luisa Rodríguez y José Pablo Bonilla, funcionarios de la División de Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) de la Dirección General del Presupuesto, y con el apoyo de Reinhard Engl Coordinador Técnico del proyecto de la GIZ.

Contenido

I.	INTRODUCCION.....	3
II.	MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN	3
2.1	Conceptos básicos sobre el proceso de aprendizaje	4
2.2	La Motivación: elemento central para el aprendizaje	4
2.3	Enfoques de capacitación y aprendizaje.....	5
2.4	El aprendizaje en adultos.....	5
III.	JUSTIFICACION DEL PLAN	6
IV.	OBJETIVOS DEL PLAN	8
4.1	Objetivo general.....	8
4.2	Objetivos específicos.....	8
V.	ALCANCES DEL PLAN.....	8
VI.	POBLACION OBJETIVO.....	11
6.1	Población de referencia	11
6.2	Población objetivo.....	12
6.3	Cálculo del número de aulas para el dictado de clases	15
VII.	ESTRUCTURA CURRICULAR.....	16
7.1	Estructura de la malla curricular	16
7.2	Sumilla de los Cursos/Talleres	17
VIII.	ENFOQUE DE LA ASISTENCIA TECNICA	24
8.1	Los Equipos Técnicos de Diseño (ETD) y sus funciones	24
8.2	Esquema operativo de la Asistencia Técnica	25
IX.	ROL DE LOS TITULARES Y FUNCIONARIOS DE ALTA DIRECCIÓN	26
X.	EJECUCION DE LA CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	27
10.1	Etapas de ejecución del plan.....	27
10.2	Proceso de la capacitación y asistencia técnica	27
10.3	Formación de Instructores	28
10.4	La DGP y la ejecución de la Capacitación y Asistencia Técnica.....	30
XI.	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	31
XII.	CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES.....	31
XIII.	ANEXOS.....	32

Plan de Capacitación y Asistencia Técnica para la implementación de la Reforma del Sistema de Presupuesto

I. INTRODUCCION

El actual enfoque de presupuesto por Áreas de Gestión tiene más de quince años de aplicación en el sector público de El Salvador, razón por la cual la reforma del sistema de presupuesto demanda un cambio de paradigmas, actitudes, conocimientos en los diversos niveles de toma de decisiones en materia presupuestaria.

Según el plan de reforma y el modelo conceptual, se trata de pasar de un esquema de control de insumos hacia un esquema de programación de servicios públicos y obtención de resultados para la sociedad a cambio del uso del presupuesto. Es decir, se busca pasar de las preguntas ¿en qué se gastará?, ¿quién gastará? hacia ¿qué se producirá?, ¿qué cambio se espera lograr?, ¿en quién se espera lograr ese cambio?.

El presente Plan de Capacitación y Asistencia Técnica ha sido preparado considerando el tipo de conocimientos y habilidades que deben tener los profesionales tanto de la Dirección General del Presupuesto como de las instituciones públicas sujetas al sistema de presupuesto según la ley AFI.

Es importante indicar que la población objetivo de este plan, ha sido segmentada según sus roles y el tipo de participación que tendrán en la implantación de la reforma. Asimismo, este plan prevé contenidos y elementos de comunicación, motivación, así como actividades para el desarrollo de habilidades y capacidades técnicas para llevar adelante el proceso de la reforma del presupuesto, según los distintos roles de los actores de cada segmento.

Finalmente, se debe indicar que para diseñar este plan de capacitación y asistencia técnica, además de los documentos de diagnóstico del subsistema de presupuesto, modelo conceptual y plan de reforma, se tomó en forma referencial los resultados de la encuesta evaluativa realizada como parte de la Operación Piloto de PpR con los Ramos de Salud, Educación, Agricultura y Medio Ambiente¹.

II. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN

En esta parte se presenta una síntesis del marco teórico que respalda el enfoque y la estructura del plan de capacitación y asistencia técnica.

¹ Noviembre 2011, Plan para el Fortalecimiento de Competencias, elaborado en el marco de la Operación Piloto 2012: Presupuesto por Resultados con Perspectiva de Género en el Gobierno Central. La evaluación fue realizada a 39 funcionarios de la DGP (de las divisiones de: integración y análisis global, desarrollo social, conducción administrativa y seguridad ciudadana, y desarrollo económico y empresas públicas) y a 23 funcionarios adicionales (de la DGP y de los distintos ministerios conformantes de la Operación Piloto).

2.1 Conceptos básicos sobre el proceso de aprendizaje

La capacitación es la adquisición por parte de las personas, de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, que le permiten mejorar su desempeño en la realización de una determinada actividad o tarea.

La capacitación implica cambios tanto en el nivel individual como colectivo. Los individuos cambian tanto por la educación como por la experiencia. En las instituciones, los individuos incrementan sus capacidades ya sea vía procesos de educación formal o vía experiencias organizacionales, basadas en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en el aprovechamiento de las oportunidades. La capacitación es un proceso de aprendizaje.

En el gráfico siguiente se muestra el modelo llamado el cono del aprendizaje² como una referencia general tomada para el desarrollo de la estructura del contenido de este plan de capacitación y asistencia técnica.



2.2 La Motivación: elemento central para el aprendizaje

Según diversos autores, la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad para hacer “algo” y somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese “algo” requiere durante el tiempo necesario para conseguirlo.

²Edgar Dale (1900-1985), en 1969 Edgar Dale, desarrolló un modelo que explica cuáles son los métodos más y menos efectivos para el aprendizaje. El mencionado modelo, llamado “El cono del aprendizaje”, está basado en un estudio de campo profundo y extenso sobre el tema. Según parece los porcentajes no fueron publicados por el autor, por lo que hay que tomarlos con cautela. www.cep-cr.es. Centro de Profesores José Castillejo de Ciudad Real.

De acuerdo a la teoría de Maslow las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades³, las que determinan su grado de compromiso para hacer algo. En ese marco, este plan de capacitación y asistencia técnica prevé desarrollar actividades y mecanismos de motivación para los funcionarios, tanto como parte del proceso general de implementación del plan, así como del desarrollo específico de cada curso o taller a realizar.

2.3 Enfoques de capacitación y aprendizaje

El enfoque tradicional llamado *enfoque de aprendizaje por contenidos*, se caracteriza porque se orienta al aprendizaje de información, el profesor juega un rol protagónico, prima la evaluación cuantitativa sobre la cualitativa, y generalmente las actividades de capacitación están desvinculadas del proceso práctico (productivo).

En cambio, el llamado *enfoque de aprendizaje por competencias*, que será utilizado en este plan de capacitación, tiene las siguientes características:

- Se orienta al desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos
- Es integrador, vincula contenidos con procedimientos
- Pone énfasis en el aprendizaje participativo
- El alumno juega un rol protagónico
- Combina la evaluación cuantitativa con la cualitativa
- Se busca una vinculación permanente con la aplicación práctica

Tener una competencia implica haber desarrollado la capacidad de pensar y actuar, es decir, para realizar una actividad permanente, según una determinada especificación⁴. Una competencia, tiene tres componentes: a) conceptual (conceptos, definiciones, datos), b) procedimental (técnicas, métodos y estrategias) y, c) actitudinal (disposición frente a valores e intereses).

Así mismo, hay tres clases de competencias: a) Básicas (de tipo formativo tales como las matemáticas, redacción, lectura); b) Genéricas (organización, trabajo en equipo, capacidad de decidir); c) Específicas (habilidades y conocimientos para ejercer una función).

2.4 El aprendizaje en adultos

Existen diversos métodos de aprendizaje tales como aquellos basados en contenidos (procesos formales, escolarizados), el aprendizaje basado en problemas (primero se presenta el problema luego se busca la ciencia o técnica para su solución), el aprendizaje basado en proyectos (lecciones aprendidas, experiencias reales, gestión del conocimiento), entre otros.

³ La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana, 1943. la escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades primordiales; al nivel superior se denominó “autorrealización”, “motivación de crecimiento”.

⁴ La Organización Internacional del Trabajo define el término “competencia”, como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada”.

Sin embargo, como se dijo en los párrafos anteriores, es necesario tener en cuenta que los adultos necesitan motivación para buscar nuevos conocimientos, aptitudes/actitudes y modificar sus conductas. Según David Kolb⁵ en los adultos, existen cuatro estilos de acceder a un nuevo conocimiento:

- **Experimentando**, es decir participando en una experiencia directa y concreta, en donde se observan procesos y hechos reales.
- **Procesando**, partiendo de una experiencia abstracta, por ejemplo escuchando a alguien o leyendo un texto.
- **Reflexionado** a partir de experiencias directas o indirectas, se realiza mediante el análisis lógico, racional y se obtiene conclusiones.
- **Aplicando**, es decir mediante el uso pragmático del conocimiento en las actividades cotidianas.

Sin embargo, según el modelo de Kolb, un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en las cuatro fases, las que a su vez constituyen los cuatro estilos de aprendizaje, pero la mayoría de las personas tendemos a especializarnos solo en una o como máximo en dos estilos. Este plan busca aplicar, a través de sus actividades, la aplicación de las cuatro fases.

III. JUSTIFICACION DEL PLAN

La capacitación y asistencia técnica en el sentido propuesto de este plan, está basado entre otras, en las razones que se exponen a continuación.

1. El modelo conceptual plantea una reforma estructural y sistémica de la gestión del presupuesto público. Reforma que demanda el conocimiento, compromiso y participación de los diversos actores de la gestión pública, desde el nivel político hasta los niveles técnico y administrativo, relacionados con la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos.
2. Las instituciones públicas de El Salvador conocen y están acostumbradas a trabajar bajo el enfoque llamado Presupuesto por Áreas de Gestión, y han utilizado los mismos conceptos, terminología y procedimientos por más de 15 años. En ese sentido, se necesita una inducción intensiva y profunda sobre los nuevos conceptos a implantar.
3. De los análisis realizados como parte del diagnóstico del sistema de presupuesto así como durante el diseño del modelo conceptual, se determinó que se requiere ejecutar actividades de capacitación y actualización de conocimientos generales, además del entrenamiento en los tópicos específicos del modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados.
4. Así mismo, los resultados de la encuesta evaluativa realizada en el segundo semestre del año 2011, indican claramente la necesidad de ejecutar un programa estructurado y secuencial tanto para el personal de la DGP como para el personal de las instituciones

⁵ David Kolb de la Universidad Case Western Reserve (citado en Guild y Garger, 1998), desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias.

sujetas al sistema de presupuesto. Algunos resultados de la encuesta indicada se presentan a continuación⁶:

- el 30% de las personas que trabajaron en la Operación Piloto PpR no conocía cómo estructurar un Marco Lógico, 27% en el caso del equipo DGP-DINAFI. En cambio, en el caso del resto de funcionarios de la DGP en general, esta proporción fue de 64%.
 - el 85% de los funcionarios de la DGP desconoce en qué consiste y cuáles son los componentes de una cadena de valor (o cadena de resultados), en tanto que en el caso de los miembros de la Operación Piloto esta proporción fue 35% y 36% en el caso del equipo DGP-DINAFI.
 - desconocen la forma como determinar y seleccionar problemas, el 79% en el caso de la DGP en general, el 30% en el caso de los integrantes de la Operación Piloto y 27%, en el caso del equipo DGP-DINAFI.
 - sobre el grado de conocimiento de las funciones del plan como instrumento de gestión, el 35% de los integrantes de la operación piloto y el 27% del equipo DGP-DINAFI no han interiorizado apropiadamente estos conceptos y en el caso de los funcionarios de la DGP en general esta proporción sube a 51%.
 - sobre la diferenciación entre los distintos tipos de evaluación según el objeto, sujeto y tiempo de aplicación, en el caso de los integrantes de la Operación Piloto el 74%, 65% y 52% respectivamente no supo contestarla de manera apropiada (cifras que en el caso de la DGP-DINAFI alcanzan el 82%, 100% y 36% respectivamente), en tanto que en el caso de los funcionarios de la DGP en general, estas proporciones se elevaron a 95%, 95% y 77% respectivamente.
 - las personas que desconocen elementos relacionados a los indicadores de seguimiento y evaluación, ascienden a 27% en caso del equipo DGP-DINAFI, 39% en el equipo contraparte de la Operación Piloto y 87% en el caso de los funcionarios de la DGP en general.
 - así mismo, en el estudio se indicó que dadas las debilidades encontradas, era indispensable elevar el nivel de conocimientos y experiencias en materia de aplicativos informáticos de oficina, control de proyectos y paquetes estadísticos, en todos los funcionarios de la DGP.
5. En el informe “Plan para el Fortalecimiento de Competencias, elaborado en el marco de la Operación Piloto 2012 (...)” se recomendó llevar adelante un plan de formación de capacidades, que incluya la formación de competencias dentro de un marco integrado de gestión de personas. Entre otros, recomendó implementar cursos sobre planificación estratégica y la articulación plan-presupuesto, método de marco lógico, indicadores de desempeño con enfoque de género, estadística descriptiva, microeconomía, macroeconomía, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

⁶ Los resultados de la evaluación fueron organizados en tres grupos: uno formado por personas que participaron en la operación piloto de PpR, otro formado por un equipo combinado de la DGP y de la DINAFI y un tercero formado por funcionarios de la DGP en general.

IV. OBJETIVOS DEL PLAN

4.1 Objetivo general

El objetivo general de este Plan de Capacitación y Asistencia Técnica es contribuir a la mejora de la calidad del gasto público, a través de la capacitación de los profesionales del sector público que tendrán a su cargo la aplicación de los diversos instrumentos de la reforma presupuestaria, tales como la guía metodológica para la identificación y diseño de los programas presupuestarios, el manual para la elaboración de los Marcos Institucionales de Mediano Plazo, el manual para la elaboración del Marco de Gasto de Mediano Plazo, entre otros.

Asimismo, este plan busca lograr la comprensión de la problemática, de la necesidad y objetivos del cambio, de las acciones concretas que cada quien debe realizar, y especialmente se buscará lograr una convicción sobre el proceso de cambio a seguir.

4.2 Objetivos específicos

- ▶ Desarrollar competencias y habilidades en el personal de la Dirección General de Presupuesto y de las instituciones públicas en general, para implementar la reforma del sistema de presupuesto por Áreas de Gestión hacia un presupuesto por Programas con enfoque de Resultados.
- ▶ Entrenar al personal de la Dirección General de Presupuesto y de las instituciones públicas en general, en los principales conceptos y en el uso de las Guías Metodológicas para la identificación y diseño de los Programas Presupuestarios, así como para la elaboración de los Marcos Institucionales de Mediano Plazo MIMP.
- ▶ Establecer el esquema operativo para la ejecución de la asistencia técnica a las instituciones públicas en las labores de identificación y diseño de los programas presupuestarios, una vez que se haya completado la realización de los cursos y talleres de entrenamiento.

V. ALCANCES DEL PLAN

La capacitación del personal de la Dirección General de Presupuesto así como de las instituciones públicas, vinculados directa e indirectamente con el ciclo presupuestario bajo el nuevo modelo, debe concebirse como un proceso continuo y de larga duración.

Por ello, la capacitación para acompañar todo el proceso de reforma en sus cuatro fases, está pensado a su vez en tres etapas (Inducción, Desarrollo y Sostenimiento) secuenciales y coherentes con las fases del proceso de reforma (Preparatoria, Transición, Desarrollo y Consolidación). Este documento solo comprende la etapa de Inducción, es decir el desarrollo de conocimientos y habilidades para llevar adelante la primera fase de la reforma (Fase Preparatoria) que termina con el diseño y aprobación de los programas.

El desarrollo de capacidades para las tres fases siguientes de la Reforma (Transición, Desarrollo y Sostenimiento), que comprenden procesos tales como la formulación

presupuestal, la gestión del gasto público, el seguimiento y evaluación del desempeño de los programas presupuestarios, será materia de dos etapas posteriores del plan de capacitación y asistencia técnica, a desarrollar luego de concluida la primera etapa, como se presenta en el cuadro 1.

En la primera etapa de este plan, la capacitación y asistencia técnica está dirigida a las personas que formulan políticas, definen objetivos, diseñan los programas, asignan recursos y los gestionan, tanto de las instituciones del Gobierno Central como de las Instituciones Descentralizadas. La etapa de Inducción, tendrá un énfasis especial en el personal que tiene mayor vinculación con actividades concretas en el proceso presupuestario. En el caso de las cuatro empresas públicas, no obstante que se incluyen en este plan, el contenido de la capacitación estará sujeto a la definición de las variantes que podría tener el modelo conceptual del sistema presupuesto, aplicable a dichas empresas.

Cuadro 1
 Etapas de la capacitación y fases de la Reforma

Fases de la Reforma/ Años		Principales Actividades del Plan de Reforma y su relación con las Etapas del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica		
		INDUCCION	DESARROLLO (*)	SOSTENIMIENTO (*)
PREPARATORIA	2012	Foco: Diseño de instrumentos metodológicos a. Formación de un núcleo básico para formar instructores (DMGMP)		
	2013	Foco: Identificación y diseño de programas presupuestarios a. Formación de instructores b. Capacitación a equipos técnicos en las instituciones c. Asistencia Técnica en la identificación y diseño de programas presupuestarios		
TRANSICIÓN	2014		Foco: Programación física y financiera 2015 utilizando los programas diseñados a. Capacitación en procedimientos y uso de nuevos instrumentos (clasificadores, MGMP, MIMP, etc.) para programación. b. Asistencia Técnica y Supervisión de la programación física y financiera. c. Fortalecimiento de conocimientos en	

Fases de la Reforma/ Años		Principales Actividades del Plan de Reforma y su relación con las Etapas del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica		
		INDUCCION	DESARROLLO (*)	SOSTENIMIENTO (*)
			d. Fortalecimiento de capacidades de liderazgo y gerencia de programas presupuestarios.	
	2015		<p>Foco: Ejecución física y financiera bajo el enfoque de presupuesto por programas.</p> <p>a. Capacitación en procedimientos de ejecución.</p> <p>b. Capacitación en seguimiento físico y financiero.</p> <p>c. Capacitación en métodos de evaluación.</p>	
DESARROLLO	2016			<p>Foco: Evaluación del diseño y desempeño de programas presupuestarios.</p> <p>a. Asistencia técnica en la aplicación de los métodos de evaluación.</p> <p>b. Capacitación en diseño y aplicación de mecanismos de incentivos.</p>
CONSOLIDACIÓN	2017 adelante			<p>Foco: Gestión basada en Resultados</p> <p>a. Capacidades de seguimiento a los acuerdos de desempeño y evaluación del sistema de incentivos.</p> <p>b. Aplicación práctica de sistemas de costeo.</p> <p>c. Diseño y aplicación práctica de tablas de insumo-producto.</p>

(*): El contenido de estas etapas en este documento del Plan solo es referencial, posteriormente debe ser desarrollado con mayor profundidad, considerando dos documentos clave: a) El Modelo Conceptual del Sub Sistema de Presupuesto y b) El Plan de Reforma del Presupuesto.

VI. POBLACION OBJETIVO

6.1 Población de referencia⁷

Con base en la relación de instituciones del gobierno central, instituciones descentralizadas y empresas que están sujetas al sistema de presupuesto, se ha estimado la cantidad de personas que necesitarían conocer los nuevos procesos y procedimientos del sistema de presupuesto, como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 2
Número estimado de personas relacionadas con el sistema de presupuesto

Descripción	DGP+Otros componentes SAFI	Asamblea Legislativa	Instituciones del Órgano Ejecutivo	Órgano Judicial	Instituciones Descentralizadas	Empresas Públicas	Total
Ministro / Presidente		1	22	1	71	4	99
Viceministro/Vicepresidente		5	28	-	-	-	33
Asesores		5	47	2	5	4	63
Jefe UFI		1	22	1	67	4	95
Responsable de Presupuesto		1	21	1	23	4	50
Responsable de Contabilidad		1	22	1	13	4	41
Responsable de Tesorería		1	22	1	12	4	40
Responsable de Planificación		1	21	3	17	4	46
Responsable UACI		1	21	1	12	4	39
Responsable de Recursos Humanos		1	22	1	64	4	92
Responsables de UP/LT		8	104	5	60	19	196
Director/Sub Director General (DGP)	2						2
Jefes de División (DGP)	10						10
Especialistas DGP (**)	66						66
Total	78	26	352	17	344	55	872

(*): En la Asamblea Legislativa comprende a especialistas de la Unidad de Análisis y Seguimiento del Presupuesto (UASP)

Nota sobre siglas utilizadas: UP: Unidad Presupuestaria, LT: Línea de Trabajo, UFI: Unidad Financiera Institucional, UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

En el caso de los funcionarios de dirección estratégica, tales como ministros, viceministros, presidentes o jefes de instituciones descentralizadas, incluyendo asesores de alta dirección, de los tres poderes del Estado; en el caso del Órgano Ejecutivo tanto instituciones del Gobierno Central como Descentralizadas, serán atendidos mediante actividades de comunicación, divulgación y provisión de información sobre la necesidad e importancia de la reforma, promoviendo un compromiso efectivo con el proceso de reforma. Asimismo, a los titulares de las instituciones se les informará sobre las actividades a realizar, y solicitará designen y otorguen facilidades a su personal para que asistan a las acciones de capacitación. Un rol clave

⁷ En este documento las siglas utilizadas tienen el siguiente significado: GC: Instituciones del Gobierno Central; AL: Asamblea Legislativa; OJ: Órgano Judicial; ID: Institución Descentralizada; EP: Empresa Pública; SAFI: Otros componentes del SAFI a parte de la DGP.

de este grupo es el liderazgo y supervisión del proceso de reforma en sus respectivas instituciones⁸.

En el cuadro siguiente se muestra el detalle de los niveles jerárquicos según el tipo de instituciones, sumando en total 195 personas.

Cuadro 3
Número estimado de personas

Inst.	Puestos	Cantidad
GC	Ministro	22
GC	Viceministro(s)	28
GC	Asesores	47
AL	Presidente	1
AL	Vicepresidente	5
AL	Asesores	5
OJ	Presidente	1
OJ	Vicepresidente	0
OJ	Asesores	2
ID	Presidente/Director	71
ID	Subdirector	0
ID	Asesores	5
EP	Presidente	4
EP	Asesores	4
	Total	195

6.2 Población objetivo

La población objetivo para la primera etapa del plan de capacitación y asistencia técnica, está constituida por el personal que tiene relación directa con la toma de decisión en los procesos de diseño de los servicios públicos, planificación, programación y formulación presupuestaria, ejecución, seguimiento y evaluación en cada institución pública. Evidentemente, la población objetivo comprende además del personal del ente rector del sistema de presupuesto, a especialistas de las Direcciones Generales de los otros sub sistemas del SAFI, así como de la DINAFI.

A partir de esta definición, se ha establecido tres grupos para las actividades de capacitación, asistencia técnica o comunicación general, como se presenta en el cuadro 4 y se explica en los párrafos siguientes.

⁸ Es importante considerar que el 6 de diciembre 2012 se realizó la primera reunión de comunicación a los titulares y/o sus representantes de las instituciones del Gobierno Central, pero en el año 2013 se deberá continuar con las acciones indicadas en este plan.

Cuadro 4
Definición de Grupos, tipo de Actividad e Instrumento

Grupo	Descripción del Grupo	Tipo de Actividad	Instrumento	Orden de ejecución	Periodo de ejecución
GRUPO 1*	FUNCIONARIOS DE LA DGP Y DE OTROS COMPONENTES DEL SAFI	Capacitación	Malla curricular módulo I a VI	1	Marzo - Abril 2013
GRUPO 2	FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE PRESUPUESTO / PLANIFICACIÓN / DE AREAS TECNICAS DE LAS INSTITUCIONES (Organo Ejecutivo, Organo Legislativo y Organo Judicial)	Capacitación + Asistencia Técnica	Malla curricular completa a excepción del taller 2: Técnicas y métodos para enseñar a adultos (ya que se considera un taller de formación pedagógica necesario solo para la formación de instructores)	2	Mayo-Diciembre 2013
GRUPO 3	FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LAS AREAS DE CONTABILIDAD /TESORERIA /RRHH /ADQUISICIONES (Organo Ejecutivo, Organo Legislativo y Organo Judicial)	Capacitación	Malla curricular módulo I, II, IV, V	3	Noviembre - Diciembre 2013

(*): En este grupo se incluye a 16 personas de la DGP que realizarán la función de Instructor, quienes serán entrenados previamente en otro grupo.

GRUPO 1: FUNCIONARIOS DE LA DGP Y DE OTROS COMPONENTES DEL SAFI

La DGP en su condición de ente rector del sistema de presupuesto, las Direcciones que dirigen los otros componentes del SAFI, constituyen un segmento clave en el proceso de reforma.

Cuadro 5
Grupo 1: Número estimado de personas

Inst.	Puestos	Cantidad
DGP	Director General / Sub Director General	2
DGP	Jefes de División	10
DGP	Especialistas	54
SAFI	Especialistas	12
	Total	78

Nota: El Director y Sub Director conducen el proceso de reforma, no seguirán la malla curricular, sin embargo se incluyen con fines de referencia general. Así mismo, de los 54 especialistas de la DGP, 16 serán entrenados como parte de la formación de Instructores.

En el caso de la DGP, el grupo está formado por Jefe/Sub Jefe de División (de Marco de Gasto, de Integración, Presupuestaria, Análisis de Personal del Sector Público, de Informática), Analista (Presupuestario / Económico / Informático).

En el caso de los otros componentes del SAFI, se incluye básicamente a especialistas de las direcciones generales de tesorería, contabilidad, inversión pública, endeudamiento, política económica y fiscal, así como especialistas de la DINAFI.

GRUPO 2: FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE PRESUPUESTO / PLANIFICACIÓN / DE AREAS TECNICAS DE LAS INSTITUCIONES (Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo y Órgano Judicial)

Este grupo está formado por las personas directamente vinculadas con las actividades de planificación, programación, formulación y seguimiento a la ejecución presupuestaria.

Se incluye en este grupo a personal de las unidades organizativas (áreas técnicas), quienes tienen la responsabilidad técnica del diseño y prestación de los servicios públicos, sean estos finales (se entregan a los usuarios) o intermedios (sirven para otras instituciones o áreas de una misma institución).

Tales profesionales responsables de áreas técnicas, en el nuevo enfoque podrán ser los futuros encargados de la conducción de los programas presupuestarios, Sub programas, Actividades o Proyectos, de allí la importancia de su participación en todo el proceso de reforma desde la capacitación.

Para este grupo, la capacitación incluye el desarrollo de la malla curricular completa (con excepción del taller 2: Técnicas y métodos para enseñar a adultos), con una frecuencia de cinco veces a la semana, en turnos de mañana y tarde.

Cuadro 6
Grupo 2: Número estimado de personas⁹

Puestos	GC	ID	AL	OJ	EP	Total
Jefe UFI	22	42	1	1	4	70
Responsable de Presupuesto	21	21	1	1	4	48
Responsable de Planificación	21	17	1	3	4	46
Responsables de UP/LT	104	60	8	5	19	196
Total	168	140	11	10	31	360

De otro lado, adicionalmente a la cantidad de personas que se indican en el cuadro anterior, existe un total de 27 personas correspondientes a 23 hospitales (Ramo Salud) y a dos instituciones descentralizadas del Ramo de Agricultura y Ganadería, que están alejadas de San Salvador, quienes serán capacitadas a través del Ministerio de Salud y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, respectivamente. El cuadro siguiente muestra la distribución según puesto.

⁹ En este cuadro, para los fines de este plan, el Gobierno Central no incluye a la Asamblea Legislativa ni al Órgano Judicial. En el Tribunal de Servicio Civil el Jefe UFI hace las veces de responsable de Presupuesto; en el Tribunal del Servicio Civil no tiene responsable de Planificación, en el Órgano Judicial se incluye 2 cupos adicionales de Planificación.

Cuadro 7
Sub Grupo 2.1: Número estimado de personas

Inst.	Puestos	Cantidad
ID	Jefe UFI	25
ID	Responsable de Presupuesto	2
	Total	27

GRUPO 3: FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LAS AREAS DE CONTABILIDAD /TESORERIA /RRHH /ADQUISICIONES (Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo y Órgano Judicial)

Este grupo está conformado por las personas que tienen una participación más intensa durante la ejecución del presupuesto y menos en la programación y formulación presupuestaria. La capacitación de este grupo se realizará solo con base en los módulos I, II, IV y V de la malla curricular.

Cuadro 8
Grupo 3: Número estimado de personas¹⁰

Puestos	GC	AL	OJ	ID	EP	Total
Responsable de Contabilidad	22	1	1	13	4	41
Responsable de Tesorería	22	1	1	12	4	40
Responsable UACI	21	1	1	12	4	39
Responsable de Recursos Humanos	22	1	1	64	4	92
Total	87	4	4	101	16	212

(*) Incluye a los Responsables de RRHH de todas las instituciones descentralizadas.

6.3 Cálculo del número de aulas para el dictado de clases

Para definir el número de aulas y número de instructores, se ha establecido los siguientes parámetros:

Número de alumnos/Aula	: 30 (máximo)
Duración de una Sesión	: 4 horas (Mañana: 8-12am; Tarde: 1-5pm)
Número de Sesiones/día	: 2 turnos/ día
Número de Sesiones/semana	: 5 Sesiones
Número de Sesiones/Instructor	: 1 o 2 por día, dependiendo de disponibilidad.

Según estos parámetros, un alumno solo irá a clases tres veces a la semana, ya sea en el turno de la mañana o en el turno de la tarde.

¹⁰ En el caso del Tribunal del Servicio Civil no se considera responsable de UACI

Cuadro 9
Cálculo del Número de Aulas

Descripción	Número de personas	Número aprox. de personas por Aula	Número Total de Aulas de clase	Número de Turnos/Día	Número total de Aulas físicas	Periodo de ejecución
GRUPO 1 (*)	78	30	3	2	1	Marzo - Abril 2013
GRUPO 2	360	30	12	2	6	Mayo- Diciembre 2013
SUB GRUPO 2.1 (**)	27	30	1	1	1	Julio - Agosto 2013
GRUPO 3	212	30	7	2	4	Noviembre - Diciembre 2013
Total	677					

Nota: En este cuadro no se incluye a 195 funcionarios entre ministros, viceministros, presidentes, vicepresidentes y asesores de las instituciones; a quienes se les brindará información.

(*): En este grupo se incluye a 16 personas de la DGP que realizarán la función de Instructor, quienes serán entrenados previamente en otro grupo, según lo indicado en el punto 10.3.

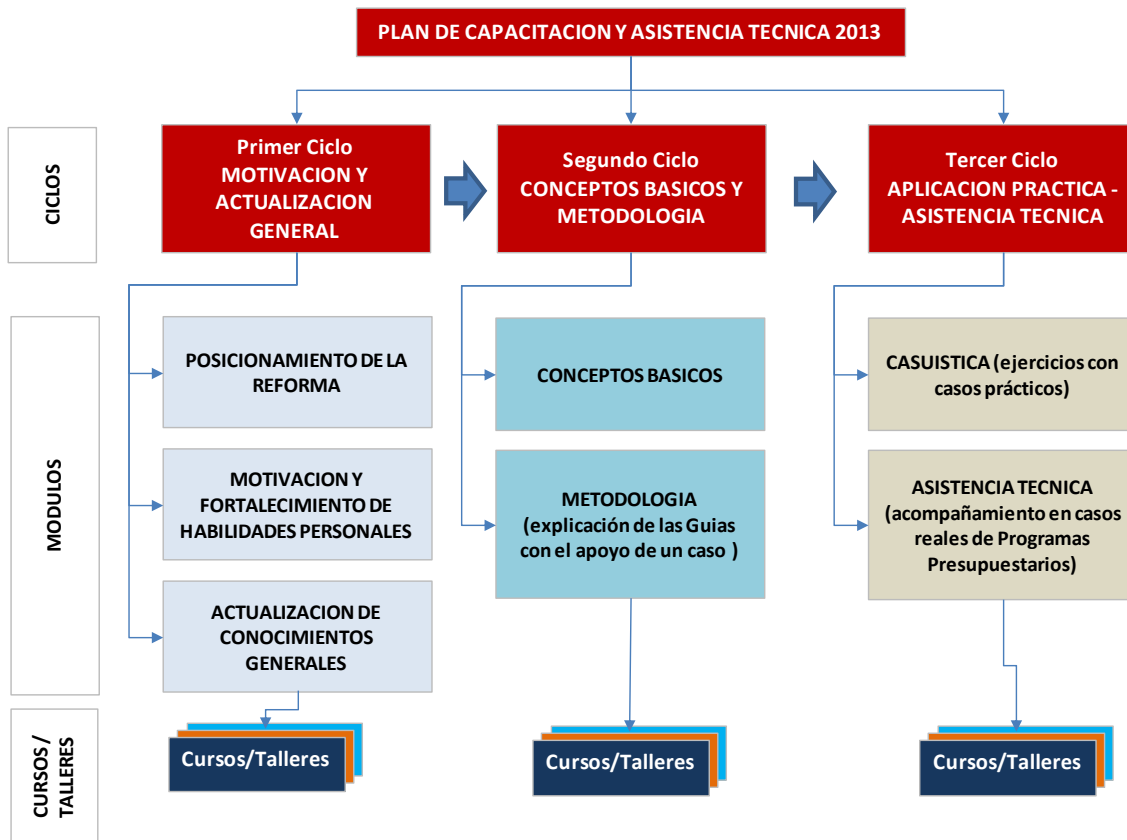
(**): Este Sub grupo ha sido definido por razones de distancia geográfica respecto a San Salvador (23 hospitales y 2 instituciones de Agricultura), solo para la etapa de capacitación en Aula, por lo que se ha considerado capacitar en dos grupos uno en la zona occidental y otro en la zona oriental del país respectivamente.

VII. ESTRUCTURA CURRICULAR

7.1 Estructura de la malla curricular

En línea con los fundamentos conceptuales del proceso de aprendizaje presentados en la primera parte de este plan, la malla curricular está organizada en tres ciclos y siete módulos secuenciales. Cada módulo está conformado por un conjunto de cursos y talleres. Ver Anexo 1: Malla curricular Completa.

Gráfico 2
 Estructura de la Malla Curricular (Etapa I del Plan de Capacitación)



La malla curricular ha sido diseñada para los profesionales de los Grupos 1, 2 y 3¹¹, tomando en cuenta las funciones que desarrollan actualmente, así como el tipo de conocimientos y habilidades que se necesita para el proceso de reforma, especialmente en la primera fase para la identificación y diseño de los programas presupuestarios.

Por razones técnicas, hay algunas diferencias entre el contenido de la malla para formar Instructores y el contenido para la capacitación de los integrantes de los futuros Equipos Técnicos de las instituciones¹².

7.2 Sumilla de los Cursos/Talleres

PRIMER CICLO: MOTIVACION Y ACTUALIZACION GENERAL

Módulo I: POSICIONAMIENTO DE LA REFORMA

Charla General: Justificación y plan de reforma. Considera una charla general sobre la reforma presupuestaria de El Salvador, que incluye: Justificación de la reforma, el nuevo

¹¹ Para el Grupo 3, la capacitación se realizará solo mediante los cursos y talleres de los módulos I, II, IV y V según la malla curricular.

¹² Ver en Anexo 2 el Malla Curricular para formar Instructores. En este caso se incluye además del Taller 1, el Taller 2, referido a formación pedagógica: Técnicas y métodos para enseñar a adultos.

modelo conceptual del sistema de presupuesto, los objetivos, la visión y enfoque de la reforma, la estrategia a seguir, y la secuencia de ejecución de la reforma.

Justificación: Esta actividad contribuirá a crear un ambiente favorable al proceso de reforma, con lo cual se podrá tener mayor aceptación, participación y compromiso por parte de los equipos técnicos de las instituciones desde el inicio del proceso de capacitación.

Módulo II: MOTIVACION Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES

Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva

El objetivo del taller es revisar los principios, conceptos y herramientas de gerencia y su aplicación al proceso de reforma y al ciclo de la gestión de programas presupuestarios. Se precisa el rol de un Gerente en las tareas de diseño de intervenciones, ejecución y evaluación, con miras a lograr niveles de calidad adecuados que maximicen la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados.

También el taller tiene el objetivo de impartir orientaciones a los alumnos sobre la importancia de las habilidades comunicativas para el logro de objetivos y la gestión eficiente del tiempo en la toma de decisiones. Por ello, aborda las claves de la comunicación eficaz, comunicación verbal y no verbal, el diálogo constructivo, la habilidad de escuchar, como hacerse escuchar, como preguntar, coloquios y debates, gestión del tiempo. Incluye orientaciones para preparar un estudio, un informe, una intervención oral, estructura y tipos de discurso, exposiciones, argumentaciones, ejercicios sobre estrategias y habilidades comunicativas.

Justificación: el proceso de reforma, desde la identificación de los programas presupuestarios, demanda capacidad para organizar, dirigir y emplear eficientemente los escasos recursos humanos, físicos y financieros disponibles. En ese sentido, este taller buscará motivar y dar herramientas a los participantes como gestores y tomadores de decisiones en el proceso de reforma. Asimismo, los participantes en el proceso de reforma tendrán que interactuar intensamente con los diversos actores del gasto público, con jefes, con sus pares, con subordinados, con otras personas dentro y fuera de la institución.

Taller 2: Técnicas y métodos para enseñar a adultos (solo para Instructores)

El objetivo del taller es dotar a los instructores de herramientas para que realicen con eficiencia sus acciones de enseñanza a los participantes de las instituciones en los cursos respectivos. El taller aborda en forma práctica los principales métodos de enseñanza tales como métodos didácticos, demostrativos, activos/participativos, entre otros.

Justificación: Los participantes al proceso de capacitación personas adultas y con varios años de experiencia en la gestión pública, a través de los cuales han adquirido sus conocimientos y actitudes sobre la temática del gasto público. De otro lado, si bien es cierto que los instructores pueden dominar los aspectos técnicos de los cursos y metodologías a impartir, es necesario saber transmitir los conocimientos en forma

clara y sencilla. En ese sentido, se necesita desarrollar habilidades y aptitudes para saber comunicar y transmitir conocimientos en periodos de tiempo muy cortos.

Módulo III: ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS GENERALES

Curso 1: Fundamentos de economía para las decisiones públicas

Este curso consiste en revisar los conceptos básicos de la macro y microeconomía. Tratará a nivel básico sobre los principales agregados económicos y fiscales, así como las cuentas nacionales y financieras. El sector público y la política fiscal. Se explicará los componentes del Marco Fiscal de Mediano Plazo y su importancia para el diseño de las políticas públicas. También tratará sobre algunas herramientas de la microeconomía, tales como la teoría del consumidor, la teoría de la oferta y la demanda, principio de escases, funciones de producción, costos y punto de equilibrio.

Justificación: este curso permitirá a los alumnos entender los fundamentos y la utilidad de los instrumentos llamados Marco de Gasto de Mediano Plazo y Marco Institucional de Mediano Plazo, y su relación con los límites que establece el Marco Fiscal de Mediano Plazo. Asimismo, mediante este curso los alumnos podrán entender la relación entre los bienes o servicios y la satisfacción de necesidades, la función de producción y su relación con los conceptos de eficiencia y eficacia, el origen de los costos, el concepto de precio en el cálculo del presupuesto, entre otros.

Curso 2: Economía Pública

El curso consiste en la revisión de los conceptos básicos sobre Economía del bienestar: eficiencia del mercado, fallas del mercado, y eficiencia y equidad; sobre la Teoría del gasto público: bienes públicos, administración pública, externalidades y el medio ambiente; costo-beneficio de la salud, de la educación, y de la seguridad.

Justificación: este curso permitirá a los alumnos entender el origen y las funciones del Estado, así como la relación del presupuesto público con la organización de los servicios públicos y las necesidades de la sociedad.

Curso 3: Conceptos y Métodos Básicos de Estadística

El curso desarrollará los métodos básicos de la estadística descriptiva y la estadística inferencial para calcular medidas de tendencia central y dispersión e interpretarlas comparativamente, y establecer criterios para realizar una prueba de hipótesis de diferentes parámetros. En el curso también se orientará a los alumnos sobre las principales fuentes de datos oficiales, tales como censos, encuestas, bases de datos especializadas, así como sobre las principales herramientas de búsqueda de información en la web.

Justificación: los participantes necesitarán herramientas de análisis tanto al momento de elaborar diagnósticos de la problemática como punto de partida para diseñar programas presupuestarios, así como durante la ejecución, seguimiento y evaluación de programas.

Curso 4: Fundamentos de planificación de la gestión pública

El curso abarca temas como el origen y necesidad de la planificación en la gestión pública, los enfoques de planificación, tipos y metodologías de planificación, la relación entre la planificación y el presupuesto. Hace énfasis en conceptos tales como misión, visión, objetivos estratégicos y objetivos operativos, estrategias, principios y valores, indicadores y metas, entre otros.

Justificación: Dada la combinación simultánea de problemas, opciones y decisiones durante el ciclo del gasto público, los alumnos necesitan entender la vinculación entre el presupuesto y la planificación. Este curso permitirá a los alumnos entender la relación de los conceptos del presupuesto por programas con los enfoques organizacional y estratégico de la planificación.

SEGUNDO CICLO: CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA**Módulo IV: CONCEPTOS Y METODOS DEL PRESUPUESTO****Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.**

El curso hace una síntesis de las funciones económicas del Estado y su relación con las políticas públicas y el gasto público. Incluye una descripción de las principales funciones del Estado, la clasificación del gasto según los enfoques institucional, económico y funcional de acuerdo al Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas del FMI. Define el sistema de presupuesto, sus objetivos, macroprocesos y procesos, las fases de ejecución del sistema de presupuesto. Presenta y describe los diversos instrumentos, técnicas y métodos en los que se apoya el sistema de presupuesto tales como los clasificadores presupuestarios, las herramientas de seguimiento, incentivos y evaluaciones. Incluye una breve descripción de los otros subsistemas que forman parte del SAFI.

Justificación: El curso permitirá a los alumnos entender el marco de referencia general del sistema de presupuesto, su importancia para la implementación de las políticas públicas y el cumplimiento de las funciones básicas del Estado. Este curso es necesario para que los participantes entiendan al sistema de presupuesto como parte de un sistema mayor, así como para que puedan participar con criterio técnico en cualquiera de las etapas del ciclo presupuestario.

Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias

El curso desarrolla las definiciones y fundamentos del enfoque de programas, la utilidad del instrumento programa para la implementación de las funciones del Estado y las políticas públicas. El curso hace énfasis en los conceptos de i) cadena de valor, ii) enfoque de procesos, iii) los análisis de causalidad y marco conceptual, iv) la utilidad del análisis de evidencias para el diseño de programas presupuestarios. En este curso se introduce los conceptos asociados al Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) y al Marco Institucional de Mediano Plazo (MIMP).

Justificación: Mediante este curso se dotará a los participantes de las herramientas para identificar y diseñar programas presupuestarios con enfoque de resultados.

Desarrolla criterios y habilidades para que trabajen en equipo y aporten en todo el proceso de programación.

Curso 7: El método del Marco Lógico en el diseño y gestión de Programas Presupuestarios

El curso entrena a los participantes en los fundamentos y contenido del marco lógico tales como la lógica vertical, lógica horizontal, los enfoques que integran el método, la función de los indicadores objetivamente verificables, los medios de verificación, los factores externos y su rol en la comprobación de las hipótesis de los programas, el origen de los costos y del presupuesto de un programa presupuestario.

Justificación: Dado que el marco lógico es el método adoptado para diseñar los programas, los participantes necesitan dominar los fundamentos, conceptos y componentes del método. También el curso permitirá a los estudiantes entender el contenido de la Guía Metodológica para el diseño de programas presupuestarios con enfoque de resultados.

Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes

El curso desarrolla las definiciones, clasificación o tipología de indicadores según dimensión (eficiencia, eficacia, calidad, economía), ámbito de control (insumo, producto, resultado, impacto), según objetivo (producción, desempeño); desarrolla también las técnicas de construcción, sintaxis, unidades de medida, fuentes de información y usos según el tipo de tomadores de decisiones.

Justificación: El curso contribuirá a lograr un diseño consistente de los programas, pues profundiza la relación de la lógica vertical con la lógica horizontal en el diseño de los programas presupuestarios.

Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario

El curso revisa la importancia, los principios, los conceptos, las metodologías y las herramientas para la medición de procesos, resultados e impactos de programa presupuestarios, tipos de evaluación, momentos de evaluación, sistemas de información y tipos de tomadores de decisión, entre otros.

Justificación: El curso permitirá a los participantes visualizar la necesidad de asegurar la calidad de diseño de un programa presupuestario, pues tanto el seguimiento como la evaluación sirven en la medida que existe claridad en los objetivos así como en los medios para lograrlos.

Módulo V: ENTRENAMIENTO EN LA METODOLOGIA

Previamente al inicio de los talleres se distribuirá un compendio con los Manuales y Guías Metodológicas, como material para el desarrollo de los talleres, como se explica a continuación:

Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios (según tipologías)

El taller se desarrollará en las mismas aulas de dictado de los cursos y consistirá en la explicación y análisis participativo de cada parte de la Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios. Para ello el instructor utilizará un caso práctico.

Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo

El taller se desarrollará en las mismas aulas de dictado de los cursos y consistirá en la explicación y análisis participativo de cada parte del Manual del Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP), así como del Manual del Marco Institucional de Mediano Plazo (MIMP). Para ello el instructor utilizará un caso práctico.

Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios

El taller se desarrollará en las mismas aulas de dictado de los cursos y consistirá en la explicación y análisis participativo de la nueva estructura de los principales clasificadores: Funcional, Ingresos, Gastos, Geográfico y Tablas según el modelo conceptual del sistema de presupuesto, entre otros.

TERCER CICLO: APLICACIÓN PRÁCTICA - ASISTENCIA TECNICA

MODULO VI: CASUISTICA

Este módulo consiste en el entrenamiento de los alumnos en temas muy específicos, con la finalidad de que combinen sus conocimientos conceptuales con la aplicación práctica explicada en las guías metodológicas.

Al final de cada taller, los ETD serán seleccionados en forma aleatoria para realizar una exposición de su caso, con la finalidad de promover la discusión y aportes para enriquecer el proceso de aprendizaje. Así mismo, el desarrollo de cada taller, estará sujeto a ciertas reglas para asegurar el objetivo de aprendizaje, tales como el control de asistencia, cumplimiento de ciertos límites de tiempo para cada ejercicio, la exposición y la calificación del trabajo de cada ETD.

Taller 6: Realizar diagnósticos

En este taller se entregará a los ETD previamente organizados, casos específicamente diseñados para que apliquen sus conocimientos, elaboren un diagnóstico y luego comparen sus resultados con los posibles caminos de solución del caso.

Taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestario

En este taller se dará a los ETD el encargo de diseñar una matriz lógica a partir del diagnóstico elaborado en el taller 6 y luego realizarán la comparación de sus resultados con los posibles caminos de solución del caso.

Taller 8: Introducción al análisis de evidencias

En este taller, se busca poner a prueba la calidad del diagnóstico y del diseño de la matriz del marco lógico elaborado por cada ETD. Para ello como parte del caso, los alumnos recibirán pautas para encontrar ciertos documentos de apoyo que les permitirá completar el ejercicio.

Taller 9: Diseñar indicadores eficientes y realizar ejercicios de programación física y financiera

El taller consistirá en la preparación de indicadores de insumo, producto, resultado e impacto, a partir de las definiciones adoptadas en la matriz del marco lógico que diseñó cada ETD. En este taller, los ETD podrán realizar ajustes o mejoras al diseño de su respectivo matriz de marco lógico del taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestal. Asimismo, mediante este taller los ETD utilizando las tablas de unidades de medida y un catálogo de bienes o servicios o el clasificador de gasto, realizarán ejercicios de programación física y presupuestaria del caso cuyo desarrollo iniciaron en el taller 6: Realizar diagnósticos.

MODULO VII: ASISTENCIA TECNICA

Este módulo consiste en el acompañamiento a los ETD en el desarrollo de los casos reales de Programas Presupuestarios, según el esquema operativo de la asistencia técnica expuesto en la parte 8.2 de este plan. La asistencia técnica estará a cargo de los instructores en calidad de supervisores (persona de la DGP), y la participación del resto de técnicos de la DGP, según sus sectores respectivos.

AT1: Identificación preliminar de los Programas Presupuestarios con los Equipos Técnicos

Esta actividad comprende sesiones de asistencia técnica y tiene el objetivo de apoyar al ETD en el análisis e identificación de los posibles programas presupuestarios a diseñar. Para ello se partirá revisando estudios básicos (en donde existan), información general del sector o temática, así como las funciones y competencias de la institución. La reunión será organizada dentro de la institución respectiva por el coordinador del ETD, y se hará participar a otras personas de la institución según sea necesario.

- Se ha estimado un total de dos sesiones (4 hrs c/u) por cada sector o área temática, con la participación de todas las instituciones vinculadas. Las sesiones pueden estar juntas o separadas, pero una de ellas debe ser un taller participativo con las personas adecuadas.

AT2: Desarrollo de la Fase I de la Guía Metodológica (diagnóstico)

Esta actividad comprende sesiones de asistencia técnica con el objetivo de supervisar el progreso en el diseño de los programas asignados a los ETD, correspondiente a la Fase I de la Guía Metodológica, así como responder a inquietudes y preguntas específicas sobre esa parte.

- Se ha estimado un total de tres sesiones (4 hrs c/u) por cada programa presupuestario, con la participación de todas las instituciones vinculadas. Como mínimo una de las sesiones debe ser un taller participativo con las personas adecuadas.

AT3: Desarrollo de la Fase II de la Guía Metodológica (diseño)

Esta actividad comprende sesiones de asistencia técnica con el objetivo de supervisar el progreso en el diseño de los programas asignados a los ETD, correspondiente a la Fase II de la Guía Metodológica, así como responder a inquietudes y preguntas específicas sobre esa parte.

- Se ha estimado un total de cuatro sesiones (4 hrs c/u) por cada programa presupuestario, con la participación de todas las instituciones vinculadas. Como

mínimo una de las sesiones debe ser un taller participativo con las personas adecuadas.

AT4: Validación/Aprobación de Programas Presupuestales

Esta actividad tiene el objetivo de verificar y coordinar la introducción de ajustes a los contenidos mínimos de los Programas Presupuestarios. Comprende sesiones de trabajo para aplicar el protocolo de verificación de la calidad del diseño de los programas presupuestarios, en forma participativa con los integrantes del ETD, así como su validación por los titulares de las entidades comprendidas en los programas presupuestarios, antes que el documento de cada programa sea remitido a la DGP.

- Se ha estimado un total de tres sesiones (4 hrs c/u) por cada programa presupuestario, con la participación de todas las instituciones vinculadas. Como mínimo una de las sesiones debe ser los titulares de las instituciones rectoras de los programas presupuestarios.

AT5: Registro de matrices e información complementaria en sistema informático.

Esta actividad tiene el objetivo de asegurar la calidad del registro de las matrices de los programas (marco lógico) e información complementaria en el sistema informático. Se hará en forma centralizada en la DGP con participación de los representantes del ETD. Consiste en el registro de los elementos de la matriz, realizando la asociación de la estructura de cada programa con el clasificador funcional del gasto. Posteriormente, al registro de las matrices, ya como parte del proceso presupuestario, se deberán realizar varias actividades de asistencia técnica por parte de la DGP para la preparación de las bases de datos para la formulación del presupuesto. Esta actividad de asistencia está sujeta a la culminación de Módulo de Formulación-Programación y al entrenamiento previo del personal en el uso del Software SAFI 2.

- Se ha estimado un total de dos sesiones (4 hrs c/u) por cada programa presupuestario, con la participación de los integrantes del ETD.

VIII. ENFOQUE DE LA ASISTENCIA TECNICA

La asistencia técnica en este plan, ha sido concebida bajo el modelo de aprendizaje de adultos, y tiene dos propósitos. El primero, es completar el proceso de desarrollo de competencias mediante la aplicación práctica de los conceptos y técnicas impartidas en los cursos y talleres que forman parte de la malla curricular; el segundo propósito es cumplir la meta del plan de reforma relacionada con la identificación y diseño de programas presupuestarios con miras a establecer la estructura presupuestaria para la formulación del año 2015 a partir del primer semestre del año 2014.

8.1 Los Equipos Técnicos de Diseño (ETD) y sus funciones

Para diseñar los programas presupuestarios, se necesita organizar equipos multidisciplinarios en las instituciones, con participación de profesionales de las áreas técnicas, de planificación y presupuesto.

Por ello, para el desarrollo del Módulo VII (Asistencia Técnica) de la malla curricular, se ha previsto organizar los llamados ETD en función a áreas temáticas compatibles o

complementarias, pues la identificación y diseño de programas presupuestarios no necesariamente se guiará por los bordes o límites institucionales, sino por áreas o líneas de trabajo. Así por ejemplo, se podrán formar ETD con profesionales de una Secretaría del Gobierno Central con profesionales de una Institución Descentralizada según la naturaleza de los temas a considerar para el diseño de los programas presupuestarios.

En el marco de tales lineamientos, los ETD cumplirán las siguientes funciones principales, sin limitarse a ellas:

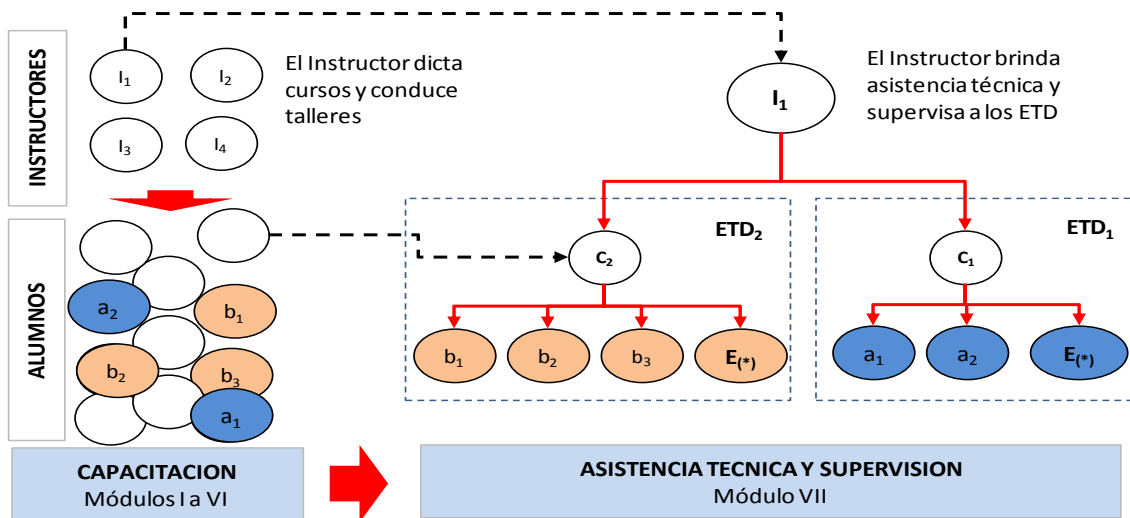
- Elaborar y gestionar la aprobación de su plan y cronograma de trabajo, tomando en cuenta el contenido de la Guía Metodológica para el diseño de Programas Presupuestarios.
- Informar y capacitar a otras personas en sus respectivas instituciones, con la finalidad de que aporten en el proceso de reforma.
- Realizar la recopilación de información y desarrollar los módulos de la Guía Metodológica para el diseño de Programas Presupuestarios.
- Identificar y coordinar la participación de profesionales de otras instituciones en el diseño de los programas a su cargo, en caso que sea necesario.
- Informar periódicamente a los titulares de sus instituciones correspondientes y la DGP, sobre el avance en el diseño de los programas presupuestarios a su cargo.
- Presentar a la DGP los programas diseñados, siguiendo el contenido mínimo establecido en la Guía Metodológica de diseño de Programas Presupuestarios.

8.2 Esquema operativo de la Asistencia Técnica

Para llevar adelante la asistencia técnica, se ha definido un esquema operativo que consiste en los siguientes pasos:

- Durante el proceso de entrenamiento, pero antes de concluir el Módulo V los participantes serán organizados siguiendo ciertos criterios, en los llamados Equipos Técnicos de Diseño (ETD). Tales equipos podrán ser conformados con profesionales de más de una institución, dependiendo de la afinidad y complementariedad de sus funciones para el diseño de los programas.
- Al final del Módulo VI: CASUISTICA (ejercicios con casos prácticos), dichos ETD presentarán su Plan de Trabajo para el proceso de identificación y diseño de los programas presupuestarios.
- En sus respectivas instituciones, donde sea necesario, los ETD identificarán y entrenarán a otras personas de sus instituciones, para que apoyen el trabajo de diseño de los programas.
- Así mismo, en el marco de los módulos de la Guía Metodológica de Diseño de Programas Presupuestarios, para algunos temas de gran complejidad como la salud, seguridad, entre otros, se identificará las necesidades de apoyo a los ETD con expertos en la temática.

Gráfico 3
Esquema referencial de organización de la Asistencia Técnica



Leyenda:

- a₁, a₂, b₁, b₂, b₃:** Son profesionales que provienen de una misma entidad o de entidades diferentes, que reúnen los criterios para formar parte de un ETD.
- I₁, I₂, I₃, I₄:** Son los instructores o profesores, quienes una vez que han concluido el dictado de cursos y realización de talleres, pasarán a cumplir el rol de Asesores y Supervisores de los ETD.
- C₁, C₂:** Son profesionales de las instituciones que por su posición jerárquica, empoderamiento o liderazgo, una vez concluido el dictado de cursos y talleres, serán designados por sus respectivas instituciones como Coordinadores o Líderes del proceso de diseño de los programas presupuestarios.
- E(*)** En este esquema representan a posibles especialistas externos que las instituciones podrán contratar con sus recursos o con recursos de la Cooperación, durante el diseño de los Programas Presupuestarios, en apoyo a los ETD en aspectos especializados.
- ETD₂:** Equipo Técnico de Diseño N° 2.

IX. ROL DE LOS TITULARES Y FUNCIONARIOS DE ALTA DIRECCIÓN

La reforma demanda el conocimiento y compromiso del más alto nivel, en cada una de las instituciones y poderes del Estado. En ese sentido, es necesario que el proceso de capacitación y asistencia técnica esté acompañando de un conjunto de acciones de sensibilización e información a dichos niveles para lograr su participación activa según el rol que les corresponde jugar.

Este segmento de funcionarios relacionados con funciones de dirección y conducción estratégica está conformado por ministros, viceministros, presidentes, vicepresidentes, directores, sub directores y asesores de Alta Dirección. En este plan, se ha previsto los temas que se indican en el siguiente cuadro, los cuales serán desarrollados tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo y la naturaleza de las funciones que desempeñan.

Cuadro 10
Temas de trabajo para Funcionarios de Alta Dirección

Temas	Objetivo	Modalidad/Medios
Justificación de la Reforma del sistema de presupuesto	Lograr la comprensión de la necesidad y urgencia del cambio, así como el compromiso de impulsar el cambio en su institución.	Charla general / Reuniones informativas. Plan de Reforma, Boletín Divulgativo del Plan de Reforma/ Reportes de Progreso.
El Proceso de la Reforma del Sistema de Presupuesto		
Cronograma de capacitación de los Equipos Técnicos		
Seguimiento al progreso en la reforma	Sostenibilidad del proceso de reforma	

X. EJECUCION DE LA CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA

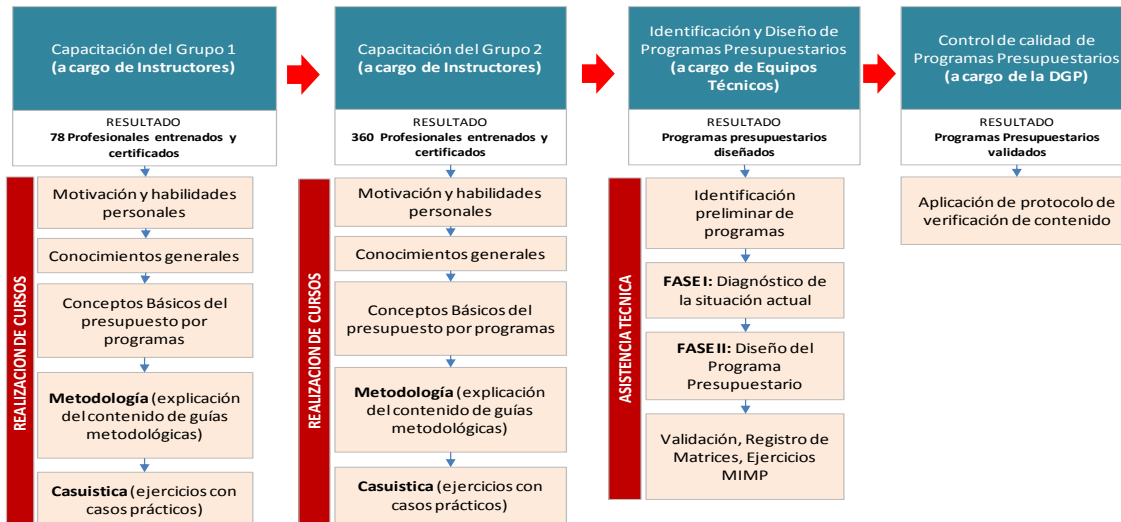
10.1 Etapas de ejecución del plan

La ejecución de este plan se realizará por partes. En un primer momento se trabajará con los Grupos 1 y 2. En el cuarto trimestre 2013 se capacitará a los integrantes del grupo 3. Esta división permitirá tener mayor control en la calidad del proceso de capacitación, así como en el proceso de asistencia técnica durante la identificación y diseño de los programas presupuestarios.

10.2 Proceso de la capacitación y asistencia técnica

La primera etapa de este plan llamada “**Inducción al proceso de reforma del sistema de presupuesto**”, se ejecutará según la secuencia de procesos que se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 4
Secuencia de ejecución del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica¹³



10.3 Formación de Instructores

El primer proceso corresponde a la Formación de Instructores, quienes serán los encargados de capacitar a la población objetivo del sector público definida en este plan. Los Instructores serán profesionales de la Dirección General de Presupuesto, de otras dependencias del Ministerio de Hacienda, así como profesionales externos. La meta es tener un stock de profesionales capacitados para desempeñar la función de Instructor, quienes serán programados para desarrollar los cursos según los cronogramas respectivos.

El objetivo de la formación de instructores es estandarizar sus conocimientos en torno del nuevo sistema de presupuesto y especialmente proveerles de los instrumentos técnicos y pedagógicos para desarrollar las capacidades en los equipos técnicos de las instituciones que se encargarán de diseñar los programas presupuestarios.

A continuación se presenta el número estimado de profesionales que serán entrenados para la función de instructor.

¹³ Esta secuencia no incluye al Grupo 3, cuya capacitación se realizará en el segundo semestre del año 2013.

Cuadro 11
Número requerido de profesionales para Instructores
 (La distribución de su procedencia es una propuesta estimada)

Materia de Instrucción	Total	MH	Externos	STP	G1	G2	G3
Materias generales	46	20	23	3			
Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva	9	4	5	-	3	9	5
Taller 2: Técnicas y métodos para enseñar a adultos	1	-	1	-	-	-	5
Curso 1: Fundamentos de economía para las decisiones públicas	9	3	6	-	3	9	5
Curso 2: Economía Pública	9	4	5	-	3	9	5
Curso 3: Conceptos y Métodos Básicos de Estadística	9	6	3	-	3	9	5
Curso 4: Fundamentos y técnicas de planificación de la gestión pública	9	3	3	3	3	9	5
Materias específicas*	19	19					
Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.	19	19	-	-	3	19	9
Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias	19	19	-	-	3	19	9
Curso 7: El método del Marco Logico para el diseño y gestión de Programas Presupuestales	19	19	-	-	3	19	9
Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes	19	19	-	-	3	19	9
Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario	19	19	-	-	3	19	9
Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestales (según tipologías)	19	19	-	-	3	19	9
Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo	19	19	-	-	3	19	9
Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios	19	19	-	-	3	19	9
Taller 6: Realizar diagnósticos	19	19	-	-	3	19	9
Taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestal	19	19	-	-	3	19	9
Taller 8: Introducción al análisis de evidencias	19	19	-	-	3	19	9
Taller 9: Diseñar indicadores eficientes y realizar ejercicios de programación física y financiera	19	19	-	-	3	19	9

Nota: en las tres columnas finales del cuadro anterior se presenta el número máximo de instructores requeridos para los grupos 1, 2 y 3, en cada curso, incluyendo el número adicional de reserva.

* Del total de instructores de las materias específicas 16 corresponden a personal de la DGP y 3 de la Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación (DINAFI).

La metodología a seguir es el entrenamiento en el ejercicio. Todos los instructores pasarán previamente por un trabajo de armonización de criterios y conocimientos sobre el proceso de reforma y sobre el plan de capacitación. Asimismo, cada equipo de Instructores asignados para cada curso preparará los siguientes materiales:

- Manual del Instructor
- Manual del Alumno
- Presentación Power Point del Instructor
- Examen de Entrada
- Examen de Salida
- Caso Práctico (solo para los responsables del Módulo VII: ASISTENCIA TECNICA: acompañamiento en casos reales de Programas Presupuestales a las instituciones)

Dichos materiales serán expuestos al grupo de Instructores en formación (éstos hacen las veces de alumnos).

Para estimar el número de Instructores se tomó en cuenta los siguientes criterios:

- Para **materias generales**, se considera que un Instructor dictará un curso en los turnos (mañana y tarde). Si se considera que el Grupo 2: Funcionarios Responsables de Presupuesto/Planificación/de Áreas Técnicas de Las Instituciones, es el de mayor tamaño y que en total existirán 12 aulas de clase, entonces se necesita como mínimo 6 instructores. Se ha considerado tener 3 instructores adicionales por cada curso, con la finalidad de cubrir contingencias durante la ejecución del cronograma.
- Para **materias específicas**, se considera que un Instructor solo dictará un turno por día, con lo cual en el caso de mayor demanda de Instructores se necesita 12 personas. Pero se ha considerado tener 7 instructores adicionales por cada curso, con la finalidad de cubrir contingencias durante la ejecución del cronograma. Cada uno de los Instructores de materias específicas, dictará todos los cursos (C5 a C9), así como conducirá todos los talleres de materia específica (T3 a T9).

Para la formación de los instructores se aplicará el siguiente esquema operativo:

- Cada día se desarrollará dos a tres cursos. El curso se inicia con la exposición de un Instructor principal y el apoyo de Instructores complementarios. Los alumnos (que también son Instructores en formación, pero de los otros cursos) participan activamente haciendo preguntas y sugerencias para mejorar los materiales de Instrucción (según los modelos indicados líneas arriba).
- Al día siguiente, se inicia con los cursos según la secuencia de la malla curricular y se sigue la misma mecánica hasta completar la formación de todos los Instructores, así como validar los materiales respectivos.
- Al final del ciclo de formación, se emitirá una certificación según los resultados logrados. Solo se otorgará los certificados a los Instructores que hayan demostrado dominio en sus respectivas materias y asistido al 100% de las sesiones.
- Los Instructores de Materias generales culminan su ciclo de formación cuando han completado el curso de Fundamentos y técnicas de planificación de la gestión pública (C4), salvo que además sean Instructores de Materias específicas.

10.4 La DGP y la ejecución de la Capacitación y Asistencia Técnica

Todo el personal de la DGP será capacitado en los conceptos e instrumentos del nuevo sistema de presupuesto.

Los profesionales de la DGP que no participen como instructores, se encargarán de dar apoyo y seguimiento a la capacitación de los equipos de sus respectivas instituciones, y estarán a cargo de la Asistencia Técnica en coordinación con los Instructores, durante el diseño de los programas presupuestarios.

XI. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de los resultados de la capacitación estará en función a los objetivos específicos de las actividades desarrolladas, con los siguientes criterios:

- ▶ **De reacción o satisfacción.** Busca determinar en qué medida el personal valoró la acción de capacitación. La información se recoge con el llenado de una encuesta de evaluación de la capacitación. Todas las acciones de capacitación ejecutadas son evaluadas en este nivel mínimo.
- ▶ **De aprendizaje.** Este nivel evalúa la incorporación de conocimientos, con la aplicación de pruebas escritas que valoren cuantitativamente su aprendizaje y aplicación. Se procura una evaluación de entrada y otra al final de la acción de capacitación, para medir el logro.
- ▶ **Aplicación o transferencia.** En este nivel se mide además el impacto de la acción de capacitación en tareas y/actividades vinculadas a las funciones del personal. Por ejemplo, con el desarrollo de una agenda de aplicación (plan de trabajo a cargo de los ETD), réplica de la capacitación en las instituciones a cargo de los ETD.
- ▶ **Desempeño.** En este nivel se mide el impacto o beneficio de la capacitación en términos del logro de metas y cierre de brechas en el personal. Se verificará en función al producto final que corresponde a la calidad del diseño de los programas.

XII. CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

Tanto para la formación de instructores así como para la capacitación y asistencia técnica propiamente dicha, existe una malla curricular con las secuencia de los cursos (anexos 2, 3, 4, 4b).

A continuación se presenta los principales hitos en la ejecución del Plan de capacitación y asistencia técnica:

- ▶ Aprobación del Plan de Capacitación
- ▶ Selección de instructores para materias generales
- ▶ Selección de candidatos a instructores para materias específicas
- ▶ Comprometer la reserva de locales para las capacitaciones
- ▶ Comunicar el Plan de Capacitación y Asistencia Técnica a todas las instituciones
- ▶ Apoyo logístico con la contratación de profesionales externos para instructores, reproducción de materiales¹⁴, contratación de refrigerios, entre otros.

¹⁴ A los alumnos se les repartirá copia del Manual MIMP, MGMP y de la Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios, además de los manuales del Participante para cada curso, como parte de los materiales de instrucción.

Cuadro 12
Cronograma General de Actividades: Capacitación y Asistencia Técnica
(Año 2013)

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable / Coordinador
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Aprobar el plan de capacitación			X	X																																													Director General
Elaboración de borradores de materiales de capacitación			X	X	X	X	X	X																																					Equipo MGMP / Consultor GIZ				
Formación de instructores							X	X	X	X	X																																		Equipo MGMP / Consultor GIZ				
Revisión y ajustes a materiales de instructores									X																																Equipo MGMP / Consultor GIZ								
Reproducir materiales de capacitación / gestionar locales, etc.										X	X	X																													GIZ								
Convocatoria según cronograma establecido-confirmar participación										X	X	X																													Director General								
Capacitación y certificación de participantes DGP-SAFI											X	X	X	X																											Instructores formados/MGMP								
Capacitación y certificación de participantes - Instituciones												X	X	X	X	X																								Instructores formados/MGMP									
Conformación de Equipos Técnicos de Diseño ETD															X	X																									Equipo MGMP								
Asistencia Técnica diseño de Programas																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Equipo MGMP/Instructores								
Verificación y ajustes a la calidad de programas presupuestarios																																					X	X	X	X	Equipo MGMP								

XIII. ANEXOS

1. Anexo 1: Malla curricular Completa
2. Anexo 2: Malla curricular para Formación de Instructores
3. Anexo 3: Malla curricular para capacitación de la DGP y otros componentes SAFI
4. Anexo 4: Malla curricular para capacitación y asistencia técnica a las Instituciones
Anexo 4b: Malla curricular para capacitación funcionarios responsables de las áreas de contabilidad /tesorería /RRHH /adquisiciones (Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo y Órgano Judicial)

Anexo 1: Malla curricular completa

MALLA CURRICULAR COMPLETA									
CICLOS	Codigo	1°	Horas	Codigo	2°	Horas	Codigo	3°	
		MOTIVACION Y ACTUALIZACION GENERAL			CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA			APLICACIÓN PRACTICA - ASISTENCIA TECNICA	
MODULOS: CURSOS / TALLERES	I	POSICIONAMIENTO DE LA REFORMA	4	IV	CONCEPTOS BASICOS	28	VI	CASUISTICA (ejercicios con casos prácticos)	16
		Justificación y plan de reforma: Charla General sobre la reforma; reglas del plan de capacitación; entrega de materiales.	4	C5	Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.	4	T6	Taller 6: Realizar diagnósticos	4
	II	MOTIVACION Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES	8	C6	Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias	8	T7	Taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestal	4
	T1	Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva	4	C7	Curso 7: El método del Marco Logico para el diseño y gestión de Programas Presupuestales	8	T8	Taller 8: Introducción al análisis de evidencias	4
	T2	Taller 2: Técnicas y métodos para enseñar a adultos	4	C8	Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes	4	T9	Taller 9: Diseñar indicadores eficientes y realizar ejercicios de programación física y financiera	4
	III	ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS GENERALES	16	C9	Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario	4	VII	ASISTENCIA TECNICA (acompañamiento en casos reales de Programas Presupuestales)	56
	C1	Curso 1: Fundamentos de economía para las decisiones públicas	4	V	METODOLOGIA (explicación de las Guías con el apoyo de un caso)	16	AT1	AT1: Identificación preliminar de los Programas Presupuestales con los Equipos Técnicos	8
	C2	Curso 2: Economía Pública	4	T3	Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestales (según tipologías)	8	AT2	AT2: Desarrollo de la Fase I (Diagnóstico)	12
	C3	Curso 3: Conceptos y Métodos Básicos de Estadística	4	T4	Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo	4	AT3	AT3: Desarrollo de la Fase II (Diseño)	16
	C4	Curso 4: Fundamentos y técnicas de planificación de la gestión pública	4	T5	Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios	4	AT4	AT4: Validación/Aprobación de Programas Presupuestales	12
						AT5	AT5: Registro de matrices e información complementaria en sistema informático (*).	8	
Horas por Modulo			28			44		72	
TOTAL HORAS 144									

Anexo 2: Malla curricular para Formación de Instructores

MALLA CURRICULAR: INSTRUCTORES									
CICLOS	Codigo	1°	Horas	Codigo	2°	Horas	Codigo	3°	
		MOTIVACION Y ACTUALIZACION GENERAL			CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA			APLICACIÓN PRACTICA - ASISTENCIA TECNICA	
MODULOS: CURSOS / TALLERES	I	POSICIONAMIENTO DE LA REFORMA	4	IV	CONCEPTOS BASICOS	28	VI	CASUISTICA (ejercicios con casos prácticos)	16
		Justificación y plan de reforma: Charla General sobre la reforma; reglas del plan de capacitación; entrega de materiales. Explicación del método de formación.	4	C5	Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.	4	T6	Taller 6: Realizar diagnósticos	4
	II	MOTIVACION Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES	8	C6	Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias	8	T7	Taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestal	4
	T1	Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva	4	C7	Curso 7: El método del Marco Logico para el diseño y gestión de Programas Presupuestales	8	T8	Taller 8: Introducción al análisis de evidencias	4
	T2	Taller 2: Técnicas y métodos para enseñar a adultos	4	C8	Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes	4	T9	Taller 9: Diseñar indicadores eficientes y realizar ejercicios de programación física y financiera	4
	III	ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS GENERALES	16	C9	Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario	4			
	C1	Curso 1: Fundamentos de economía para las decisiones públicas	4	V	METODOLOGIA (explicación de las Guías con el apoyo de un caso)	16			
	C2	Curso 2: Economía Pública	4	T3	Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestales (según tipologías)	8			
	C3	Curso 3: Conceptos y Métodos Básicos de Estadística	4	T4	Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo	4			
	C4	Curso 4: Fundamentos y técnicas de planificación de la gestión pública	4	T5	Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios	4			
Horas por Modulo			28			44		16	
TOTAL HORAS 88									

Anexo 3: Malla curricular para capacitación de la DGP y otros componentes SAFI

MALLA CURRICULAR: GRUPO 1: FUNCIONARIOS DE LA DGP Y DE OTROS COMPONENTES DEL SAFI									
CICLOS	Codigo	1°	Horas	Codigo	2°	Horas	Codigo	3°	Horas
		MOTIVACION Y ACTUALIZACION GENERAL			CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA			APLICACIÓN PRACTICA - ASISTENCIA TECNICA	
MODULOS: CURSOS / TALLERES	I	POSICIONAMIENTO DE LA REFORMA	4	IV	CONCEPTOS BASICOS	28	VI	CASUISTICA (ejercicios con casos prácticos)	16
		Justificación y plan de reforma: Charla General sobre la reforma; reglas del plan de capacitación; entrega de materiales.	4	C5	Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.	4	T6	Taller 6: Realizar diagnósticos	4
	II	MOTIVACION Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES	4	C6	Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias	8	T7	Taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestal	4
	T1	Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva	4	C7	Curso 7: El método del Marco Logico para el diseño y gestión de Programas Presupuestales	8	T8	Taller 8: Introducción al análisis de evidencias	4
	T2	No aplica		C8	Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes	4	T9	Taller 9: Diseñar indicadores eficientes y realizar ejercicios de programación física y financiera	4
	III	ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS GENERALES	16	C9	Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario	4	VII	No aplica	
	C1	Curso 1: Fundamentos de economía para las decisiones públicas	4	V	METODOLOGIA (explicación de las Guías con el apoyo de un caso)	16	AT1		
	C2	Curso 2: Economía Pública	4	T3	Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestales (según tipologías)	8	AT2		
	C3	Curso 3: Conceptos y Métodos Básicos de Estadística	4	T4	Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo	4	AT3		
	C4	Curso 4: Fundamentos y técnicas de planificación de la gestión pública	4	T5	Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios	4	AT4		
						AT5			
Horas por Modulo			24			44		16	
TOTAL HORAS 84									

Anexo 4: Malla curricular para capacitación y asistencia técnica a las Instituciones

MALLA CURRICULAR: GRUPO 2: FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE PRESUPUESTO / PLANIFICACIÓN / DE AREAS TECNICAS DE LAS INSTITUCIONES (Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo y Órgano Judicial)

CICLOS	Codigo	1°	Horas	Codigo	2°	Horas	Codigo	3°	Horas
		MOTIVACION Y ACTUALIZACION GENERAL			CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA			APLICACIÓN PRACTICA - ASISTENCIA TECNICA	
MODULOS: CURSOS / TALLERES	I	POSICIONAMIENTO DE LA REFORMA	4	IV	CONCEPTOS BASICOS	28	VI	CASUISTICA (ejercicios con casos prácticos)	16
		Justificación y plan de reforma: Charla General sobre la reforma; reglas del plan de capacitación; entrega de materiales.	4	C5	Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.	4	T6	Taller 6: Realizar diagnósticos	4
	II	MOTIVACION Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES	4	C6	Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias	8	T7	Taller 7: Diseñar la matriz lógica del programa presupuestal	4
	T1	Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva	4	C7	Curso 7: El método del Marco Logico para el diseño y gestión de Programas Presupuestales	8	T8	Taller 8: Introducción al análisis de evidencias	4
	T2	No aplica		C8	Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes	4	T9	Taller 9: Diseñar indicadores eficientes y realizar ejercicios de programación física y financiera	4
	III	ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS GENERALES	16	C9	Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario	4	VII	ASISTENCIA TECNICA (acompañamiento en casos reales de Programas Presupuestales)	56
	C1	Curso 1: Fundamentos de economía para las decisiones públicas	4	V	METODOLOGIA (explicación de las Guías con el apoyo de un caso)	16	AT1	AT1: Identificación preliminar de los Programas Presupuestales con los Equipos Técnicos	8
	C2	Curso 2: Economía Pública	4	T3	Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestales (según tipologías)	8	AT2	AT2: Desarrollo de la Fase I (Diagnóstico)	12
	C3	Curso 3: Conceptos y Métodos Básicos de Estadística	4	T4	Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo	4	AT3	AT3: Desarrollo de la Fase II (Diseño)	16
	C4	Curso 4: Fundamentos y técnicas de planificación de la gestión pública	4	T5	Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios	4	AT4	AT4: Validación/Aprobación de Programas Presupuestales	12
							AT5	AT5: Registro de matrices e información complementaria en sistema informático (*).	8
	Horas por Modulo			24			44		
TOTAL HORAS 140									

Anexo 4b: GRUPO 3: FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LAS AREAS DE CONTABILIDAD /TESORERIA /RRHH /ADQUISICIONES (Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo y Órgano Judicial)

GRUPO 3: FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LAS AREAS DE CONTABILIDAD /TESORERIA /RRHH /ADQUISICIONES (Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo y Órgano Judicial)									
CICLOS	Codigo	1°		Codigo	2°		Codigo	3°	
		MOTIVACION Y ACTUALIZACION GENERAL	Horas		CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA	Horas		APLICACIÓN PRACTICA - ASISTENCIA TECNICA	Horas
MODULOS: CURSOS / TALLERES	I	POSICIONAMIENTO DE LA REFORMA	4	IV	CONCEPTOS BASICOS	28	VI	No aplica	
		Justificación y plan de reforma: Charla General sobre la reforma; reglas del plan de capacitación; entrega de materiales.	4	C5	Curso 5: Las funciones del Estado y los sistemas de presupuesto: objetivos, procesos, instrumentos, técnicas y métodos de presupuesto.	4	T6		
	II	MOTIVACION Y FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES	4	C6	Curso 6: El enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias	8	T7		
	T1	Taller 1: Principios Básicos de Gerencia Pública y Comunicación Efectiva	4	C7	Curso 7: El método del Marco Logico para el diseño y gestión de Programas Presupuestales	8	T8		
	T2	No aplica		C8	Curso 8: Métodos y técnicas para el diseño y uso de Indicadores Eficientes	4	T9		
	III	No aplica		C9	Curso 9: Introducción al seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario	4	VII	No aplica	
	C1			V	METODOLOGIA (explicación de las Guías con el apoyo de un caso)	16	AT1		
	C2			T3	Taller 3: Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestales (según tipologías)	8	AT2		
	C3			T4	Taller 4: Manuales del Marco de Gasto de Mediano Plazo y del Marco Institucional de Mediano Plazo	4	AT3		
	C4			T5	Taller 5: Introducción a la estructura de los nuevos clasificadores presupuestarios	4	AT4		
						AT5			
Horas por Modulo			8			44			0
TOTAL HORAS 52									

Nota: se prevé realizar en el período de noviembre a diciembre/13