



Ministerio de Hacienda

Dirección General del Presupuesto

Ministerio de Hacienda



Módulo IV

CONOCIMIENTOS BASICOS

Curso 6

Enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias.

Tiempo total
8 horas



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Contenido

- **LECCIÓN 1:** La Gestión Pública por Resultados y el Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados
- **LECCIÓN 2:** La Cadena de Valor como Fundamento del Programa Presupuestario
- **LECCIÓN 3:** El Enfoque de Análisis de Problemas
- **LECCIÓN 4:** El Uso de Análisis de Evidencias en el Diseño de Programas
- **LECCIÓN 5:** El Método de Procesos (Programas tipo I y III).

Para recordar.....

Objetivos del Plan de Reforma del Presupuesto Público

- **Objetivo estratégico 1:** Aumentar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, financiando más y mejores servicios bajo condiciones de equilibrio y sostenibilidad fiscal.
- **Objetivo estratégico 2:** Mejorar la asignación de los recursos presupuestarios en función de las prioridades y metas de un desarrollo sostenido del país.
- **Objetivo estratégico 3:** Transformar el presupuesto público en un instrumento de gerencia, transparencia y rendición de cuentas.
- **Objetivo estratégico 4:** Crear la capacidad fiscal en el país para afrontar situaciones de emergencia derivadas de crisis económica y/o desastres naturales.

LECCION 1:

LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS CON ENFOQUE DE RESULTADOS

LECCION 1: La Gestión Pública por Resultados y el Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados

- **Objetivo de la Lección**

1. Entender la Reforma del Sistema de Presupuesto Público en el marco de una gestión pública por resultados.
2. Identificar las principales diferencias entre un modelo de presupuesto por Áreas de Gestión y de uno por Programas.
3. Comprender como la reforma presupuestaria, ayudará a cumplir de una manera más eficiente los objetivos de un sistema de presupuesto.
4. Comprender la definición de programa presupuestario con enfoque de resultados y sus principales componentes.

LECCION 1: La Gestión Pública por Resultados y el Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados



los **Programas Presupuestarios con Enfoque de Resultados**, abrirán los pasos para conducir la administración de los recursos públicos a una gestión por resultados.



Los programas presupuestarios nacen de la identificación de las necesidades y demandas de la sociedad, y se registran en una **Matriz del Marco Lógico**, la cual se convierte en una “plataforma de gestión”

Gestión por Resultados



El Presupuesto por Áreas de Gestión

Problemas

La estructura presupuestaria no refleja los servicios que demanda la población.

La asignación del presupuesto tiene una visión de corto plazo y sigue una lógica inercial.

La incertidumbre sobre la disponibilidad de presupuesto impide proyectar metas

Desarticulación entre la planificación y el presupuesto

Seguimiento concentrado en la parte financiera, la evaluación está ausente

Soluciones

Reformular la estructura para que se base en la cadena de valor de los servicios públicos

Asignar en función a prioridades y desempeño, facilitando la identificación de Espacios fiscales.

Introducir el enfoque del Marco de Gasto de Mediano Plazo

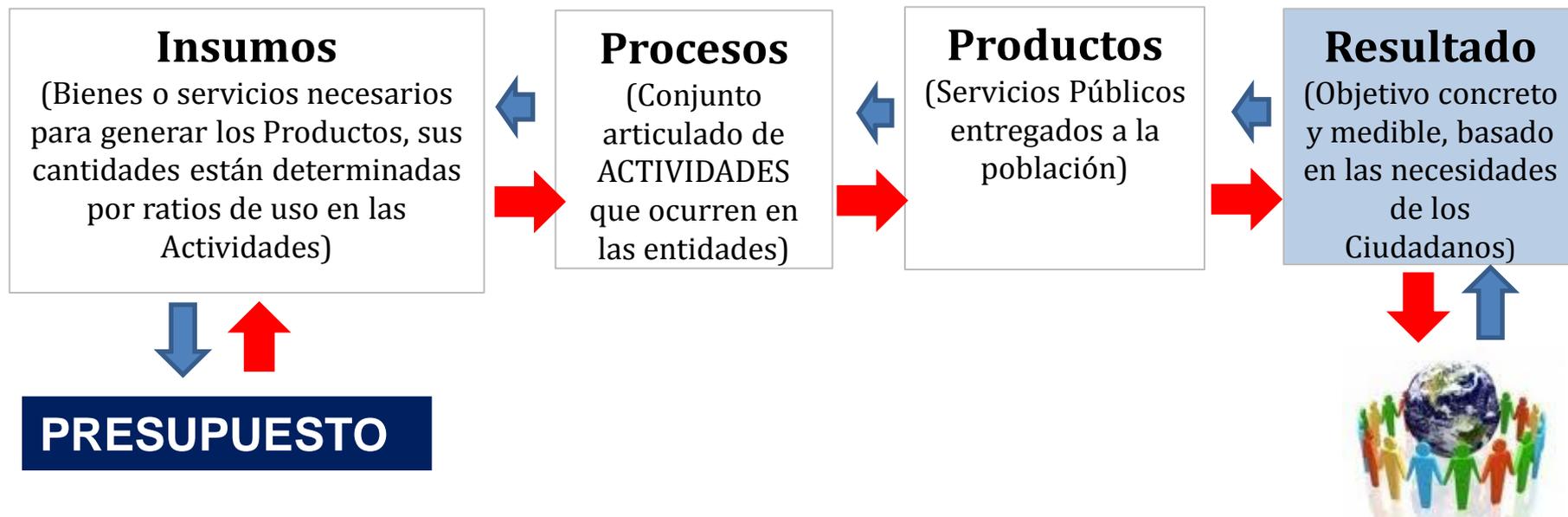
Identificar y diseñar programas presupuestarios alineados con objetivos estratégicos

Promover una cultura de evaluación y desempeño en el sector público

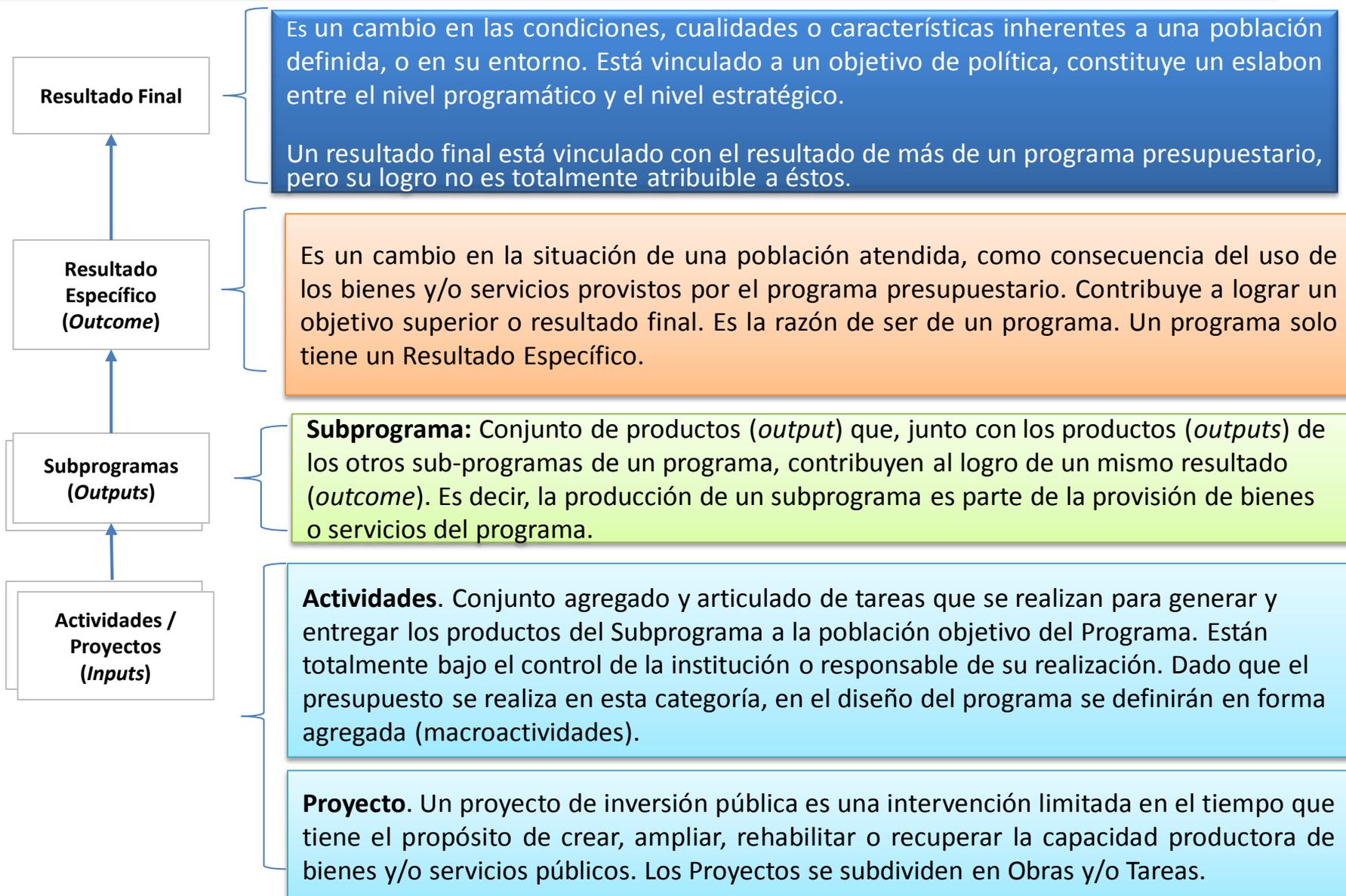
Definición de Programa Presupuestario

Es una **Categoría Presupuestaria** de máximo nivel de agregación cuyo objetivo central es lograr un **Resultado Específico** y sostenible en las condiciones de una población definida, a través de la provisión de bienes y/o servicios en cumplimiento de las funciones del Estado.

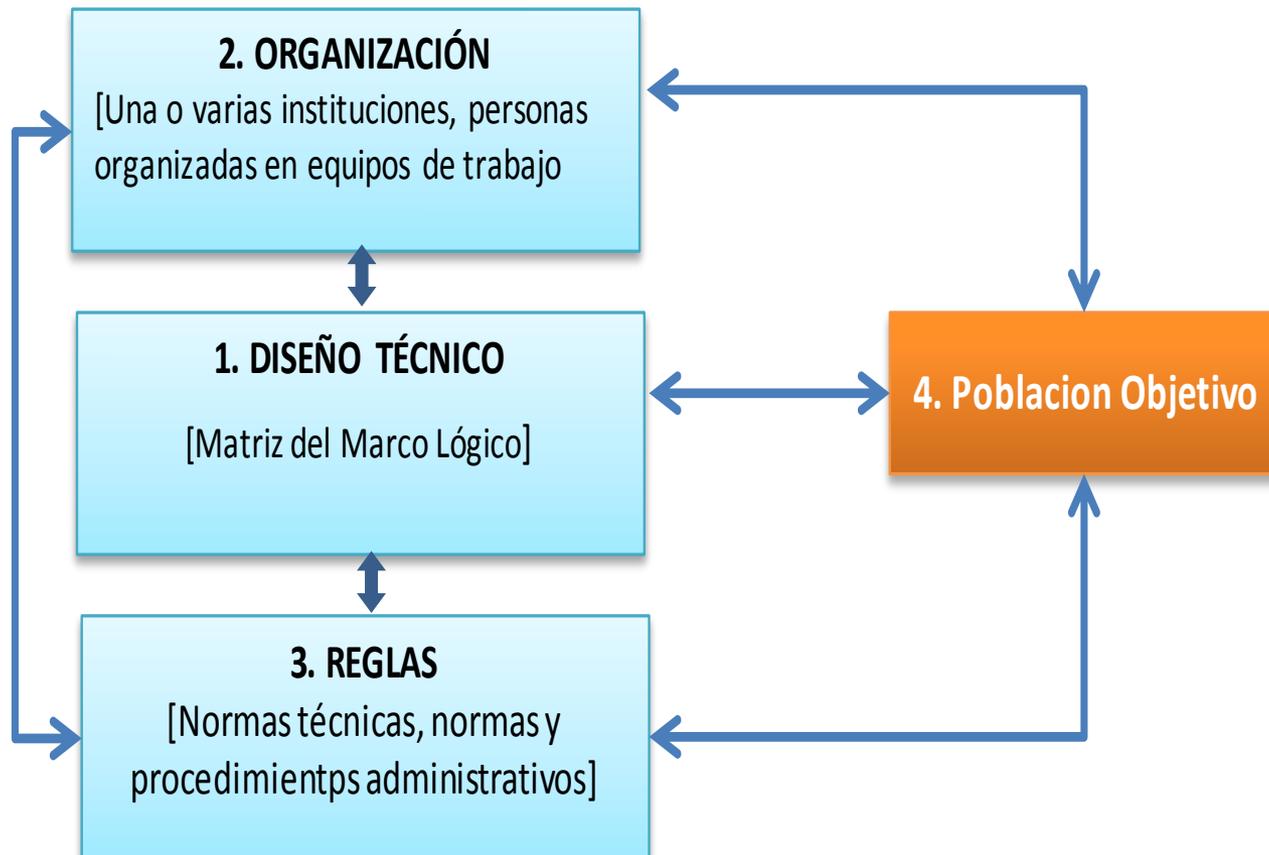
Cadena de Resultados de un Programa Presupuestario



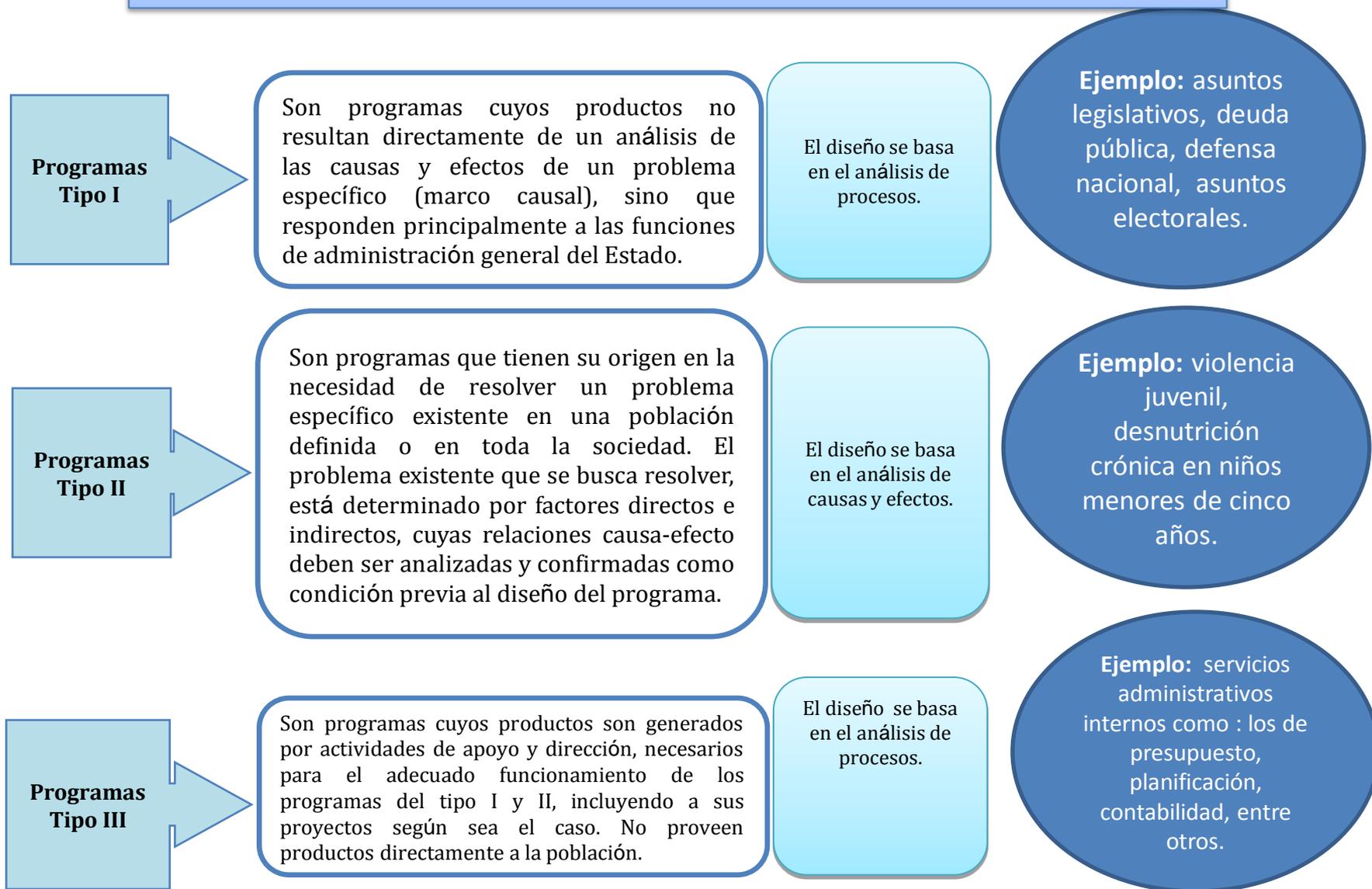
Categorías de la estructura de un programa presupuestario



Principales elementos de un programa



Tipologías de Programas Presupuestarios



CONCLUSIONES LECCIÓN 1

1. El presupuesto por programa con enfoque de resultado es el componente y núcleo central de la reforma del presupuesto.
2. Un programa es la categoría presupuestaria de máximo nivel de agregación, cuyo objetivo central es lograr un Resultado Específico y sostenible en las condiciones de una población definida, a través de la provisión de bienes y/o servicios en cumplimiento de las funciones del Estado.

CONCLUSIONES LECCIÓN 1

3. Un programa presupuestario, responde a cuatro categorías de objetivos que son: Resultado Final, Resultado Específico, Subprograma y Actividades; sin embargo las últimas tres son categorías presupuestarias, la categoría resultado final corresponde al objetivo estratégico de planeación nacional al cual el programa contribuye.
4. Para implementar la reforma, se han definido tres tipos de programas presupuestarios. El diseño de los programas tipo I y III se basa en una lógica de procesos y los tipo II en una lógica causal.

LECCION 1: La Gestión Pública por Resultados y el Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados

Actividad Pedagógica 1: Tipos de Programas Presupuestarios

Objetivo:

Aplicar los criterios establecidos para la tipología de programas presupuestarios.

Instrucciones:

- Forme grupos de 5 integrantes, de acuerdo a instrucciones del instructor
- Lea detenidamente el resultado específico de cada programa presupuestario, y clasifíquelos según la tipología correspondiente. Justifique.
- Nombre a un representante del grupo para que exponga los resultados del análisis.

Tiempo: 35 minutos

LECCION 2:

**LA CADENA DE VALOR COMO
FUNDAMENTO DEL PROGRAMA
PRESUPUESTARIO.**

LECCION 2: La cadena de valor como fundamento del programa presupuestario

Objetivo de la Lección:

1. Comprender el concepto de cadena de valor como fundamento del programa presupuestario.
2. Identificar los elementos de la cadena de valor y aplicarlos en el diseño de programas presupuestarios con enfoque de resultados.

LECCION 2: La cadena de valor como fundamento del programa presupuestario.

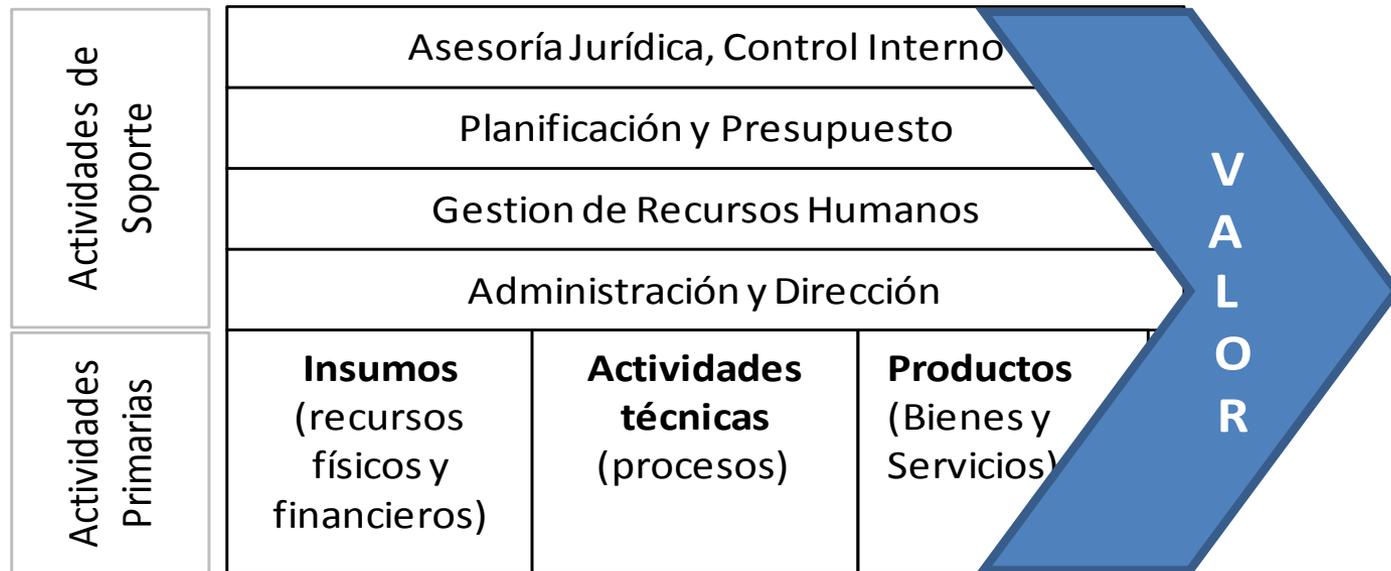


Definición de cadena de valor

- Cadena de valor es un concepto económico introducido en 1985 por el economista estadounidense Michael E. Porter como un método de análisis para optimizar la rentabilidad empresarial.
- Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.
- La cadena de valor luego del trabajo de Porter, se puso en el centro del pensamiento estratégico para gestión de empresas, como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Componentes de una Cadena de Valor

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:



Las Actividades Primarias

son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización.

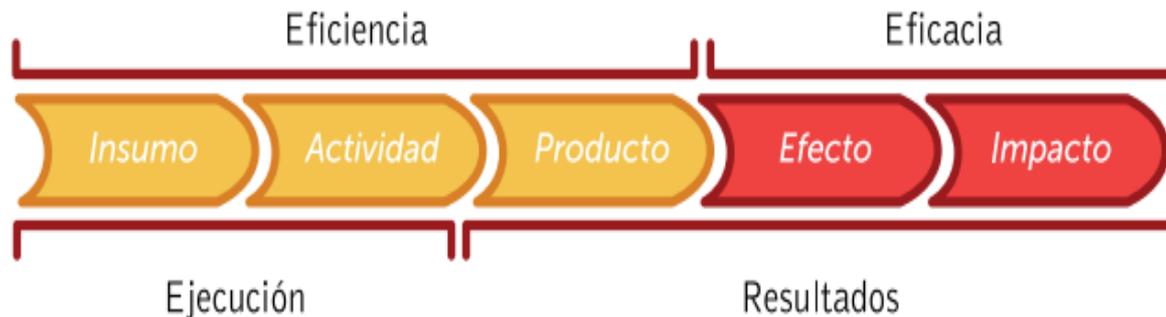
Las Actividades de Soporte a las actividades primarias

se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, entre otros

El Margen

es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

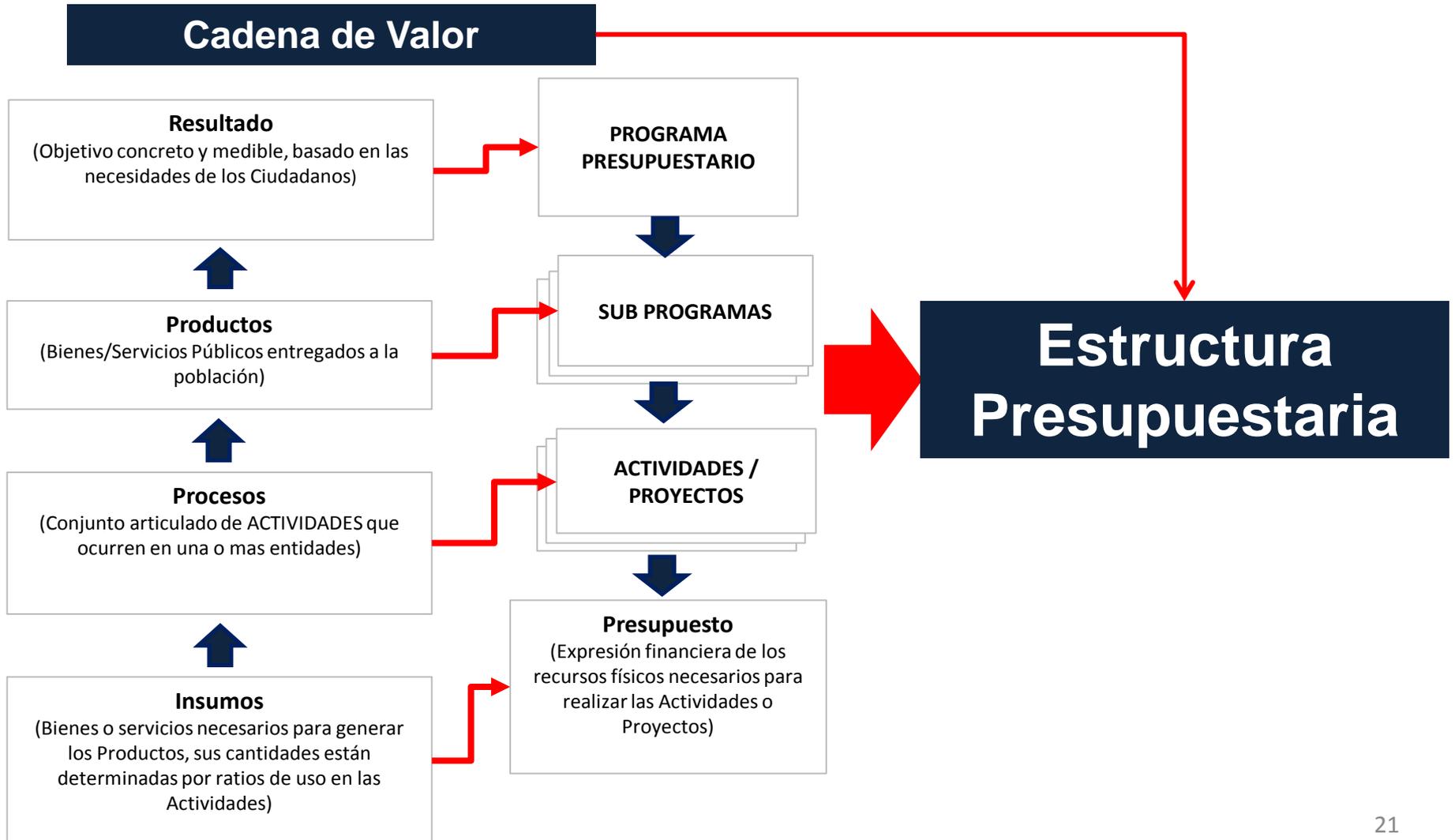
La Cadena de Valor/Resultados en la Gestión Pública



Fuente: Banco Mundial y OECD (2005)

El Programa Presupuestario con enfoque de Resultados se convierte en un instrumento que se fundamenta en el concepto de cadena de valor del resultado que los ciudadanos esperan y valoran, en donde diversos insumos y actividades conducen a órdenes mayores de resultados, facilitando así el análisis y mejora progresiva de la eficiencia y efectividad en la entrega de servicios públicos a la población.

Presupuesto por Programas con enfoque de resultados



Método para el Diseño de Programas Presupuestarios

Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de verificación	Supuestos importantes
Finalidad (Resultado final) Cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes de la población objetivo y/o entorno.	Indicadores de Impacto	Medios físicos para verificar el valor de los indicadores del resultado final	
Programa (Resultado específico) Revela la solución a un problema concreto o necesidad insatisfecha en la población objetivo para contribuir al logro del resultado final. Es la razón de ser el programa.	Indicadores de Resultado o efecto	Medios físicos para verificar el valor de los indicadores de resultado o efecto	Factores externos que pueden afectar el enlace Resultado específico-Resultado final o Finalidad
Sub Programas Conjunto de servicios que entrega el programa a la población objetivo como consecuencia de la realización de las actividades. Están enteramente bajo el control del Gerente del programa.	Indicadores de Producto	Medios físicos para verificar el valor de los indicadores de producto de cada Sub Programa	Factores externos que pueden afectar el enlace Sub Programa-Resultado específico o Propósito
Actividades / Proyectos Conjunto articulado de tareas que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, físicos y financieros) para la generación de los productos. Están enteramente bajo el control del Gerente del programa.	Indicadores de Insumo	Medios físicos para verificar el consumo de los recursos físicos y financieros	Factores externos que pueden afectar el enlace Actividades-Sub Programas

PRESUPUESTO

Nota: la metodología del Marco Lógico para el diseño de programas se expondrá con más detalle en el curso 7: El Método del Marco Lógico para el Diseño y Gestión de Programas Presupuestarios.

CONCLUSIONES LECCIÓN 2

1. El Programa Presupuestario con enfoque de Resultados, es un instrumento que se fundamenta en el concepto de cadena de valor del resultado que los ciudadanos esperan y valoran, en donde diversos insumos y actividades conducen a órdenes mayores de resultados.
2. El marco lógico es un método práctico que ayuda a diseñar los programas presupuestarios, asegurando la consistencia interna de sus respectivas cadenas de valor.

LECCIÓN 3:

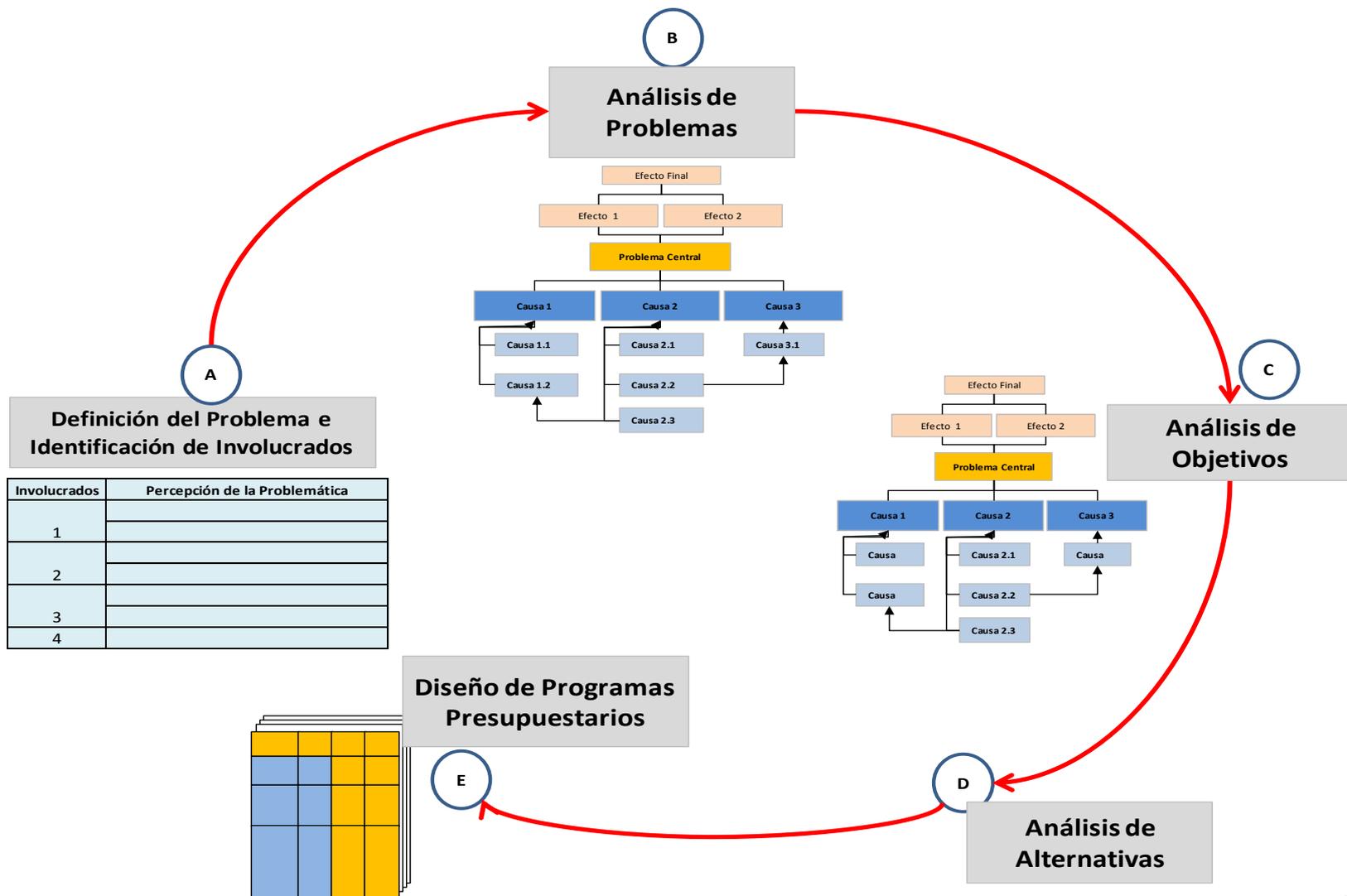
**EL ENFOQUE DE ANÁLISIS DE
PROBLEMAS (PROGRAMAS TIPO II)**

Lección 3: El Enfoque de Análisis de Problemas (Programas tipo II)

Objetivo de la Lección:

1. Explicar los conceptos básicos relacionados con el método de análisis de problemas.
2. Diferenciar las causas de los efectos y aplicar el concepto de evidencia para validar los análisis de problemas.

El análisis de problemas forma parte de la secuencia de pasos del método del marco lógico, como se muestra en el gráfico siguiente.



Lección 3: El Enfoque de Análisis de Problemas (Programas tipo II)

Definición de Problema y el Ciudadano



Un problema es una situación o condición negativa en la población, es un hecho real, estadísticamente demostrable en términos de su magnitud, temporalidad, grupo poblacional y ámbito geográfico.

Ejemplos de problemas Mal definidos-Bien definidos

Problemas mal planteados	Problemas bien planteados
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="185 339 967 429">1. Falta de créditos y asistencia técnica para los productores rurales.<li data-bbox="185 486 967 576">2. Alto índice de mortalidad infantil debido a causas prevenibles.<li data-bbox="185 634 967 723">3. Los vehículos están en mal estado y falta mantenimiento de las vías.<li data-bbox="185 781 967 871">4. La educación es de baja calidad por falta de presupuesto.<li data-bbox="185 928 967 1018">5. Falta de institutos de educación media cercanos a la población necesitada.<li data-bbox="185 1075 967 1165">6. Existe un alto índice de accidentes de tránsito en las áreas metropolitanas del país, por falta de mantenimiento de las vías.	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1006 339 1808 429">1. Bajos niveles de productividad en los pequeños productores rurales.<li data-bbox="1006 486 1808 525">2. Alto índice de mortalidad infantil.<li data-bbox="1006 634 1808 723">3. Existe un alto índice de accidentes de tránsito.<li data-bbox="1006 781 1808 871">4. Los niños muestran bajos niveles de aprendizaje.<li data-bbox="1006 928 1808 1018">5. Bajo nivel Educativo de los jóvenes de educación media.<li data-bbox="1006 1075 1808 1165">6. Altos índices de accidentes de tránsito en las áreas metropolitanas.

Lección 3: El Enfoque de Análisis de Problemas (Programas tipo II)

Actividad Pedagógica 2: Definición de Problemas

Objetivo

Comprender la importancia de la definición del problema para la formulación de un programa presupuestario y su respectivo Resultado Especifico, por lo que mediante esta actividad se podrán en la práctica criterios que ayudaran a evitar errores que se comenten frecuentemente en la definición de problemas.

Instrucciones:

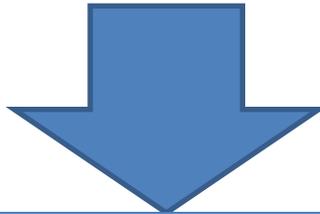
- Mantenga la organización de los grupos de la actividad pedagógica anterior
- Lea detenidamente cada uno de los problemas planteados y de acuerdo a los criterios y conocimientos adquiridos en el presente curso, discuta en grupo cada planteamiento y redefínalos, si lo considera conveniente. Justifique su respuesta para cada caso.

Tiempo: 45 minutos

Análisis de Causalidad: Definiciones de Causas, Efectos

Definición de relación Causa-Efecto

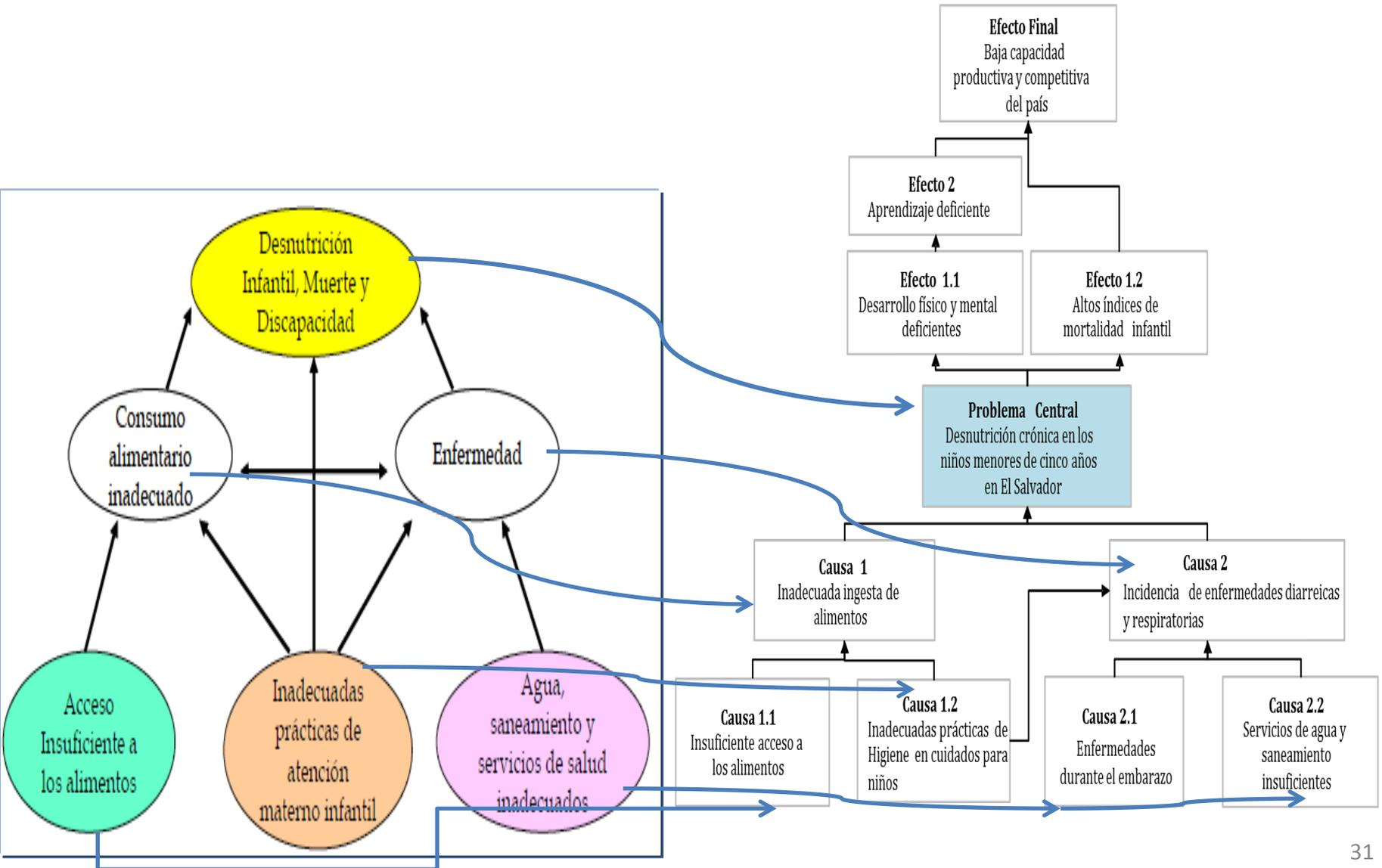
Una causa es el origen de un suceso, efecto o resultado. Se dice que una **causa es primaria** cuando produce el efecto con independencia absoluta y que a su vez carece de causa previa; y una **causa es secundaria** cuando produce el efecto con dependencia de la primera.



Para realizar un adecuado análisis de las causas y efectos, es recomendable partir, en lo posible, de un **marco o modelo conceptual**.



Ejemplo de Diagrama de Causas-Efectos del modelo conceptual de desnutrición infantil - UNICEF



Lección 3: El Enfoque de Análisis de Problemas (Programas tipo II)

Actividad Pedagógica 3: Construcción del Árbol de Problemas

Objetivo:

- Comprender el método de análisis de problema para definir la relación de causa y efecto en la definición del problema central.

Instrucciones:

- Mantenga la organización y el proceso participativo con todos los integrantes del grupo.
- Ordene el ÁRBOL DE PROBLEMAS, planteado en la parte inferior de la hoja, identificando sus causas y efectos, para lo cual se requiere se genere discusión en grupo y que se apoyen en la técnica de árbol de problemas expuesta en el curso.
- Elabore el árbol de problemas en un pliego de papel y nombre a un relator para compartir su propuesta con el pleno.

Tiempo: 60 minutos

CONCLUSIONES LECCIÓN 3

1. Un problema se plantea como una situación o condición negativa percibida por la población, no como la falta de una solución.
2. Para realizar un adecuado análisis de problemas, causas-efectos, es recomendable partir de un modelo conceptual, y en lo posible respaldar el análisis con fuentes de información que brinden una mayor justificación al análisis causal que determina el problema.
3. El análisis de problema es el punto de partida para el diagnóstico que sustenta la identificación y diseño de los programas
4. Un buen estudio de la problemática facilitará la identificación de las acciones a realizar para resolverla, y por consiguiente el diseño de los programas presupuestarios.

Lección 4

EL USO DE ANÁLISIS DE EVIDENCIAS EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS (PROGRAMAS TIPO II)

LECCIÓN 4: El Uso de Análisis de Evidencias en el Diseño de Programas (Programas Tipo II)

Objetivo de la Lección:

1. Conocer la utilidad del análisis de evidencia como instrumento para validar el análisis causal, que será utilizado para el diseño de programas presupuestarios tipo II.
2. Identificar los diferentes métodos para el análisis de evidencia, y criterios para clasificarla.

LECCIÓN 4: El Uso de Análisis de Evidencias en el Diseño de Programas (Programas Tipo II)

“Evidencia”: se considera a los estudios, debidamente elaborados y publicados, que sustentan la validez y consistencia de una relación de causalidad.

Se solicita que como parte del diseño del programa presupuestario, se presente el análisis de evidencias para:

1. La relación entre las causas y el problema central identificado
2. La relación entre el Resultado específico y el Resultado final
3. La relación entre los Productos y el Resultado específico.

Métodos de Análisis de Evidencias

```
graph LR; A["Métodos de Análisis de Evidencias"] --- B["Revisión Sistemática  
Este tipo de revisión utiliza criterios explícitos para identificar y seleccionar evidencia, aplicando meta-análisis a los resultados identificados"]; A --- C["Revisión monografica  
A diferencia de la revisión sistemática, esta se refiere a la búsqueda e identificación de evidencias pero sin considerar el uso del meta-análisis"];
```

Revisión Sistemática

Este tipo de revisión utiliza criterios explícitos para identificar y seleccionar evidencia, aplicando meta-análisis a los resultados identificados

Revisión monografica

A diferencia de la revisión sistemática, esta se refiere a la búsqueda e identificación de evidencias pero sin considerar el uso del meta-análisis

Clasificación de Evidencias

Categoría de la Evidencia	Descripción de la categoría	Clases	
Nivel A	La evidencia 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 de elevada calidad metodológica, realizados utilizando estrategias de búsqueda detalladas o completas.	A.1 A.2 A.3	<ul style="list-style-type: none"> – Revisión sistemática usando meta-análisis. – Revisión sistemática sin uso de meta-análisis. – Detalle de diseños experimentales de alta calidad metodológica.
Nivel B	La evidencia se basa en estudios cuasi-experimentales (no aleatorio) bien diseñados, o aleatorios con alguna limitación metodológica y estudios de cohorte. ¹ También incluye estudios observacionales de casos y controles en donde se eliminó en lo posible los sesgos, estudios sustentados en regresiones, análisis estadístico multivariado, correlaciones y tablas cruzadas.	B.1 B.2 B.3 B.4	<ul style="list-style-type: none"> – Estudios cuasi experimentales bien diseñados o con alguna limitación. – Estudios observacionales con algún control de sesgos. – Estudios no controlados con una evaluación de los posibles factores contextuales. – Estudios basados en regresiones sin manejo de sesgo, análisis multivariado o correlaciones.
Nivel C	La evidencia se basa en documentos elaborados en base a información cualitativa, publicados oficialmente por alguna entidad reconocida.	C.1 C.2 C.3 C.4	<ul style="list-style-type: none"> – Estudios cualitativos con rigor metodológico. – Sistematización de experiencias en programas o proyectos similares. – Sistematización de puntos de vista u opinión de expertos (Método Delphi) – Marcos teóricos reconocidos por la comunidad académica internacional (Modelos Conceptuales)

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.

La primera etapa en la búsqueda de evidencia, es la **estructuración de la pregunta** a ser investigada, esta pregunta estructurada debe ser reflejo de la relación de causalidad, para la cual se hace la búsqueda de evidencia.



La pregunta que guía la búsqueda de evidencia debe estructurarse a partir de cuatro variables claramente identificadas:



Ejemplo: Las enfermedades diarreicas agudas (**factor**) es una de las causas que ocasionan desnutrición crónica (**efecto**) en niños menores de 5 años (**población**).

Pasos a seguir y las diferentes situaciones que podrían generarse en la búsqueda de evidencia

Paso 1

Una vez determinadas la pregunta de búsqueda y las bases de información (**paso 0**), se procede con la revisión de las evidencias existentes.

Esta revisión inicial, llevará a identificar si ya existen revisiones sistemáticas y documentación relacionada con la pregunta de búsqueda.

Paso 2

Se realiza la búsqueda de evidencias sobre la base de la “pregunta de búsqueda” estructurada y las “bases de información” identificadas.

Se determinarán dos situaciones, la identificación de una revisión sistemática ya existente que se ajusta a la “pregunta de búsqueda” o la ausencia de una revisión sistemática.

Paso 3

Para cada situación identificada en el paso anterior se generan a su vez potenciales situaciones que determinaran el resultado de la búsqueda de evidencias.

Considerar la vigencia de las evidencias encontradas.

LECCIÓN 4: El Uso de Análisis de Evidencias en el Diseño de Programas (Programas Tipo II)

Actividad Pedagógica 4: Clasificación de Evidencias

Objetivo

- Adquirir un mayor criterio para la clasificación de la evidencia, que sustente las diferentes intervenciones o relaciones que se identifiquen en el programa presupuestario

Instrucciones

- Mantenga la organización de los grupos de la actividad pedagógica anterior.
- Lea detenidamente cada una de las evidencias, y en la columna continua realice la respectiva clasificación, justificando su respuesta.
- Exponga la justificación de la clasificación de las evidencias presentadas.

Tiempo: 40 minutos

CONCLUSIONES LECCIÓN 4

1. La evidencia, constituyen la justificación técnica y científica que valida la relación causal de un programa presupuestario.
2. La validez de una evidencia depende en gran medida de su respaldo científico, información bibliográfica, análisis estadístico, entre otros.
3. El análisis de evidencias debe ser realizado de la manera más objetiva posible para justificar las relaciones causales de los programas presupuestarios tipo II.

LECCIÓN 5:

**EL MÉTODO DE PROCESOS
(PROGRAMAS TIPO I Y III)**

Lección 5: El Método de Procesos (Programas tipo I y III)

Objetivo de la Lección:

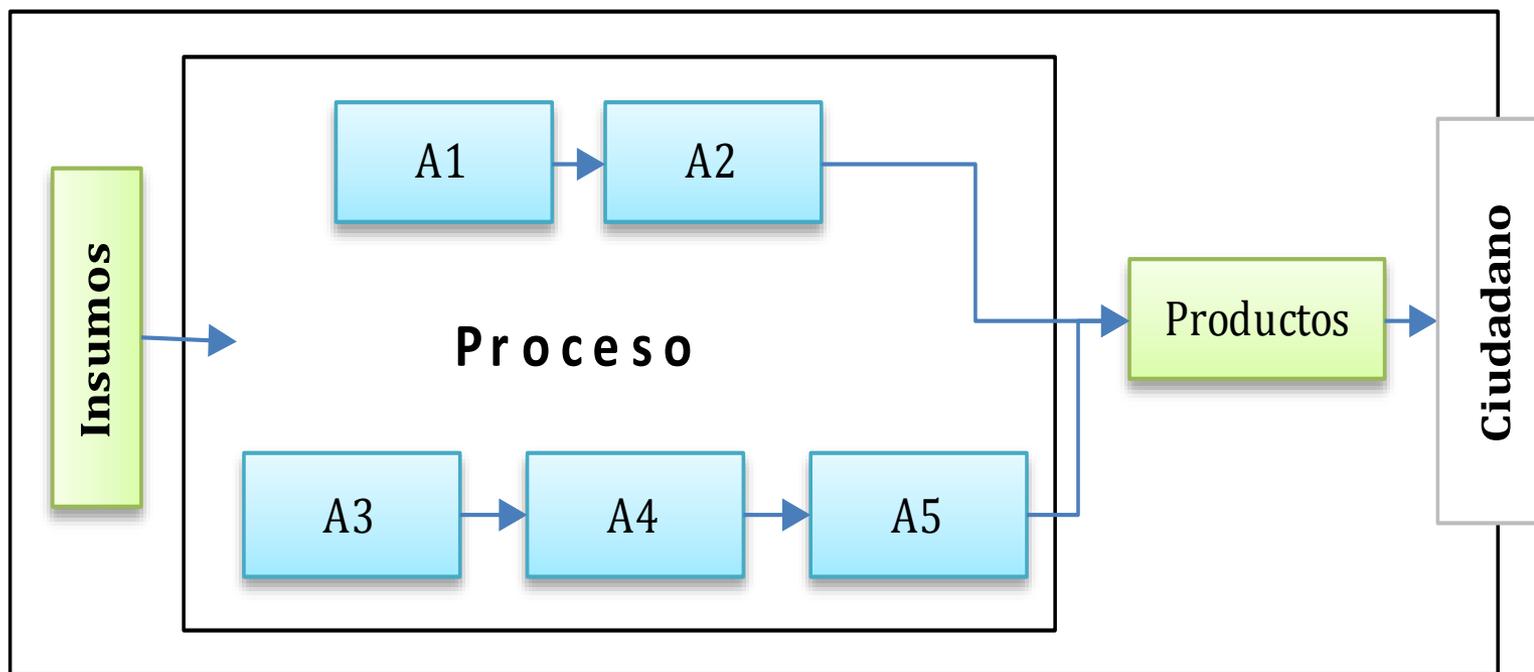
1. Conocer la utilidad del análisis de proceso para el diseño de programas presupuestarios tipo I y III.
2. Conocer los criterios y justificación para considerar los programas como del tipo I y III.

Lección 5: El Método de Procesos (Programas tipo I y III)

Definición de Proceso

Es una serie de tareas y/o actividades interrelacionadas , que se desarrollan en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos valiosos para el ciudadano.

Elementos de un Proceso



Nota: los productos que arrojen los procesos de los programas presupuestarios tipo I y III, pueden tener como destinatario final al ciudadano (sociedad) en el caso de los primeros o al mismo sector público en lo que corresponde a los programas tipo III, también llamados de apoyo.

“Los procesos como tal constituyen una cadena de valor. Es decir cada una de las actividades secuenciales que la conforman, deben añadir valor a sus actividades precedentes”.

El enfoque de procesos y el ciudadano

La administración pública como prestadora de servicios

- La administración deja de centrar su atención en los procedimientos normativos y centra su objetivo en el suministro de un bien o servicio
- Los empleados conciben su trabajo de tal forma que, de una parte, puedan entenderse a sí mismos como integrantes de un proceso productivo, responsables de la creación de servicios necesarios para el ciudadano y, de otra parte, puedan tomar conciencia de que, en la mayoría de las ocasiones, co-producen el servicio, bien con otras unidades, bien con los destinatarios finales del servicio
- Se requiere de un sistema en el que el trabajo interno de la unidad tenga una mayor flexibilidad y, por tanto, capacidad suficiente para responder más adecuadamente a la misión que se le ha encomendado.

Tipos de Proceso

```
graph LR; A[Tipos de Proceso] --- B[Procesos sustantivos]; A --- C[Procesos de Apoyo, Secundarios o Administrativos];
```

Procesos sustantivos

Son procesos sustantivos todos aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un destinatario externo.

Procesos de Apoyo, Secundarios o Administrativos

Aunque pueden ser invisibles para el destinatario final, su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan.

Procesos sustantivos

Programas tipo I



Este análisis de procesos será utilizado para los programas tipo I, debido a que tienen las siguientes características:

- Si el proceso falla, el primero en recibir el impacto y enterarse es el destinatario final (ciudadano).
- La definición, alcance y proyección de estos procesos están determinados primordialmente por las aspiraciones, necesidades y expectativas del ciudadano.
- Generalmente están identificados con los productos finales (bienes o servicios) generados en la organización, por lo que acompañan los ciclos de vida de dichos productos.
- En organizaciones con clara visión dirigida al ciudadano, son los que poseen una mayor asignación de recursos humanos y financieros.

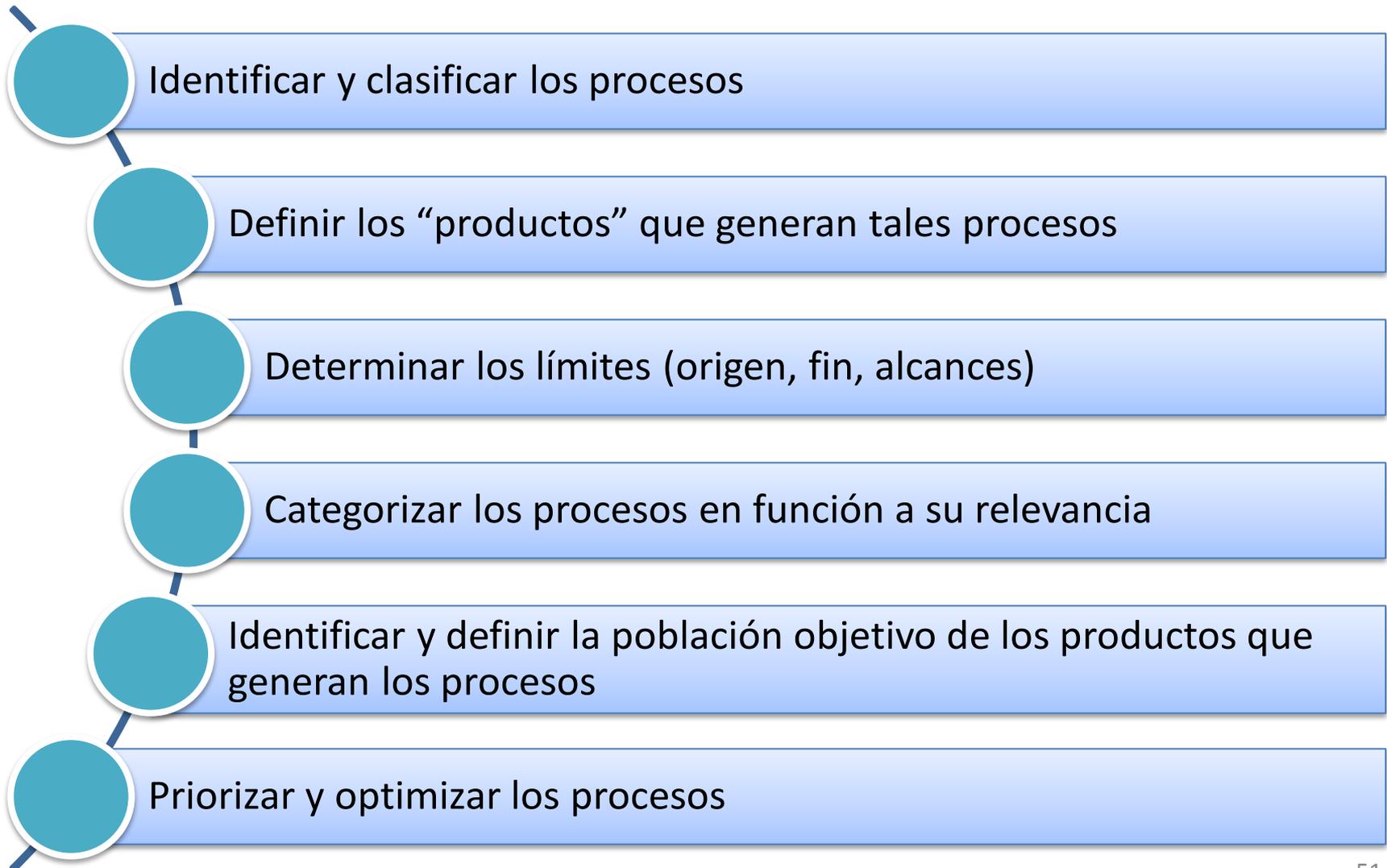
Procesos de Apoyo, secundarios o administrativos Programas tipo III



Este análisis de procesos será utilizado para los programas tipo III, debido a que tienen las siguientes características:

- Se desprenden del análisis y el diseño de los procesos primarios.
- Su falla puede producir algún impacto en el destinatario externo pero sólo en forma indirecta, es decir como consecuencia de su incidencia negativa en el desarrollo de las actividades de los procesos primarios.
- Generalmente están relacionados con los destinatarios internos y su alcance y grado de eficiencia es monitoreado primordialmente por los recursos humanos de la organización.
- Por influencia de las tecnologías de información son, en general, los primeros en automatizarse y autocontrolarse.

Método de Procesos para los Programas Presupuestarios Tipo I y III



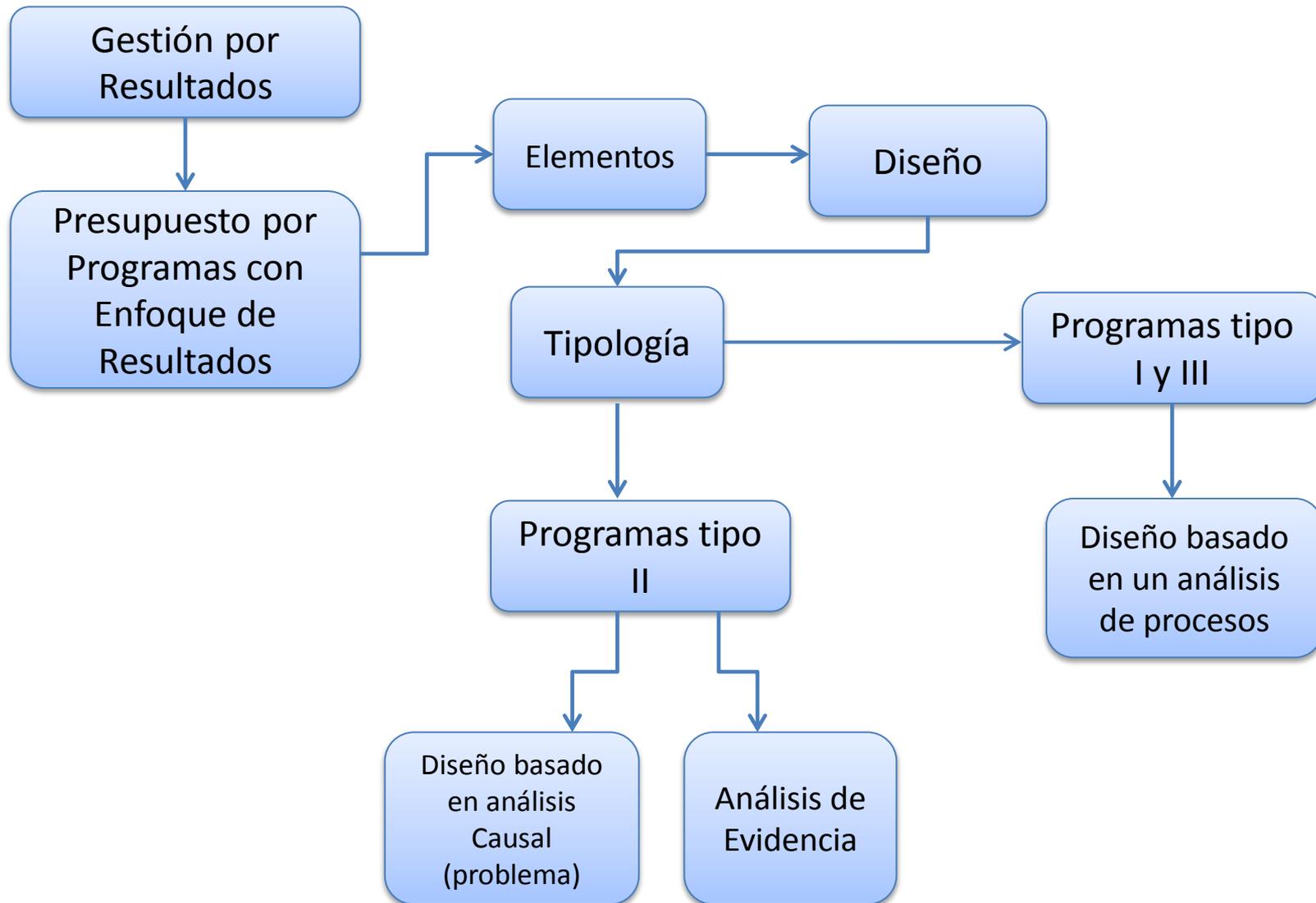
CONCLUSIONES LECCIÓN 5

1. El análisis de procesos será un instrumento utilizado para el diseño de programas presupuestarios tipo I y III.
2. Los programas tipo I, están relacionados con los llamados procesos sustantivos puesto que sus productos están dirigidos a los ciudadanos
3. Los programas tipo III, se respaldarán en el análisis de procesos de apoyo, secundario o administrativos, los cuales darán soporte en forma transversal tanto a los programas tipo I como a los programas tipo II.

CONCLUSIONES LECCIÓN 5

4. El análisis de procesos al estar referido al conjunto de actividades que interrelacionadas generan productos, también **es coherente con el concepto de cadena de valor**, en el sentido que las actividades que forman parte del proceso, añaden valor a sus actividades precedentes, para entregar valor a un destinatario.
5. La cadena de valor resultante del análisis de procesos, puede ser perfectamente representada mediante una jerarquía de objetivos en una matriz del marco lógico.

Descripción General del Curso



Para recordar.....

Los Pilares de la Reforma

- **Pilar 1:** Implantar un modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados
- **Pilar 2:** Implantar un enfoque del marco de gasto de mediano plazo y marcos institucionales de mediano plazo
- **Pilar 3:** Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño presupuestario
- **Pilar 4:** Desarrollar capacidades y compromisos en todo el sector público



Ministerio de Hacienda

Dirección General del Presupuesto

Ministerio de Hacienda



Módulo IV

CONOCIMIENTOS BASICOS

Curso 6

Enfoque de programas: cadena de valor, procesos, causalidad, evidencias.

GRACIAS

