

**MINISTERIO DE HACIENDA**

**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS DEL  
CICLO PRESUPUESTARIO**

**Fase:  
"Formulación"**





# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO PRESUPUESTARIO DE LAS UFI

INTRODUCCION	1
I OBJETIVO GENERAL	2
II OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
III AMBITO DE APLICACIÓN	3
IV MARCO LEGAL	3
V DESCRIPCION DEL PROCESO ADTIVO-FINANC. DE LAS UFI'S	3
VI PROCESO DE FORMULACION PRESUPUESTARIA	5
1 COMITÉ TECNICO DE FORMULACION DEL PRESUP.	5
1.1 DEFINICION DE LAS POLITICAS INSTITUCIONALES	6
1.2 ESTIMACIONES PRELIMINARES <b>APENDICE # 1</b>	8
2 PRESUPUESTO PRELIMINAR	11
2.1 ALCANCE DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR	11
2.2 CONSIDERACIONES BASICAS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR	11
2.3 ELEMENTOS BASICOS (OBJETIVOS; METAS; U. de MEDIDA; RH / BYS; e.)	14
2.4 REGISTRO DE LA INFORMACION DEL PRESUPUESTO PRELIM. <b>APENDICE # 2</b>	17
2.5 INTEGRACION DE LA INFORMACION DEL PRESUP. PRELIM.	19
3 PLAN ANUAL DE TRABAJO	20
3.1 ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL	22
3.2 EL PLAN Y LOS FORMATOS PLAN	25
4 PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	31
4.1 ANALISIS Y DISTRIBUCION DEL TECHO PRESUPUESTARIO	31
4.2 EL PROYECTO DE PRESUPUESTO Y LOS FORMATOS "F"	33
4.3 CONSOLIDACION DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	37

## **INTRODUCCIÓN**

De conformidad a los Planes para la conformación e implantación de las UFI's en las entidades del Sector Público, a continuación se presenta el Manual de Procedimientos del Ciclo Presupuestario de las **Unidades Financieras Institucionales (UFI's)**, el cual se propone como guía para la gestión financiera institucional, ya que permite conocer cada una de las macroactividades que se realizan dentro del proceso administrativo financiero y como éstas se deben desarrollar en forma secuencial, integradas e interrelacionadas, contribuyendo a la optimización de los recursos.

Es importante mencionar que el presente Manual otorga una visión amplia de toda la gestión operativa que realizarán las Unidades Financieras Institucionales (UFI's) bajo el marco conceptual que le otorga la Ley de Administración Financiera Integrada (AFI), lo cual sirve de insumo básico para el rediseño de los procesos de trabajo de los diferentes subsistemas del Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI), quienes se encuentran en la etapa de proponer cambios radicales operativos orientados a la satisfacción de los usuarios, aplicando para ello algunas herramientas de la Reingeniería de Procesos.

La estructura del manual refleja las macro etapas del Ciclo Presupuestario, a saber, Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación y Liquidación Presupuestaria, describiendo en una primera instancia, los macroprocesos que conlleva la Formulación del Presupuesto Institucional; posteriormente se detallan las actividades a realizar durante la etapa de Ejecución, (PEP, DACP, Previsión Presupuestaria, Devengado de gastos e ingresos, Requerimiento y Transferencia de Fondos, Pago de Remuneraciones y bienes y servicios, todos con sus respectivos Registros Contables), así como las actividades a desarrollar en la etapa de Seguimiento y Evaluación.

En el documento también se exponen las acciones que deben desarrollarse en la fase de Liquidación Presupuestaria, tales como el Cierre Mensual y Anual, los Ajustes Contables, la Conciliación Bancaria y los Análisis e Informes Financieros.

Finalmente cabe mencionar que la aplicación óptima de los procesos propuestos en este documento depende del funcionamiento del Sistema Informático Institucional, el cual permitirá registrar los diferentes hechos económicos que se generan durante el Ciclo Presupuestario en forma oportuna, posibilitando la interrelación e integración de la información producida en cada una de las áreas que conforma la UFI; sin embargo entre tanto se instale dicho Sistema, para efectuar los registros e informes correspondientes se puede continuar utilizando los sistemas informáticos vigentes diseñados por los órganos normativos del SAFI o en su defecto con los recursos técnicos existentes.

## **I - OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar una guía que sirva a la Unidad Financiera Institucional (UFI), a fin de que pueda desarrollar las diferentes actividades que conlleva el Ciclo Presupuestario en forma integrada e interrelacionada, y coadyuve a una mayor eficiencia, eficacia y economicidad en la gestión financiera institucional.

## **II - OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

Describir los aspectos más importantes de los macroprocesos que conforman el Ciclo Presupuestario, a efecto de que todos los funcionarios que conformen las diferentes áreas de la UFI, conozcan las actividades que se desarrollan desde el inicio hasta la finalización del Ciclo.

Proporcionar una herramienta metodológica que permita identificar plenamente las funciones y responsabilidades de los funcionarios que intervienen en las actividades del proceso antes mencionado, a efecto de evitar la duplicidad de acciones.

Exponer detalladamente los insumos básicos que se requieren para diseñar e implantar el Sistema Informático Institucional que facilite la integración e interrelación de las actividades del Ciclo Presupuestario, generando a la vez información oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones.

### **III - AMBITO DE APLICACION:**

El presente Manual de Procedimientos es de aplicación para las Unidades Financieras Institucionales de todas las Entidades e Instituciones del Sector Público comprendidas en el Art. 2 de la Ley AFI, las cuales son responsables de la Gestión Financiera Institucional.

### **IV - MARCO LEGAL:**

El presente Manual tiene como base legal los literales c) y d) del Art. 8 de la Ley AFI y el Art. 19 del Reglamento de la misma Ley, en los cuales se establece como objetivos del SAFI, el establecimiento de procedimientos para generar y registrar información financiera en las Unidades Financieras Institucionales, así como la responsabilidad de estas últimas, de aplicar los procedimientos que establezca el Ministerio de Hacienda.

### **V - DESCRIPCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LAS UFI'S**

Previo a describir las actividades que se desarrollan dentro del Proceso Administrativo Financiero, es necesario hacer una referencia sucinta de algunos términos comprendidos dentro del Marco Conceptual de las UFI's, que son importantes para tener una mayor visualización de dicho proceso.

En primer lugar se define como **GESTIÓN FINANCIERA INSTITUCIONAL**, aquellas actividades que se realizan para administrar los fondos asignados a cada institución en la Ley de Presupuesto, a fin de adquirir oportunamente los bienes y servicios, para el logro de los objetivos y metas institucionales.

El **PROCESO ADMINISTRATIVO FINANCIERO** de las **UFI's**, comprende el desarrollo sucesivo y concurrente de las diferentes etapas del "Ciclo Presupuestario", desde la Formulación del Presupuesto Institucional hasta la liquidación del mismo.

Es importante aclarar que el presente Manual describe los aspectos principales de las actividades que deben desarrollar los funcionarios que conformen las diferentes áreas de las Unidades Financieras Institucionales (UFI's), para los cuales se han identificado, de conformidad al documento de la Estructura Organizacional, los puestos de JEFE UFI y TECNICOS UFI's (con funciones presupuestarias, de tesorero institucional y contables). Sin embargo en aquellas Instituciones o Entidades que por la naturaleza de su gestión, estructura funcional, complejidad o tamaño de la institución, desconcentren el Proceso Administrativo Financiero en Unidades Secundarias, dichas actividades serán responsabilidad del Jefe Financiero de la Unidad Secundaria (JEFE USEFI) y de los Técnicos que se estimen convenientes. En estos casos, la UFI será la encargada de la gestión de los recursos financieros, consolidadora de la información relacionada con la formulación y ejecución presupuestaria y centralizadora de los registros que se generen durante el ciclo presupuestario en dichas unidades, siendo además el único enlace con el SAFI Central.

## VI. PROCESO DE FORMULACION PRESUPUESTARIA

### 1 . COMITE TECNICO DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO.

El Ciclo Presupuestario para las Unidades Financieras Institucionales comienza con la conformación del Comité Técnico para coordinar y desarrollar el Proceso de Formulación Presupuestaria. **El Comité será propuesto por el Jefe de la UFI al inicio de cada ejercicio fiscal**, al Titular o Máxima Autoridad de la entidad, debiendo estar integrado como mínimo así:

- Titular de la Entidad o su Representante
- Jefe UFI
- Asesores
- Responsables de las Unidades Secundarias <sup>1</sup>
- Jefes de las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras USEFT s <sup>2</sup>
- Técnicos UFI's.
- Responsable Institucional de los Proyectos de Inversión.
- Funcionarios de nivel jerárquico que estén involucrados en el cumplimiento de las políticas institucionales (Gerentes, Directores, Jefes de División, etc.).

El Comité Técnico de Formulación será coordinado por el Jefe UFI y debe ser ratificado por el Titular o máxima autoridad de la Entidad.

El Comité tendrá entre sus principales atribuciones las siguientes:

- a) Definir la Política Institucional y sus objetivos prioritarios para cada ejercicio fiscal.
- b) Realizar estimaciones preliminares de ingresos y gastos.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Será aplicable en los casos que la Institución desconcentre la ejecución de su Presupuesto

<sup>2</sup> Idem llamada "1"

<sup>3</sup> Las estimaciones de ingresos se realizarán en el caso de aquellas Instituciones que manejan recursos propios.

- c) Analizar la estructura Organizacional de la Institución.
- d) Establecer las consideraciones básicas y los lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo y el Presupuesto Preliminar.
- e) Consolidar la información generada por todos los niveles organizacionales dentro del Presupuesto Preliminar.
- f) Analizar el Techo Presupuestario asignado en la Política Presupuestaria de Gobierno elaborada por el Ministerio de Hacienda y aprobada por el Consejo de Ministros, debiendo proponer al Titular o máxima autoridad la distribución interna del mencionado techo presupuestario.
- g) Definir y validar la estructura presupuestaria para el año objetivo a presupuestar.
- h) Integrar y consolidar el Plan Anual de Trabajo, como componente esencial del Proyecto de Presupuesto Institucional.
- i) Establecer internamente los períodos de entrega de la información del Presupuesto Preliminar, así como del Proyecto de Presupuesto.
- j) Presentar al Titular o máxima autoridad de la Institución, el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional para su respectiva validación.

### **1.1 DEFINICION DE LAS POLITICAS INSTITUCIONALES.**

Definir las Políticas Institucionales es un proceso fundamental y prioritario para desarrollar eficazmente el proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional, ya que en ellas se determinan las orientaciones, disposiciones, prioridades, normas y estrategias que orientan a todos los niveles de la estructura organizacional, a la consecución de los objetivos y metas institucionales en un período determinado.

Para definir y proponer la(s) Política(s) Institucional(es) para el año objetivo, es indispensable realizar durante el primer trimestre de cada ejercicio, una serie de análisis y estudios técnicos sobre la gestión administrativa financiera de la Institución, los cuales deben

llevarse a cabo con eficiencia y eficacia, a efecto de que las políticas tengan bases firmes y consistentes.

El primer requisito para definir políticas institucionales, es saber claramente cual es la razón de ser de la Institución, es decir, para qué ha sido creada, qué espera lograr y en qué tiempo; por lo tanto es importante que el Comité Técnico considere tres preguntas básicas, las cuales son aplicables a cualquier Institución o Entidad del Sector Público:

- a) Qué bienes y servicios, intermedios y finales, se brindaran y a que Areas de Gestión van dirigidos?
- b) ¿Cuales son los objetivos institucionales a alcanzar en un período determinado?
- c) ¿Cómo se deben orientar las actividades para la consecución de los objetivos? (Definir estrategias operativas).

Las respuestas a estas preguntas permitirán al Comité Técnico de Formulación tener un marco de referencia que sirva de guía para orientar los recursos humanos, materiales y financieros hacia las diferentes actividades que se realicen para la consecución de los objetivos institucionales; por lo tanto, a continuación se señalan algunos instrumentos legales y técnicos que pueden aportar elementos importantes para contestarlas:

- Constitución de la República
- Reglamento Interno del Organo Ejecutivo
- Leyes de Creación Institucionales
- Plan de Gobierno
- Políticas y Programas de Inversión Pública
- Otros.

El Comité Técnico debe revisar, analizar y discutir cuidadosamente estos instrumentos, ya que en ellos se pueden identificar plenamente los servicios intermedios y finales que la Entidad brinda a la sociedad y a la economía del país, así como también se pueden determinar los

propósitos que esperan alcanzar en el año a presupuestar, con lo que se estaría disponiendo de los insumos básicos para la definición y redacción de las Políticas Institucionales.

Posterior a este paso, el Comité debe proceder a estructurar el contenido de cada una de las Políticas, el cual debe precisar entre otras cosas, lo siguiente:

1. Objetivos institucionales.
2. Prioridades institucionales por Areas de Gestión.
3. Proyectos de inversión a ejecutar
4. Normas generales y específicas.
5. Estrategias operativas.
6. Métodos y procedimientos.
7. Cronogramas de actividades y responsables.

Definidas las políticas institucionales, el Comité Técnico las someterá a aprobación del Titular o Máxima Autoridad (en aquellos casos que estos no participen en el Comité), y una vez aprobadas, se deberán comunicar a los responsables de los distintos niveles de la estructura organizacional, de tal manera que estos establezcan un marco de referencia sobre el cual, conjuntamente con el personal a su cargo, desarrollen las acciones tendientes a la consecución de los objetivos de las mismas.

## **1.2 ESTIMACIONES PRELIMINARES**

Identificadas y definidas plenamente las Políticas Institucionales a ejecutar en el año objetivo, el JEFE UFI y los TECNICOS con funciones presupuestarias, deben realizar estimaciones preliminares sobre las cifras globales a proyectar en concepto de gastos y en el caso de las Instituciones Descentralizadas no Empresariales, también se harán por el lado de los ingresos o recursos propios, para lo cual se deben considerar los siguientes elementos:

- **Para la estimación de gastos:**

- a) Considerar los resultados presupuestarios del último año cerrado contablemente, lo cual consiste en analizar el comportamiento de la ejecución de los recursos financieros y su compatibilización con los resultados físicos, según la estructura presupuestaria establecida para ese período.
- b) Considerar el grado de avance de la ejecución financiera y presupuestaria del año en curso (año n), que permita tener un panorama parcial de como se van a comportar los diferentes rubros de agrupación de gastos, en lo que resta del ejercicio fiscal.
- c) La programación de los recursos de los proyectos de inversión, debe ser congruente con la programación de la inversión presentada al Subsistema de Inversión y Crédito Público.

El análisis comparativo de las evaluaciones efectuadas en el Año “n-1” y “Año n” permitirá tener datos estadísticos que servirán de insumo para la determinación inicial de los objetivos, metas y recursos financieros globales a requerir para la consecución de las políticas institucionales, así como también para efectuar los ajustes y las medidas correctivas a ser incorporadas en el proyecto de presupuesto del año objetivo (n +1).

Cabe señalar que aquellos rubros de gasto que por su naturaleza tienen la característica de ser fijos o rígidos a corto plazo, como por ejemplo: Remuneraciones, Amortización de Endeudamiento Público, Gastos Financieros y otros (Intereses y Comisiones de la Deuda), Transferencias Corrientes y de Capital, etc.; Su estimación preliminar deberá considerar las normas, políticas, y cualquier aspecto legal que se encuentre vigente con relación a los rubros antes mencionados.

- **Para la estimación de ingresos:**

- a) Conocimiento de las distintas fuentes de recursos que van a financiar el presupuesto institucional, tales como: Venta de Bienes y Servicios, Ingresos financieros y otras

Transferencias Corrientes, Venta de Activos Fijos, Transferencias de Capital, Recuperación de Inversiones Financieras, Endeudamiento Público, Donaciones etc.

- b) Recopilación de datos estadísticos sobre el comportamiento de las fuentes de ingresos mencionados anteriormente, durante el ejercicio cerrado contablemente, evaluando su rendimiento con relación al cumplimiento de metas y objetivos de las políticas institucionales.
- c) Identificación de los períodos de estacionalidad de los ingresos.
- d) Definición de ciertas variables específicas que pueden afectar la evolución de los rubros a proyectar en el año objetivo; por ejemplo, cuál es el bien a vender o servicio a prestar, así como los precios o tarifas de venta.
- e) Establecimiento de políticas o normas institucionales para la generación de recursos en el año objetivo, las cuales pueden estar referidas a la aplicación de nuevas tarifas, prestación de nuevos servicios, modificaciones al aporte y contribuciones a la seguridad social, etc.

En el caso de las Instituciones Descentralizadas, existen diversos métodos para realizar una estimación preliminar de los recursos, para la referida institución, en el **Apéndice N° 1**, se presenta un caso o ejemplo práctico desarrollado utilizando algunos de los métodos de estimación vigentes. En tal apéndice se incluye un cuadro resumen en donde se registran las estimaciones obtenidas de conformidad a cada uno de los métodos planteados a efecto de que cada institución pueda seleccionar la estimación o dato que considere pertinente, aquellas instituciones que por su naturaleza utilicen otros métodos de estimación debidamente sustentados, deben presentar adjunto a los datos obtenidos, los detalles conforme a los cuales fueron realizadas tales estimaciones.

Lo anterior implica que las estimaciones deben realizarse según las características específicas de cada fuente de ingresos o rubro de gastos, teniendo además como referencia las diferentes bases legales vigentes, así como los aspectos coyunturales que pueden afectar

directamente las estimaciones; también es fundamental apoyarse en los grandes avances que ha experimentado la informática como instrumento tecnológico.

Las estimaciones preliminares de ingresos y gastos permitirán al Comité Técnico conocer el probable escenario presupuestario que dispondrá para la formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional del año objetivo, lo cual facilitará definir las prioridades necesarias que conlleven a la elaboración del Presupuesto Preliminar y el Plan Anual de Trabajo.

## **2. PRESUPUESTO PRELIMINAR**

Con el propósito de involucrar a todos los niveles de la estructura organizacional en el Proceso de Formulación Presupuestaria, se debe elaborar el Presupuesto Preliminar que permita fortalecer y consolidar la información que va a contener el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional por Areas de Gestión.

### **2.1 ALCANCE DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

La elaboración de dicho instrumento debe iniciarse durante la primera quincena de enero, y requiere la participación de toda la estructura organizacional de la institución ya que debe partir desde los niveles locales de atención (operativos), hasta lograr mediante un proceso de integración sucesiva, la consolidación de recursos, metas y objetivos institucionales. El Presupuesto Preliminar deberá estar finalizado conjuntamente con el Plan Anual de Trabajo, a mas tardar el 30 de marzo.

### **2.2 CONSIDERACIONES BASICAS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

La elaboración del Presupuesto Preliminar es de carácter vital y tiene entre otras finalidades, las siguientes:

- a) Mejorar la capacidad para formular el Plan Anual de Trabajo y el respectivo Proyecto de Presupuesto Institucional, ya que se dispondrá de mayores insumos, lo cual se reflejará en la calidad de dichos documentos.
- b) Optimizar la racionalidad en la asignación de los recursos financieros, orientándolos al logro de los propósitos y objetivos prioritarios.
- c) Involucrar a los responsables de los diferentes niveles de la estructura organizacional, en el proceso de elaboración del presupuesto preliminar y el plan anual de trabajo, el cual será la base del Proyecto de Presupuesto a Presentar de conformidad a la Ley.
- d) Establecer un primer estimado formal de los objetivos y metas por alcanzar en el ejercicio (n+1), de las instituciones del sector público y sus respectivos costos.
- e) Facilitar el cumplimiento de los plazos fijados para la presentación del Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto al Subsistema de Presupuesto.

A efecto de contar con un Presupuesto Preliminar que cumpla con lo descrito anteriormente, es preciso que el Comité Técnico defina elementos de juicio que consideren los criterios que a continuación se señalan:

- a) Establecer en orden descendente y por el grado de importancia, los propósitos de las Políticas Institucionales, especificando en primer lugar aquellos que son prioritarios para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- b) Identificar a los responsables dentro de la organización institucional, cuya gestión operativa contribuya al cumplimiento de las Políticas definidas, de conformidad al grado de prioridad de los objetivos antes mencionados.

- c) Los niveles superiores comunicarán a los distintos niveles intermedios y operativos que estén bajo su dependencia jerárquica, los objetivos que le corresponden alcanzar dentro de las políticas institucionales, teniendo que definir las actividades estratégicas a desarrollar (que también deben clasificarse por orden de prioridad) para la consecución de dichos objetivos.
- d) Posteriormente los mandos intermedios tendrán que desagregar dichos objetivos (específicos) en los siguientes niveles de la estructura organizacional y así sucesivamente hasta llegar a los niveles operativos, estableciendo siempre el orden por su grado de importancia y prioridad.
- e) Finalmente los niveles operativos que son los centros de atención local de cada Institución, procederán a definir las metas que esperan alcanzar en el año  $n + 1$ , teniendo que ser expresadas con sus correspondientes unidades de medida. En ese sentido deberán proyectar en cantidades físicas y financieras los rubros que se van a requerir para contribuir de manera concreta y efectiva al logro de la gestión institucional.
- f) En los casos de las Instituciones Descentralizadas, las Unidades responsables de la recaudación de ingresos deberán efectuar el cálculo de los recursos propios ya sea por venta de bienes o servicios, para el año objetivo ( $n+1$ ), considerando el volumen de producción, la proyección de venta estimadas, la cantidad de población proyectada a ser atendida (servicios), el índice de precios y los incrementos en las tasas de los servicios.
- g) Las Entidades que por la naturaleza de su gestión, ejecuten su presupuesto en forma desconcentrada a través de las USEFI's, serán las responsables de desarrollar el proceso descrito anteriormente.

### 2.3 ELEMENTOS BASICOS DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR

El Presupuesto Preliminar se rige por las políticas y objetivos institucionales de carácter permanente o coyuntural estipuladas por el Titular de la Entidad a propuesta del Comité Técnico de Formulación del Presupuesto. Es importante mencionar que la cuantificación de metas se hace con la finalidad de compatibilizar los recursos asignados con las prioridades institucionales, delimitadas al techo presupuestario otorgado por el Ministerio de Hacienda.

A efecto de facilitar la elaboración del Presupuesto Preliminar, es importante definir conceptualmente algunos de los elementos que la institución debe desarrollar previamente y que deben contener como mínimo:

- **OBJETIVOS:**

Los objetivos son los propósitos específicos que se pretenden alcanzar para el ejercicio fiscal que se proyecta y que contribuyen al logro de las Políticas Institucionales. En otras palabras, puede decirse que son logros deseados o resultados esperados que constituyen una mejora tangible sobre las condiciones existentes y además establecen líneas de acción que dirigen a la Institución para el cumplimiento de su Misión y Visión.

Cada objetivo que se plantee debe involucrar una serie de tareas o proyectos, por lo cual deben ser expresados en términos claros, sencillos, concretos, medibles y para una dimensión de tiempo específico, en este caso, el año a presupuestar; además tienen que cumplir con los estándares que tipifican a un objetivo de manera racional.

A continuación se describen algunos criterios que deben tomarse en cuenta para la definición y redacción de los objetivos:

- a. Iniciar siempre con un verbo
- b. Debe especificar un solo resultado a alcanzar
- c. Determinar el tiempo en que se va a lograr su cumplimiento.
- d. Identificar “qué hacer” y “cuando”; evitando expresar “por qué” y “como”.
- e. Redactar en la medida de lo posible, en términos tangibles, es decir, que pueda verificarse su cumplimiento.
- f. Desafiante para quienes van a participar directamente en su logro, por lo que deben ser fácilmente entendibles.
- g. Reales o alcanzables y por lo tanto, compatibles con la capacidad instalada de la Organización.
- h. Pertinentes y orientados a un fin común, es decir, interrelacionados plenamente con las Políticas Institucionales definidas por el Comité Técnico y aprobadas por el Titular o Máxima Autoridad de la Entidad.
- i. Debe ser consistente con el techo financiero preliminar establecido para cada unidad.

La definición de objetivos que cumplan con los criterios señalados anteriormente, es de mucho valor para la elaboración del Presupuesto Preliminar ya que representan la base para una programación eficiente y efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros.

• **METAS:**

Una meta es la cuantificación de los objetivos, en tal sentido, estas tienen que expresarse en términos cuantitativos y cualitativos, además deben ser lo suficientemente específicas para proporcionar una orientación y motivación a los que participen en su desarrollo.

El responsable de cada nivel de la estructura organizacional, debe definir sus metas a alcanzar en función a los objetivos planteados, para lo cual debe cuantificar los servicios que se generarán, identificando la unidad de medida respectiva y el monto de recursos por cada una de ellas.

• **UNIDAD DE MEDIDA**

Identificar las Unidades de Medida resulta de suma importancia para establecer las metas, ya que éstas permiten medir y evaluar el cumplimiento de las mismas.

La Unidad de Medida es la expresión o el término que describe los resultados de la gestión presupuestaria, en un período determinado, ya sean estos productos o servicios finales e intermedios; su determinación casi siempre esta relacionada con la identificación del objeto que conlleva su materialización.

Generalmente se expresan en términos cuantitativos de “cuando” y “cuanto”, por lo cual tiene que ser específica, realista, representativa y factible; además debe constituir una medida de registro ya que esta orientada a actividades de control, tales como el seguimiento y evaluación.

No obstante lo anterior, existen actividades o procesos en los cuales es difícil identificar el producto o servicio que proporcionan; En dichos casos, se deben establecer estándares medibles en forma cualitativa, tales como cronogramas, documentos elaborados, volumen de trabajo o financiamiento. A efecto de disponer de mayores elementos técnicos para determinar las Unidades de Medida se debe retomar la normativa establecido para ello por el Sistema de Administración Financiera Integrada del Estado.

A continuación se detallan algunas Unidades de Medidas que pueden utilizarse como factores de medición al momento de establecer las metas:

<b>METAS (FACTORES DE MEDICION)</b>	<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>
1. Volumen de ventas/prestación de servicios	Número (unidades, dinero)
2. Reportes Emitidos	Número, Fecha
3. Horas Clase	Horas
4. Consulta medica	Paciente atendido
5. Carretera construida	Kilometro/tramo
6. Difusión de políticas	Eventos
7.Brindar enseñanza	Alumno atendido
8. Atención a denuncias	Denuncias

9. Proporcionar capacitación	Cursos / Seminarios
10. Elaboración de documentos	Documentos
11. Realizar peritajes	Peritajes
12. Incrementar producción	Tonelada métrica
13. Participación en la Bolsa de Valores	Porcentaje
14. Control sobre el uso de recursos	Auditorias
15. Construcción de Instalaciones	Metros cuadrados de construcción

- **DETALLE DE RECURSOS HUMANOS, Y PRODUCTOS Y SERVICIOS:**

En esta etapa se deberá determinar, la planta de personal optima y necesaria para el desarrollo de la gestión institucional. Así mismo debe incluir un detalle de los diferentes bienes y servicios que se van a requerir en el año objetivo (n+1), para cumplir con las metas y propósitos definidos, estableciendo cantidades y unidades de medida.

- **RECURSOS FINANCIEROS:**

Una vez identificados los distintos recursos humanos, bienes y servicios, se procede a cuantificar los requerimientos financieros para garantizar la cobertura de dichos recursos.

## **2.4 REGISTRO DE LA INFORMACION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR**

Con el propósito de facilitar el registro de la información que se requiere para elaborar el Presupuesto Preliminar, en este apartado se mencionan los formatos que cada nivel de la estructura organizacional debe tomar como referencia para consignar sus necesidades de recursos financieros, humanos y materiales.

Los formatos tienen la finalidad de orientar a los responsables de los distintos niveles de la estructura organizacional en la recopilación de los datos necesarios para elaborar el Presupuesto

Preliminar, ya sea que ésta se procese en forma manual o por medios computarizados. A cada uno de ellos se adjunta las instrucciones específicas en la correspondiente guía.

La información consolidada sobre recursos humanos (Resumen de todas las Unidades a nivel organizacional), deberá presentarse de conformidad a lo requerido en el formato **PRELIMINAR 1: "PRESUPUESTO PRELIMINAR CONSOLIDADO DE RECURSOS HUMANOS" (GUÍA INCLUIDA)**.

La información preliminar sobre los recursos humanos (y sus costos) que se estime necesarios para el alcance de los objetivos y metas planteadas, incluirá: nombre de cada área de trabajo, sección, departamento, división etc, detalle y número de plazas, montos mensuales y anuales, aportaciones colaterales, aguinaldo, y fuente de financiamiento. Esta información deberá presentarse de conformidad al formato **PRELIMINAR 2: "PRESUPUESTO PRELIMINAR DE RECURSOS HUMANOS POR UNIDAD ORGANIZACIONAL"**.

Los datos consolidados sobre el requerimiento de bienes y servicios (resumen de todas las unidades a nivel organizacional) deberán presentarse de conformidad con el formato **PRELIMINAR 3: "PRESUPUESTO PRELIMINAR CONSOLIDADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL"**.

La información preliminar sobre los productos y servicios (detallando específicamente su nombre genérico) por adquirir a nivel organizacional, se debe presentar de conformidad al formato **PRELIMINAR 4: "PRESUPUESTO PRELIMINAR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR UNIDAD ORGANIZACIONAL"**.

Los formatos denominados **PRELIMINAR "1, 2, 3, y 4"** se adjuntan al presente manual en el **Apéndice N° 2**.

## **2.5 INTEGRACION DE LA INFORMACION DEL PRESUPUESTO PRELIMINAR.**

El proceso de integración del Presupuesto Preliminar se efectúa en forma estratificada ascendente, es decir, que la información parte de los niveles operativos, se va integrando y de ser necesario se ajusta, hasta llegar a los niveles superiores, que incluyen a los titulares, de lo cual, el Comité Técnico será el encargado de consolidarlo.

La integración del Presupuesto Preliminar se puede resumir de la siguiente manera:

- a) Plasmadas las necesidades, prioridades, objetivos y metas de los niveles operativos de la institución, los responsables de estos, remitirán la información a los encargados de los niveles Intermedios y subsiguientes, de los cuales dependen jerárquicamente, en el plazo que determine el Comité.
- b) Los encargados de los niveles intermedios y subsiguientes, procederán a revisar, ajustar e integrar los datos, incluyendo las necesidades correspondientes de cada nivel, de tal manera que toda la información se vaya consolidando hacia el logro de los objetivos y las políticas institucionales, debiendo trasladarlo a los niveles superiores en el plazo que determine el Comité.
- c) Posteriormente los responsables de cada uno de los niveles superiores de la estructura organizacional, efectuaran el mismo procedimiento e incluirán también sus propias necesidades, debiendo remitir tal información al Comité Técnico en el plazo que este determine.
- d) El Comité Técnico de Formulación, consolidará la información presentada, verificando que la misma cumpla con los lineamientos y los elementos de juicio proporcionados para tal efecto, debiendo efectuar si es necesario, los ajustes que se consideren convenientes; también deberá

incluir los requerimientos finales, correspondientes a los Señores Titulares o la Máxima Autoridad de la Entidad.

Una vez consolidado el Presupuesto Preliminar a nivel Institucional, el Comité Técnico elaborará un informe para presentarlo oficialmente a los Titulares o Máxima Autoridad de la Entidad para su correspondiente validación y observaciones pertinentes.

Disponer de una versión preliminar del Presupuesto Institucional, facilitará el proceso de ajuste en función de las restricciones financieras que puedan presentarse al momento de recibir la notificación del Techo Presupuestario; además posibilitará a la entidad mejorar su capacidad de negociación, permitiendo priorizar con mayor flexibilidad las metas y objetivos institucionales, en la medida que durante la etapa de ejecución se efectúen modificaciones al presupuesto aprobado.

### **3. PLAN ANUAL DE TRABAJO**

La planificación en su concepto amplio se concibe como un medio para hacer o realizar algo con el fin de alcanzar una meta, y entre otros, reúne los siguientes atributos:

- a) Esta dirigida a un conjunto específico y definido de objetivos.
- b) Examina formas óptimas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren.
- c) Proporciona un patrón mediante el cual se puede medir lo que se ha realizado.

En el enfoque del Presupuesto por Areas de Gestión, el Plan Anual de Trabajo *es una herramienta vital*, constituyéndose en el instrumento básico del proceso de Formulación del Presupuesto Institucional, ya que a través de este, cada Unidad Presupuestaria detalla los productos o servicios intermedios y finales, que proporcionará a la sociedad y economía del país, debiendo éstos ser reflejados en objetivos y metas, así como también cuantificados en términos de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su consecución.

En virtud a todos los aspectos hasta aquí mencionados, puede decirse que los pasos para estructurar el Plan Anual de Trabajo, se resumen de la siguiente manera:

- Definir en orden prioritario las Políticas Institucionales para el año objetivo.
- Desagregar los objetivos de las políticas institucionales, hacia toda la estructura organizacional de la Institución, en orden descendente y asignando niveles de importancia.
- Elaborar el Presupuesto Preliminar, partiendo de los niveles operativos e integrándolo progresivamente, hasta ser consolidado por el Comité Técnico en los niveles superiores.
- Validar ó modificar la estructura presupuestaria vigente, de conformidad al esquema del Presupuesto por Areas de Gestión.
- Adecuar la información generada mediante el Presupuesto Preliminar a la estructura presupuestaria definida.
- Analizar el Techo Presupuestario asignado en la Política Presupuestaria, distribuyéndolo por Unidad Presupuestaria.
- Ajustar el Presupuesto Preliminar en aquellos casos en que el monto registrado, difiera del monto asignado en el techo presupuestario.
- Elaborar los lineamientos internos institucionales para normar el proceso de estructuración del Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional.

Los pasos aquí descritos, no se realizan necesariamente en un orden secuencial estricto, ya que algunos de ellos se pueden ejecutar simultáneamente; tampoco pretenden ser exhaustivos, sino que su descripción obedece a la intención del presente manual de reflejar la forma lógica y concurrente en que debe desarrollarse el proceso de formulación del Presupuesto Institucional, y el Plan Anual de Trabajo; evitando la práctica de únicamente procesar un formulario, sin que la información que este incluya este debidamente sustentada.

Para estructurar su Plan Anual de Trabajo, las Unidades Presupuestarias tendrán como insumo principal, las metas, objetivos y necesidades de recursos financieros, planteados en el

“Presupuesto Preliminar”, el cual si es necesario, deberá ser ajustado al techo presupuestario asignado, por la Política Presupuestaria del Estado.

En el caso de que la Unidad Presupuestaria incluya entre sus metas y objetivos la Ejecución de Proyectos de Inversión, deberá incluir en el Plan Anual de Trabajo cierta información básica, considerando los siguientes aspectos:

- Describir los proyectos de arrastre que se continuarán ejecutando durante el año objetivo, identificando, además de la ubicación geográfica, el sistema de ejecución, incluyendo los recursos de contrapartida de los mismos, el pago de IVA, los derechos de vía (en el caso que los hubiese), el avance físico estimado en términos porcentuales, las fuente de financiamiento, etc.
- En cuanto a la incorporación del Programa Anual de Pre-Inversión e Inversión Pública (conjunto de estudios y proyectos con financiamiento asegurado), se deberá considerar únicamente la parte que se va a ejecutar durante el año objetivo, incluyendo los recursos de contrapartida de los mismos y el pago del IVA.

Posteriormente el Jefe UFI, tendrá la tarea de consolidar el Plan Anual de Trabajo Institucional, que este enmarcado en el contexto de las políticas institucionales, ajustado al techo presupuestario, y que responda a las políticas y objetivos del Plan de Gobierno.

### **3.1 ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL.**

La expresión presupuestaria de cada Institución del Sector Público no Financiero, se hace mediante las Unidades Presupuestarias, que constituyen los niveles de la estructura presupuestaria institucional, en las que se realiza la asignación de recursos para el presupuesto de ingresos y gastos, se determina la responsabilidad en la gestión de cada una de ellas, y facilitan el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

Posteriormente a la elaboración del Presupuesto Preliminar, el Comité Técnico debe validar la estructura presupuestaria institucional para el año objetivo, definiendo las Unidades Presupuestarias con base a lo establecido en: la Constitución de la República, el Reglamento Interno del Organo Ejecutivo, Leyes de Creación Institucional, Plan de Gobierno, Políticas y Programas de Inversión Pública, y otra normativa, pues cada Unidad Presupuestaria debe ser la herramienta mediante la cual se van a cumplir los objetivos planteados en la mencionada normativa.

De conformidad con el enfoque conceptual del Presupuesto por Areas de Gestión, las Unidades Presupuestarias para el presupuesto de egresos son de dos tipos, las cuales se describen a continuación:

**a) UNIDAD PRESUPUESTARIA DE DIRECCION Y ADMINISTRACION INSTITUCIONAL**

La Institución, solo puede constituir una unidad ejecutiva, que se denominará “Dirección y Administración Institucional”, en la que se agruparán las funciones de Dirección Superior, Administración General, Planificación, Unidad Financiera, Informática, Capacitación y todos aquellos servicios que sirvan de apoyo y asesoría a la gestión operativa institucional.

La expresión presupuestaria de dichas Unidades se debe plantear en términos de los objetivos, políticas y normas que regulan las funciones de los diferentes servicios ofrecidos y que son necesarios para el mejor desarrollo de las Unidades de Gestión Operativa.

**b) UNIDADES PRESUPUESTARIAS DE GESTION OPERATIVA**

Las Unidades de Gestión Operativa son definidas con base a las atribuciones que constituyen la “razón de ser” de la institución y su número esta determinado por las Políticas

Institucionales que le corresponde cumplir a la institución dentro del Plan de Gobierno, por lo cual deben identificar plenamente los servicios intermedios y finales que desea brindar a la sociedad y a la economía del país.

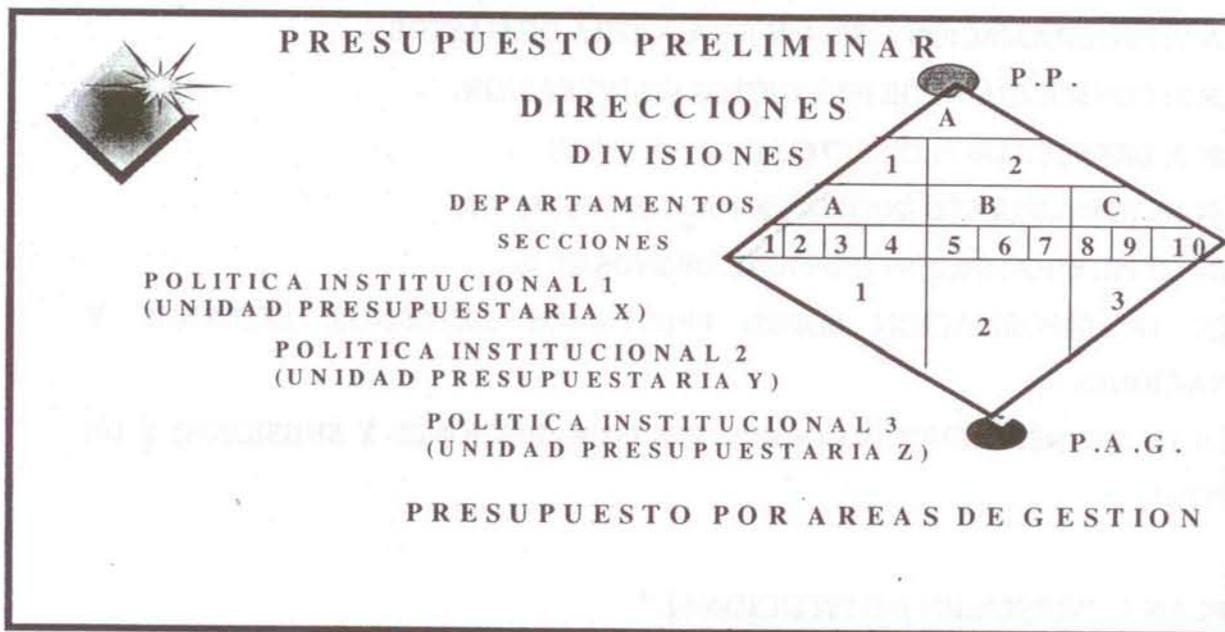
En los casos que es factible una medición de resultados físicos concretos, los productos o servicios intermedios y finales deben expresarse en metas cuantificables (con unidades de medida). En los casos que no se pueda dimensionar resultados físicos tangibles, los objetivos, las actividades y tareas deben reflejarse, indicando el avance en términos porcentuales, detallando en forma explícita, los propósitos a cumplir durante el año objetivo.

Las Unidades Presupuestarias de Gestión Operativa, deben ser objeto de revisión cada ejercicio fiscal, y cualquier cambio se realizará en la etapa de asesoría para la formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional.

Una vez determinadas las Unidades Presupuestarias, el Comité Técnico de Formulación debe identificar a los responsables de cada Unidad Presupuestaria, que son los funcionarios directamente vinculados con los resultados de la gestión presupuestaria correspondiente, para que éstos con base a la metodología y los criterios definidos en la normativa del Subsistema de Presupuesto, establezcan las Líneas de Trabajo necesarias que contribuyan al logro de los objetivos de la Política Institucional, reflejada en cada una de ellas.

El responsable de cada Unidad Presupuestaria compatibilizará la información generada, a través del Presupuesto Preliminar, a lo que es propiamente la técnica del Presupuesto por Áreas de Gestión, para lo cual debe identificar los niveles de la estructura organizacional, que pueden estar involucrados directamente, en el cumplimiento de la gestión presupuestaria de sus Líneas de Trabajo; al mismo tiempo deberá definir las metas y objetivos a ese nivel, expresándolas en términos presupuestarios y cuantificándolas financieramente.

La integración de la información del Presupuesto Preliminar al esquema del Presupuesto por Areas de Gestión, y la interrelación existente entre la estructura organizacional de una institución y su estructura presupuestaria, para dar respuesta a las Políticas Institucionales se ilustra mediante un rombo: la mitad superior plantea la forma en que puede elaborarse el Presupuesto Preliminar considerando la estructura organizacional de la institución, desglosada en direcciones, divisiones, departamentos, secciones, áreas, etc. La mitad inferior del rombo, plantea la correspondencia que existe entre una determinada Política Institucional y las Unidades Presupuestarias, y la forma en que estas unidades pueden estar agrupadas en dicha estructura organizacional. Lo anterior se ilustra en la siguiente figura:



### 3.2 EL PLAN ANUAL DE TRABAJO Y LOS FORMATOS "PLAN"

El Plan Anual de Trabajo, como parte fundamental del Proyecto de Presupuesto Institucional, debe reflejar la realidad absoluta de la estructura presupuestaria. En tal sentido el Técnico UFI y el responsable de cada Unidad Presupuestaria, utilizarán como herramientas de recolección de

datos y compatibilización de la información, para la formulación del plan se utilizarán los formatos denominados “PLAN” numerados del “1” al “13”, que se describen a continuación:

- PLAN 1: RESUMEN INSTITUCIONAL
- PLAN 2: DETALLE INSTITUCIONAL POR UNIDAD PRESUPUESTARIA
- PLAN 3: FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA
- PLAN 4: GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO Y RUBRO DE AGRUPACION
- PLAN 5: VARIACION DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECIFICO.
- PLAN 6: VARIACION DE RESULTADOS FISICOS Y FINANCIEROS.
- PLAN 7: PROGRAMACION FISICA Y FINANCIERA DE GASTOS.
- PLAN 8: CONSOLIDADO DE PROYECTOS DE INVERSION.
- PLAN 9: DETALLE DE PROYECTOS DE INVERSION.
- PLAN 10: PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE INGRESOS.
- PLAN 11: PROGRAMACION MENSUAL DE INGRESOS.
- PLAN 12: INFORMACION SOBRE PRESTAMOS EXTERNOS, INTERNOS Y DONACIONES.
- PLAN 13: TRANSFERENCIAS CORRIENTES (SUBVENCIONES Y SUBSIDIOS) Y DE CAPITAL.

### **PLAN 1: “RESUMEN INSTITUCIONAL”**

El primer componente del **PLAN ANUAL DE TRABAJO**, es el resumen institucional, en el cual se debe identificar todos los detalles generales correspondientes al ramo o institución a presupuestar. Los detalles incluyen: Nombre del Ramo ó Institución, Ejercicio Fiscal, Política General, Objetivo General, Prioridades en la asignación y distribución de los recursos por Unidad Presupuestaria, y los montos proyectados. Tal información se presentará conforme a lo requerido en el formato.

## **PLAN 2: “DETALLE INSTITUCIONAL POR UNIDAD PRESUPUESTARIA .**

El segundo componente del Plan Anual de Trabajo es el detalle institucional por Unidad Presupuestaria, el cual además de los datos de identificación de cada Unidad Presupuestaria, debe incluir: El objetivo General y los Propósitos, Unidad de Medida, Metas, Montos, y las personas responsables a nivel de Línea de Trabajo. Tal información se detallará conforme a lo requerido en el formato.

## **PLAN 3: “FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA”**

Como tercer componente del plan, el responsable de la Unidad Presupuestaria preparará el formato correspondiente, el cual es un resumen de los recursos que servirán para dar cobertura a las diferentes erogaciones o gastos definidas en el Plan Anual de Trabajo, para cada línea de trabajo.

## **PLAN 4: “GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LÍNEA DE TRABAJO Y RUBRO DE AGRUPACIÓN”**

El cuarto componente es el presupuesto para la adquisición de bienes y servicios, el cual detalla los requerimientos de cada Unidad Presupuestaria, con base a los rubros prioritarios del Presupuesto Preliminar. Tal presupuestación de recursos contenida en el formato correspondiente y se debe llevar a cabo de acuerdo a lo establecido en el Programa Institucional de Compras, y de conformidad con la normativa legal vigente.

**PLAN 5: “VARIACIÓN DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECÍFICO”.**

Posteriormente, se consolidará la variación de las erogaciones por Unidad Presupuestaria, rubro, cuenta y objeto específico, de conformidad a los lineamientos del formato planteado para tal fin.

**PLAN 6: “VARIACIÓN DE RESULTADOS FÍSICOS Y FINANCIEROS”.**

La estructuración de un Plan Anual de Trabajo debidamente fundamentado, se debe basar en una apreciación sistemática y temporal, sobre lo que ha venido ocurriendo con las asignaciones presupuestarias, metas y montos financieros, durante los ejercicios fiscales: anterior ( $n-1$ ) y vigente ( $n$ ), con los resultados reales de la ejecución del Presupuesto Vigente (información proporcionada por la Contabilidad Gubernamental, a la fecha de elaboración del Plan). La mencionada apreciación sistemática facilita el análisis de las variaciones de resultados físicos y financieros, ayudando a la formación de criterios técnicos, para mejorar las estimaciones y lograr una adecuada formulación, a nivel institucional y global. Tal información se presentará conforme a lo requerido en el formato.

**PLAN 7: “PROGRAMACIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE GASTOS”.**

La preparación del Plan Anual de Trabajo, debe incluir un detalle trimestral de los gastos programados para el siguiente ejercicio fiscal. Tal detalle plantea los propósitos de cada asignación presupuestaria en términos de metas y montos financieros. Esta información proporciona una perspectiva estimada de lo que será la ejecución del presupuesto que se ha preparado. La información detallada en el formato **Plan “7”**, es **muy importante**, debido a que es una de las herramientas principales para la fase de Seguimiento y Evaluación del Presupuesto, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

### **PLAN 8: "CONSOLIDADO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN".**

Luego de haber completado el Detalle de Proyectos de Inversión, se debe elaborar un listado consolidado de todos los proyectos a ejecutar durante el ejercicio fiscal presupuestado. Este detalle integral consignará datos tales como: Nombre o denominación de cada proyecto, ubicación geográfica, si el proyecto es nuevo o si proviene de años anteriores, metas físicas, fuente y referencia de financiamiento, calendario de ejecución y monto estimado para el referido ejercicio. El listado de proyectos descrito, se debe preparar según lo requerido en el formato respectivo.

### **PLAN 9: DETALLE DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

Los proyectos de inversión nuevos o que provengan de años anteriores, orientados a formación de capital físico, mejorar la capacidad instalada institucional y promover el desarrollo social, deben reflejarse en Unidades Presupuestarias, cuyo propósito sea la construcción, reconstrucción, ampliación, mejoramiento o equipamiento de obras, que contribuyan al desarrollo del área de gestión en que se enmarca la institución. Los responsables de la Unidad Presupuestaria, línea de trabajo y ejecutor del proyecto correspondiente, retomarán los proyectos prioritarios para el logro de las políticas y objetivos institucionales contemplados en el Programa Anual de Inversión Pública, y cuyos convenios sean ratificados por el Organo Legislativo. Los proyectos que van a ser financiados con recursos externos, internos o donaciones, deben identificar claramente la fuente de financiamiento, y la clasificación económica y geográfica del gasto, referente a la ejecución de las respectivas obras.

Los recursos a proyectar deben ser compatibles con los niveles de ejecución y el calendario de desembolsos estimados, incluyendo los fondos de contrapartida y el pago de impuestos. La información sobre proyectos de inversión, referente a: ubicación geográfica; organismo acreedor y número de préstamo; decreto de ratificación legislativa (número y fecha); monto a desembolsar por organismos acreedores (y donantes) durante el ejercicio presupuestado; monto de contrapartida (aporte local e IVA); explicar si se trata de un proyecto nuevo o que

provenza de años anteriores; forma y calendario de ejecución, y otros detalles relevantes del convenio de préstamo, deberán registrarse en el sistema informático institucional, e incluirse en el Proyecto de presupuesto en la forma requerida por el formato respectivo.

### **PLAN 10: "PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE INGRESOS".**

En este punto, ya se ha preparado un detalle pertinente y completo sobre el presupuesto de gastos; la presupuestación de esas erogaciones, es el resultado de un proceso sistémico, que culmina al compatibilizar el presupuesto preliminar, con lo recomendado en la política presupuestaria. El presupuesto de ingresos constituye la contraparte que permitirá ejecutar los gastos y propósitos planteados. La fundamentación del presupuesto, exige la elaboración de una proyección de ingresos, preparada de acuerdo al mismo marco referencial en que se programó los gastos. La información sobre el presupuesto de ingresos consolidados a nivel institucional, se debe presentar en el formato correspondiente.

Las instituciones del Gobierno Central que reciben ingresos de parte del Tesoro Público, deberán reflejarlo como transferencia corriente de aporte fiscal o como transferencia de capital de aporte fiscal. En el caso de las Instituciones Descentralizadas que reciben subvención o subsidio, deberán reflejar en su presupuesto una transferencia corriente o de capital, del sector público según sea el caso.

### **PLAN 11: "PROGRAMACIÓN MENSUAL DE INGRESOS".**

Al igual que en la sección de los gastos, se procedió a preparar una programación física y financiera, es necesario elaborar una programación de los ingresos que se espera percibir, de manera mensual. El objetivo de la programación mensual de ingresos, es facilitar la previsión de una administración financiera balanceada. Es decir, que los gastos planeados, no sean extremadamente diferentes de los ingresos estimados. Tal información se debe presentar de acuerdo a lo requerido en el formato respectivo.

**PLAN 12: “INFORMACIÓN SOBRE PRESTAMOS EXTERNOS, INTERNOS Y DONACIONES”.**

Para completar la información sobre el presupuesto de ingresos, es necesario incluir un detalle pormenorizado de los préstamos y donaciones, que permitirán financiar los gastos, principalmente de capital, para el ejercicio proyectado. Tal detalle incluye: el nombre del organismo otorgante, el número de préstamo/donación, decreto y fecha de aprobación, monto total, y el calendario de desembolsos. Esta información se debe presentar de acuerdo a lo requerido por el mencionado formato.

**PLAN 13: “TRANSFERENCIAS CORRIENTES (SUBVENCIONES Y UBSIDIOS) Y DE CAPITAL”**

En virtud que los responsables de la gestión de la(s) Unidad(es) Presupuestaria(s) que se conformen para estos fines, serán los Señores(as) Titulares del Ramo quienes validen la correspondiente asignación de recursos. Definidos la asignación de recursos a transferir, ya sea en concepto de subvención o subsidio, el Técnico UFI con Funciones Presupuestarias, procesará en el Sistema Informático Institucional los datos que se requieren según el formato “13”, el cual tiene como propósito presentar en detalle las entidades, a las que se le va a transferir recursos de Capital y Corrientes, que no suponen una contraprestación en bienes y servicios.

**4. PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

El proyecto de presupuesto institucional es el documento que presenta de manera formal y consolidada: las políticas, objetivos y prioridades estratégicas de la institución, incluyendo las estimaciones de costos, tiempos, unidades de medida, metas y las personas responsables, de llevar a cabo la gestión institucional.

El proyecto de presupuesto institucional debe ser elaborado, de conformidad a lo establecido en la Normativa del Ministerio de Hacienda, fundamentándose en la Política Presupuestaria, Política de Inversión y los lineamientos presupuestarios definidos por el SAFI-DGP, para el siguiente ejercicio fiscal y con base a los resultados físicos y financieros, obtenidos tanto durante el último año cerrado contablemente, como los resultados que progresivamente se obtengan en el transcurso del ejercicio vigente.

#### **4.1 ANALISIS Y DISTRIBUCION DEL TECHO PRESUPUESTARIO**

Una vez consolidado el Presupuesto Preliminar y el Plan Anual de Trabajo, y definida la Estructura Presupuestaria, el Titular o Máxima Autoridad de la Entidad, recibe del Ministerio de Hacienda la notificación oficial del Techo o Asignación Presupuestaria, que actuará como límite máximo para el financiamiento del gasto (aprobada por el Órgano Ejecutivo). También se recibe oficialmente del Subsistema de Presupuesto, las Políticas Presupuestarias para el año objetivo.

A continuación se detallan las principales actividades que se realizan para el análisis del Techo Presupuestario asignado:

- El Comité Técnico compara el monto asignado, con la cifra obtenida en el “Presupuesto Preliminar”, y “Plan Anual de Trabajo”; si existen variaciones, se analizan las Políticas Institucionales definidas previamente, a efecto de priorizar los objetivos y realizar los ajustes pertinentes en los recursos estimados (humanos, materiales y financieros).
- De ser necesario se efectúan las modificaciones respectivas al Presupuesto Preliminar y el “Plan Anual de Trabajo”, se da instrucciones a los responsables de los niveles superiores, para que sucesivamente los niveles que estén bajo su dependencia jerárquica, realicen los ajustes correspondientes, a fin de actualizarlo.

Después de analizado el techo asignado, el Comité Técnico revisa las Políticas Presupuestarias del Estado, procediendo a elaborar los lineamientos de carácter interno, con el propósito de normar la distribución del techo presupuestario, así como el proceso de preparación del Proyecto de Presupuesto Institucional.

Para definir dichos lineamientos, se deben llevar a cabo una serie de actividades, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- a) Revisión de los Objetivos del Plan de Gobierno, Ley de Creación de la Entidad, Reglamento Interno del Organo Ejecutivo, Políticas, y prioridades institucionales, programas de inversión pública, políticas salariales vigentes, programa de compras, etc.
- b) Verificación de las prioridades de las necesidades básicas, tanto de recursos humanos como de bienes y servicios, consignadas en el Presupuesto Preliminar.
- c) Análisis de la estructura organizacional vigente.
- d) Validación o modificación de la Estructura Presupuestaria vigente de acuerdo a las prioridades del ejercicio fiscal para el cual se presupuesta.
- e) Determinación de los criterios para el otorgamiento de Transferencias Corrientes (subsidios y subvenciones), y Transferencias de Capital, a favor de instituciones públicas y privadas.
- f) Definición de los proyectos de inversión que se van a empezar a ejecutar en el año objetivo, así como el grado de avance que van a tener las obras de proyectos que provienen de años anteriores.
- g) Distribución y asignación del techo presupuestario por Unidad, identificando el responsable de la misma. En el caso de las Instituciones que desconcentran el proceso administrativo financiero en USEFI's, la asignación se hará por Unidad Secundaria y será el responsable de ésta, quien lo distribuya por Línea de Trabajo.
- h) Definición del cronograma de actividades institucionales, que sea compatible con el calendario establecido de conformidad con la normativa legal correspondiente.

En términos concretos, los lineamientos internos para la formulación del Proyecto de Presupuesto comprenden: las normas, orientaciones y regulaciones para la asignación de los niveles de gasto (distribución del techo) e ingresos por Unidad Presupuestaria, la definición de los proyectos de inversión prioritarios, la adecuación de las políticas salariales, la implementación de reformas administrativas, etc.

Posteriormente el Comité Técnico someterá a aprobación del Titular o Máxima Autoridad de la Entidad, el documento que contenga los lineamientos antes referidos, el cual debe acompañarse por la propuesta de distribución del Techo Presupuestario a efecto de que sea tal funcionario quien determine la aprobación o recomiende las modificaciones correspondientes.

#### 4.2 EL PROYECTO DE PRESUPUESTO Y LOS FORMATOS "F"

- "F1": FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA
- "F2": GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO Y RUBRO DE AGRUPACION,
- "F3": VARIACION DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECIFICO
- "F4": PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE RECURSOS HUMANOS
- "F5": TRANSFERENCIAS CORRIENTES (SUBVENCIONES Y SUBSIDIOS) Y DE CAPITAL
- "F6": BIENES MUEBLES (MAQUINARIA Y EQUIPO) SOLICITADOS
- "F7": VEHICULOS AUTORIZADOS PARA CONTRATAR SERVICIOS DE SEGUROS
- "F8": COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES SOLICITADOS .

A efecto de garantizar una correcta estructuración del Proyecto de Presupuesto Institucional, los Técnicos del Subsistema de Presupuesto **brindarán asesoría permanente, desde la elaboración del presupuesto Preliminar**, sobre la aplicación de la normativa y metodología,

así como en la distribución de los recursos financieros por Rubros de Agrupación, Línea de Trabajo, Fuente de Financiamiento, clasificación geográfica, etc., para dar cobertura a los gastos que demandará la Unidad Presupuestaria.

Los formatos “F”, se elaboran principalmente en relación a la metodología presupuestaria, y permiten consolidar información y datos relevantes, sobre la estructura y asignaciones presupuestarias, a niveles detallados, respecto a los rubros y otros elementos significativos (en términos de las estimaciones realizadas), en forma coherente con el Plan Anual de Trabajo predefinido.

El responsable de la Unidad Presupuestaria correspondiente, presentará un resumen de las distintas Fuentes de Financiamiento que servirán para dar cobertura a las diferentes erogaciones o gastos definidas en el Plan Anual de Trabajo, por cada línea de trabajo. Tal detalle se elaborará según lo indicado en el formato **F1: FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA.**

El presupuesto para la adquisición de bienes y servicios, detalla los requerimientos de cada Unidad Presupuestaria, con base a los rubros prioritarios del Presupuesto Preliminar. Tal presupuestación de recursos para la compra de bienes de consumo y de capital, se debe llevar a cabo de acuerdo a lo establecido en el Programa Institucional de Compras, y de conformidad con la normativa legal vigente. La cuantificación de los bienes y servicios por adquirir debe registrarse y presentarse conforme a lo requerido en el formato **F2: GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LINEA DE TRABAJO Y RUBRO DE AGRUPACION.**

Posteriormente, se consolidará la variación de las erogaciones por Unidad Presupuestaria, rubro, cuenta y objeto específico, de conformidad a los lineamientos del formato **F3: VARIACION DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECIFICO.**

El **Presupuesto de Personal** tiene como finalidad conocer los recursos humanos, y sus costos proyectados para el año objetivo, en cada Unidad Presupuestaria y líneas de trabajo, acorde con el **Plan Anual**. El responsable de cada Unidad Presupuestaria, con base a los requerimientos de las Líneas de Trabajo y la información plasmada en el Presupuesto Preliminar, determinará la estructura de personal a requerir para el año objetivo, conforme a lo dispuesto por el Sistema de Recursos Humanos del Estado. Asimismo, deberá detallar los diferentes tipos de movimientos de plazas (nuevas, suprimidas, trasladadas, recibidas, etc).

El encargado de Recursos Humanos Institucional, será la persona responsable de elaborar el Presupuesto de Personal, con base a la información actualizada del sistema de recursos humanos, por Unidad Presupuestaria y líneas de trabajo, debiendo remitirlo a la UFI para su posterior integración al Proyecto de Presupuesto Institucional, en los plazos que determine el Comité Técnico. La información referente al título y número de plazas, los salarios a proyectar de conformidad a la política salarial vigente, las contribuciones patronales y los aguinaldos respectivos, deberán ser consignadas por el Encargado de Recursos Humanos Institucional, de conformidad a los requerimientos plasmados en el formato **F4: "PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE RECURSOS HUMANOS"** y sus anexos.

Las Instituciones del Gobierno Central que otorgan recursos del Fondo General a entidades del sector público y privado, en concepto de subvenciones o subsidios, deben constituir una Unidad Presupuestaria que identifique como servicio final, el apoyo técnico y financiero a la gestión operativa de dichas entidades. El Jefe UFI será el responsable de proponer a los Señores Titulares del Ramo, los criterios y lineamientos para el establecimiento de la subvención y subsidio, debiendo para ello realizar las actividades que se señalan a continuación:

- a) Analizar el comportamiento de la ejecución de los recursos, del ejercicio fiscal cerrado contablemente, en la entidad beneficiaria del subsidio o subvención.
- b) Compatibilizar las metas y objetivos plasmados en el respectivo Plan Anual de Trabajo de dichas entidades con la demanda de recursos que estas planteen para el año objetivo.

c) Identificar plenamente el destino de los recursos a fin de poder definir la naturaleza económica de los mismos, ya que estos pueden ser para gastos corrientes, para adquirir o reponer bienes de capital o expandir el capital financiero.

En virtud que los responsables de la gestión de la(s) Unidad(es) Presupuestaria(s) que se conformen para estos fines, son los Señores Titulares del Ramo, serán ellos quienes validen la correspondiente asignación de recursos. Definidos la asignación de recursos a transferir, ya sea en concepto de subvención o subsidio, el Técnico UFI con Funciones Presupuestarias, procesará en el Sistema Informático Institucional los datos que se requieren según el formato **F5: TRANSFERENCIAS CORRIENTES (SUBVENCIONES Y SUBSIDIOS) Y DE CAPITAL**, el cual tiene como propósito presentar en detalle las entidades, a las que se le va a transferir recursos de Capital y Corrientes, que no suponen una contraprestación en bienes y servicios.

La información relativa a la maquinaria y equipo (Bienes Muebles) que se planea adquirir durante el año objetivo, se deberá detallar en el formato **F6: BIENES MUEBLES (MAQUINARIA Y EQUIPO) SOLICITADOS**, el cual incluye la descripción de los bienes, la razón por la cual son necesarios (en función a los objetivos, propósitos y metas), el número de unidades de cada bien, su costo unitario y total, especificando si tales bienes se destinan a mejorar el funcionamiento del estado o servirán para ampliar la capacidad instalada estatal.

Los datos sobre los automotores que sea necesario asegurar, se deberán consignar en el formato **F7: VEHICULOS AUTORIZADOS PARA CONTRATAR SERVICIOS DE SEGUROS**, detallando en tal formato: las características de cada automóvil, la prima a pagar por c/u, y una explicación sobre las variaciones en las sumas aseguradas, respecto al ejercicio anterior (si las hubiese).

Las estimaciones de gastos para la compra de gasolina, derivados del petróleo y otros productos comburentes, se deberán consignar en el formato **F8: COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

**SOLICITADOS**, planteando en ese formato: el tipo o variedad de combustible, el total utilizado por cada vehículo o aparato (cantidad de galones, litros, libras, etc. y sus montos financieros), y un razonamiento sobre las variaciones en las sumas solicitadas, respecto al ejercicio anterior.

#### **4.3 CONSOLIDACION DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

- El Técnico UFI con funciones presupuestarias consolidará los Proyectos de Presupuesto con sus respectivos Planes Anuales de Trabajo a nivel de Unidades Secundarias y Presupuestarias, para conformar el **Proyecto de Presupuesto Institucional**. En ese sentido, procederá a analizar lo que concierne a los objetivos, metas, líneas de trabajo, proyectos de inversión, presupuesto de personal, bienes y servicios (rubro y cuenta) por Unidad Presupuestaria, a efecto de que estén en armonía con las políticas: Presupuestaria, Institucional, etc.
- El Comité Técnico de Formulación analizará el Proyecto de Presupuesto Institucional, efectuando las modificaciones necesarias; posteriormente el Jefe UFI lo remitirá al Titular o funcionario de mayor jerarquía en la entidad, debiendo realizar una presentación del documento, detallando sus aspectos relevantes, a efecto de atender las observaciones e instrucciones del precitado funcionario, para que el Proyecto alcance su fase de validación definitiva.
- Al ser validado el Proyecto de Presupuesto Institucional por el Titular o Máxima Autoridad de la entidad, el Jefe UFI lo remite al **SAFI-DGP**, en cumplimiento con el plazo establecido, de acuerdo a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

MINISTERIO DE  
HACIENDA  
SAFI-DGP

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL CICLO PRESUPUESTARIO  
DE LAS UFI



MINISTERIO DE  
HACIENDA  
SAFI-DGP

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO PRESUPUESTARIO DE LAS UFI

## METODOS DE ESTIMACION:

- REGRESION LINEAL
- PROMEDIO MOVIL SIMPLE
- PROMEDIO MOVIL CENTRADO
- TENDENCIAS
- ASOCIACION Y CORRELACION
- RESUMEN

1. Metodo de Regresión Lineal: La regresión lineal es una alternativa bastante sencilla, que permite realizar estimaciones, a partir de una línea recta o ecuación matemática, que describe la relación entre dos variables. En este metodo, se procede a analizar una serie cronológica, es decir un conjunto de datos u observaciones, ordenados en términos de tiempo. En nuestro caso, puede tratarse de una serie de datos sobre gastos o ingresos presupuestarios.

FORMULA:  $Y = a + bX$  Con los datos del ejemplo:  
 $Y = 176.8 + 42.98 (6)$   
 $Y = 434.7$

donde:  
 X= DATOS DEL PERIODO EN ESTUDIO  
 Y= DATO A OBTENER ( AÑO OBJETIVO )  
 n= NUMERO DE PERIODOS

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

TABLA DE DATOS:

AÑO	X (PERIODO)	Y (DATOS)	XY	X <sup>2</sup>
1995	1	218.4	218.4	1.0
1996	2	282.7	574.4	4.0
1997	3	278.4	835.2	9.0
1998	4	358.3	1,433.2	16.0
1999	5	391.0	1,955.0	25.0
Σ	15	1,528.8	5,016.2	55.0
2000	6	434.7		

EL DATO DEL AÑO OBJETIVO SE OBTIENE SUSTITUYENDO LOS VALORES OBTENIDOS PARA LOS COEFICIENTES "a" Y "b", Y "X=6", EN ECUACION Y=A+BX

$$b = \frac{2,149.00}{50}$$

$$b = 42.98$$

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

$$a = \frac{884.1}{5}$$

$$a = 176.82$$

2. Metodo de Promedio Movil Simple: Es el metodo mas comun para realizar estimaciones, que permite obtener valores promedio, a partir de datos reales. Pese a su sencillez, sus resultados siempre ameritan atención y cuidado. Consiste en sumar el numero de datos del periodo, dividiendo este total entre el numero de periodos.

FORMULA:

$$PMS = \frac{\sum Y_i}{K}$$

donde:

PMS= DATO A OBTENER ( AÑO OBJETIVO )

Y<sub>i</sub> = DATOS AÑO 1, AÑO 2, AÑO 3, AÑO 4 Y AÑO 5

K= NUMERO DE PERIODOS (SE RECOMIENDA USAR 5 PERIODOS)

$$\sum Y_i = ( Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 + Y_5 )$$

$$PMS_{2000} = 218.4 + 282.7 + 278.4 + 358.3 + 391.0 / 5$$

$$PMS_{2000} = 305.76$$

TABLA DE DATOS:

AÑO	K (PERIODO)	Y (DATOS REALES)
1995	1	218.40
1996	2	282.70
1997	3	278.40
1998	4	358.30
1999	5	391.00
K =	5	
PMS 2000 =		305.76

Nota: Para calcular la estimación del año 2001, se procede a descartar el dato mas antiguo (1995), con lo cual el valor de Y<sub>i</sub> corresponde a 1996, y el valor del año 2000, será el dato proporcionado por la Contabilidad Gubernamental.

**3. Promedio Móvil Centrado (PMC):** Este promedio es de carácter ponderado, es decir, que suaviza la tendencia de las estimaciones, partiendo de datos reales, y permite obtener resultados que reflejan una tendencia no incremental. El método consiste en ubicar el promedio móvil, en un punto que se encuentre a la mitad, entre los puntos cronológicos de las observaciones mas antiguas y mas recientes.

Si el objetivo es predecir el siguiente valor (año 2000, por ejemplo), se deberá tomar el valor actual del promedio móvil. El resto de datos del PMC, representa una tendencia moderada que perfectamente puede ser utilizada, para elaborar pronósticos conservadores.

Cuando se tiene una serie con 5 datos históricos, se seleccionan intervalos de 3 datos, sumando los primeros 3 datos de la serie (los mas antiguos) y dividiendo el total entre 3. El resultado se coloca a la mitad del intervalo de datos (a la altura del dato #2). El procedimiento continua de igual forma, pero en el nuevo intervalo de datos, se descarta el dato #1, y se incluyen los datos del 2 al 4, teniendo siempre 3 datos, y dividiendo el resultado siempre entre 3. Una vez se han obtenido los nuevos 5 datos ponderados (columna PMC), el valor ubicado en la mitad, corresponde al año que se desea pronosticar (año 2000, en el ejemplo presentado).

Cuando se tiene una serie con 7 datos históricos, se seleccionan intervalos de 5 datos, sumando los primeros 5 datos de la serie (los mas antiguos) y dividiendo el total entre 5. El resultado se coloca a la mitad del intervalo de datos (a la altura del dato #3). El procedimiento continua de igual forma, pero en el nuevo intervalo de datos, se descarta el dato #1, y se incluyen los datos del 2 al 6, teniendo siempre 5 datos, y dividiendo el resultado siempre entre 5.

En este método siempre se deberá utilizar series de datos "primos", para que se mantenga el concepto de un punto "centrado", de lo cual toma su nombre este método.

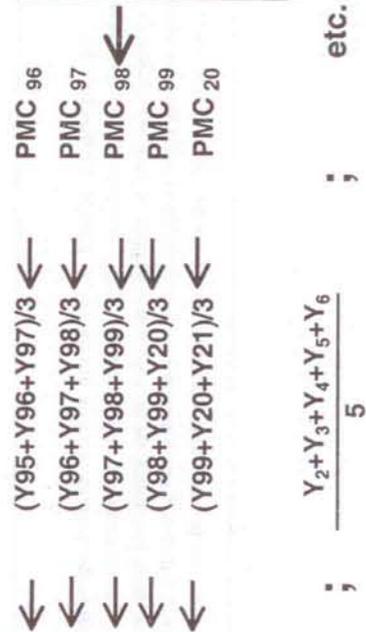
Lo explicado se puede apreciar en el desarrollo del siguiente ejemplo, para el caso de 5 datos:

con 5 datos:  $\rightarrow$  PMC =  $\frac{Y_1 + Y_2 + Y_3}{3}$  ;  $\frac{Y_2 + Y_3 + Y_4}{3}$  ; etc.

TABLA DE DATOS:

AÑO	PERIODO	Y (DATOS REALES)	PMC
1995	1	218.4	
1996	2	282.7	259.8
1997	3	278.4	306.5
1998	4	358.3	342.6
1999	5	391.0	364.0
2000		342.6	365.8
2001		364.0	

El valor 342.6 (PMC 98), se convierte en el dato para el año que se quiere estimar (año 2000 en este caso).



con 7 datos: PMC =  $\frac{Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 + Y_5}{5}$  ;  $\frac{Y_2 + Y_3 + Y_4 + Y_5 + Y_6}{5}$  ; etc.

**4. Tendencias:** Este metodo se fundamenta en gran medida en la tendencia historica de los datos, con enfasis en el primero y el ultimo dato de la serie historica, sobre el calculo de una tasa de variacion (de caracter compuesto), llamada Tasa Promedio de Crecimiento (Tpc). Una vez obtenida esa Tasa, es posible estimar el dato para el siguiente periodo. El dato obtenido en esta forma, es producto de la tendencia de la serie historica, por lo cual ser alcista si la serie ha sido creciente, y decrecientista si la serie es decreciente. Como en todos los metodos, sus resultados se deberan tomar con cautela, y compararse con los obtenidos por otros metodos, con las condiciones macroeconomicas previstas por el BCR, y con variaciones previstas los precios, cobros por servicios, tarifas, aranceles, etc.

$$Y_{(n+1)} = Y_t + Tpc (Y_t)$$

**Tpc: Tasa Promedio de Crecimiento**

Formula para obtener la Tpc:

$$Tpc = [(Y_t / Y_o)^{1/n} - 1.0] \times 100$$

donde:

- $Y_{(n+1)}$  =      = Dato estimado por Tendencia
- $Y_t$             = Dato real del ultimo periodo
- $Y_o$             = Dato real del primer periodo
- $n$               = Numero de periodos en analisis

$$Tpc = [ ( 391.0 / 218.4 )^{1/5} - 1.0 ] \times 100$$

$$Tpc = [ ( 1.790293 )^{1/5} - 1.0 ] \times 100$$

$$Tpc = [ 1.123530 - 1.0 ] \times 100$$

$$Tpc = [ 0.123530 ] \times 100$$

$$Tpc = (0.123530) 100$$

$$Tpc = 12.3530 \%$$

Tabla de Datos:

AÑO	n	DATOS REALES Y
1995	1	218.4
1996	2	282.7
1997	3	278.4
1998	4	358.3
1999	5	391.0
2000	6	439.3

$$Y_{(n+1)} = Y_t + Tpc (Y_t)$$

$$Y_{(n+1)} = 391.0 + 0.123530 (391.0)$$

$$Y_{(n+1)} = 439.3$$

**5. Metodo de Asociación de Variables:** esta alternativa tambien muy sencilla, permite realizar la estimación, utilizando la formula del metodo de regresion lineal previamente descrito ( $Y = a + by$ ), efectuando el calculo, ya no solo en base al comportamiento de la serie historica, sino que en asociación con el comportamiento de variables macroeconomicas tales como los posibles incremento o disminucion en el Producto Interno Bruto (PIB), el Indice de Precios al Consumidor (IPC), etc., procediendo luego a calcular un promedio, a partir de los datos obtenidos.

Correlación con la tasa de variación del PIB:

El valor de la variación del PIB, para el año 2000, se ha estimado en este ejemplo, utilizando el metodo del Promedio Movil Centrado. Fuente de datos para el periodo 1995-99: BCR (La Prensa Gráfica 02-10-98).

AÑO	DATOS (Y)	TASA DE VARIACION PIB	DATOS PONERADOS
95	218.4	6.4	
96	282.7	1.8	4.1
97	278.4	4.0	3.3
98	358.3	4.0	4.2
99	391.0	4.5	4.2
2000	407.4	4.2	4.3

$$Y_{2000} \text{ r PIB} = Y_{99} + r \text{ PIB} (Y_{99})$$

$$Y_{2000} \text{ r PIB} = 391.0 + 4.2 \% (391.0)$$

$$Y_{2000} \text{ r PIB} = 391.0 + 16.4$$

$$Y_{2000} \text{ r/PIB} = 407.4$$

$$Y_{2000} = (Y_{2000} \text{ r/PIB} + Y_{2000} \text{ r/IPC}) / 2$$

$$Y_{2000} = (407.4 + 401.2) / 2$$

$$Y_{2000} = 404.3$$

Correlación con la tasa de variación del IPC:

El valor de la variación del IPC, para el año 2000, se ha estimado en este ejemplo, utilizando el metodo del Promedio Movil Centrado. Fuente de datos para el periodo 1995-99: BCR (La Prensa Gráfica 02-10-98).

AÑO	DATOS (Y)	TASA DE VARIACION IPC	DATOS PONERADOS
95	218.4	11.4	
96	282.7	7.4	6.9
97	278.4	1.9	4.1
98	358.3	3.0	2.6
99	391.0	3.0	2.9
2000	406.6	2.6	2.8

$$Y_{2000} \text{ r IPC} = Y_{99} + r \text{ IPC} (Y_{99})$$

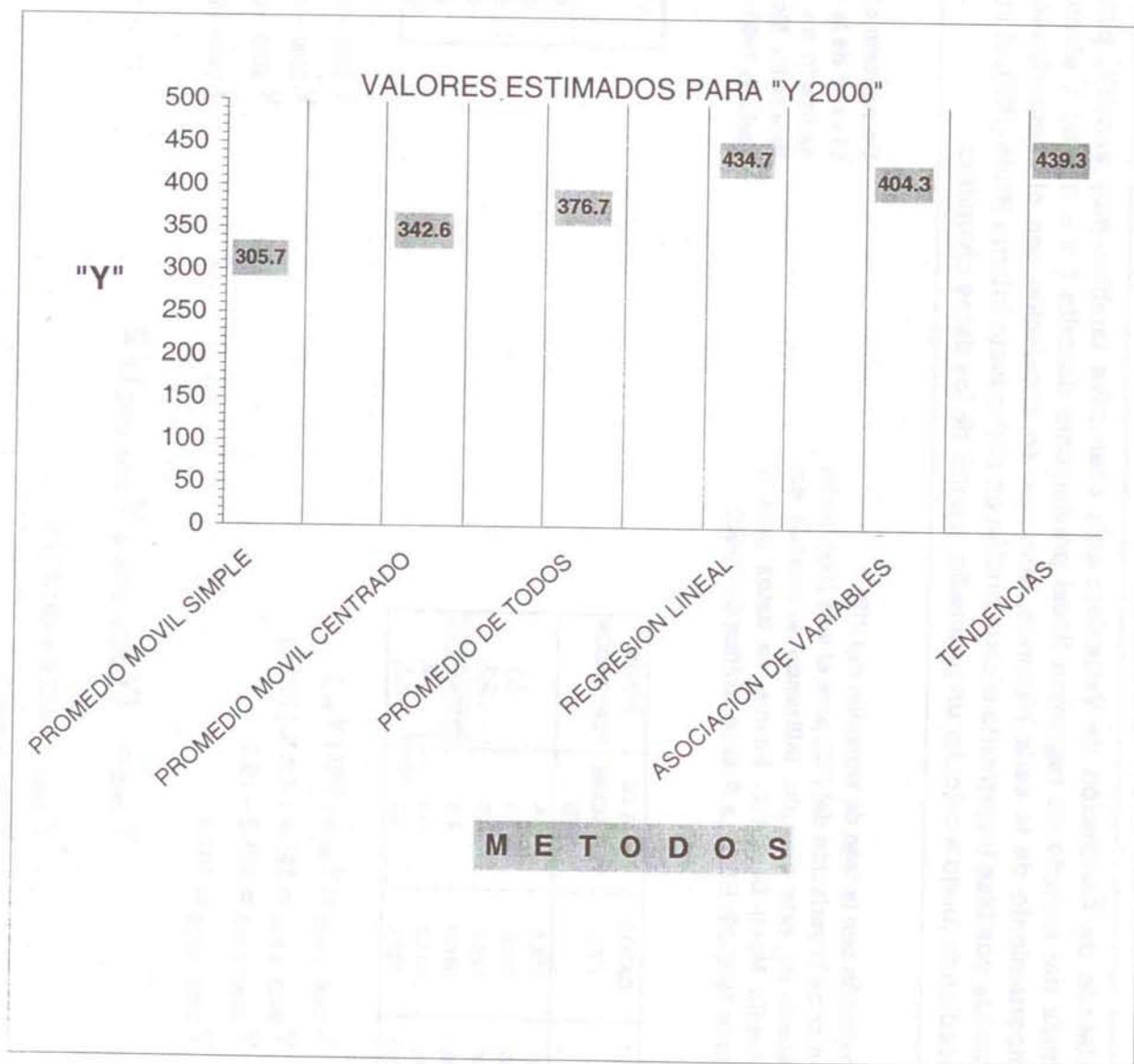
$$Y_{2000} \text{ r IPC} = 391.0 + 2.6 \% (391.0)$$

$$Y_{2000} \text{ r IPC} = 391.0 + 10.2$$

$$Y_{2000} \text{ r/IPC} = 401.2$$

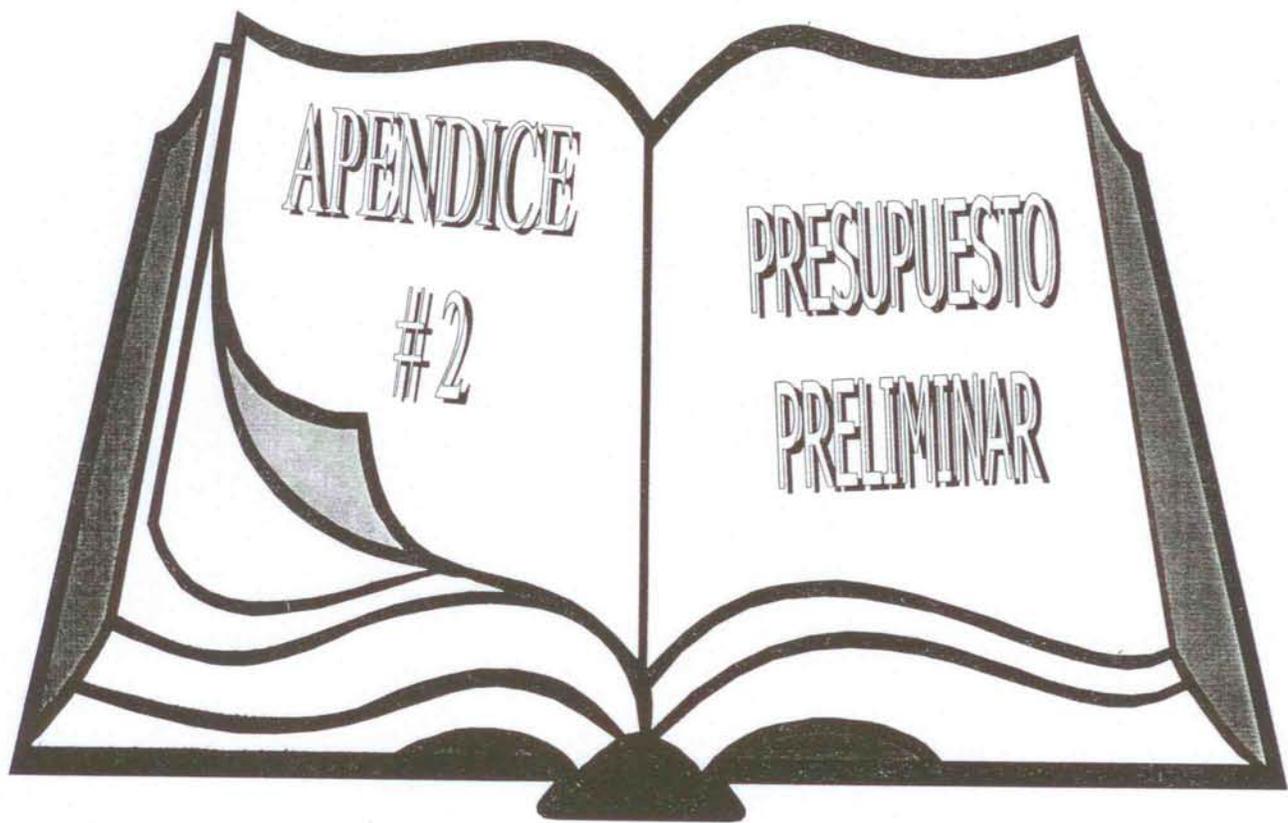
## CUADRO RESUMEN DE ESTIMACIONES OBTENIDAS CON METODOS ELEMENTALES

NOMBRE DEL METODO	DATO ESTIMADO
PROMEDIO MOVIL SIMPLE	305.7
PROMEDIO MOVIL CENTRADO	342.6
PROMEDIO DE TODOS	376.7
REGRESION LINEAL	434.7
ASOCIACION DE VARIABLES	404.3
TENDENCIAS	439.3



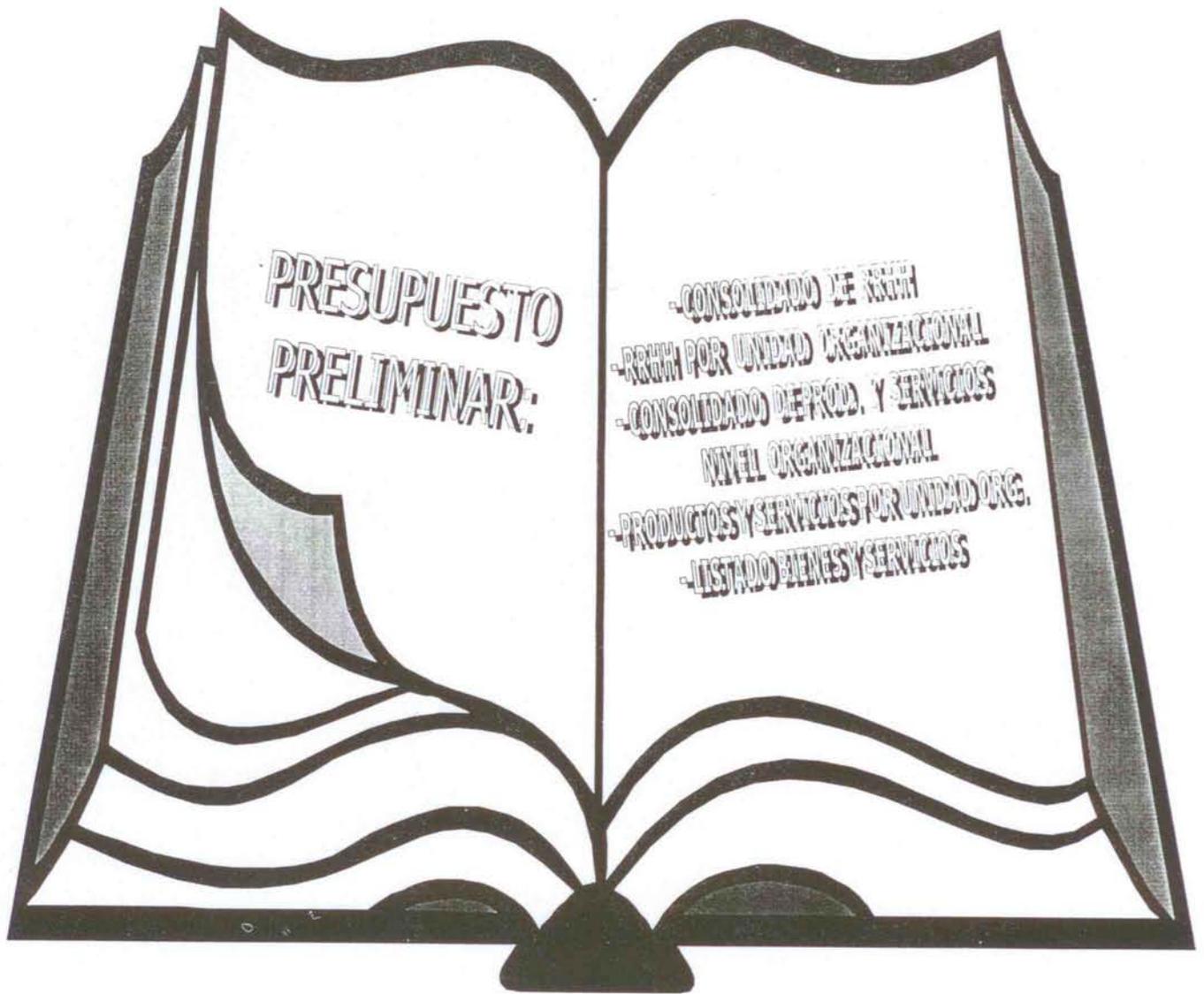
MINISTERIO  
DE HACIENDA  
SAFI-DGP

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL CICLO PRESUPUESTARIO  
DE LAS UFI



MINISTERIO  
DE HACIENDA  
SAFI-DGP

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO PRESUPUESTARIO DE LAS UFI









MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO  
PRESUPUESTARIO DE LAS UFI

**PRESUPUESTO PRELIMINAR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS  
POR UNIDAD ORGANIZACIONAL**

**PRELIMINAR 4**

(1) UNIDAD PRIMARIA:	(4) AÑO:	
(2) UNIDAD SECUNDARIA O SUBVENCIONADA:	(5) FECHA ELABORACION:	
(3) UNIDAD ORGANIZACIONAL:		
(6) NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO:	(7) PRELIMINAR AÑO (n+1)	(8) RAZONAMIENTO

MINISTERIO DE HACIENDA  
SAFI-DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO  
PRESUPUESTARIO DE LAS UFI

PRESUPUESTO PRELIMINAR  
CONSOLIDADO DE  
RECURSOS HUMANOS

PRESUPUESTO PRELIMINAR

PRELIMINAR 1	Nº DE HOJA 1
-----------------	-----------------

**FINALIDAD:**

Conocer un detalle preliminar consolidado sobre los Recursos Humanos requeridos para alcanzar los Propósitos, Objetivos y Metas de de la Institución, en el transcurso del Ejercicio Financiero Fiscal..

**CONTENIDO:**

(1) **Institución:** Corresponde al nombre de la Institución ya sea del Gobierno Central o Descentralizada no Empresarial, señalando el código que lo identifica según el Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público antes citado. (Ejemplo:3100 Ramo de Educación, 4104 Instituto Salvadoreño de Turismo, etc.).

(2) **Año:** Se refiere Año Financiero Fiscal para el cual se prepara el Presupuesto Preliminar. (Ejemplo: 1998,1999, etc.).

(3) **Fecha de la Elaboración:** Día, Mes y Año, de la Elaboración del presente Formato.

(4) **Detalle de Unidades Organizacionales:** Se refiere al detalle de las Unidades Organizacionales para las cuales se ha procedido a elaborar el Presupuesto Preliminar de Recursos Humanos.

(5) **Preliminar (n+1):** Indicar el Numero de Plazas, detallando sus Montos Mensuales y Anuales, correspondientes al Ejercicio Financiero Fiscal para el cual se solicitan.

PRESUPUESTO PRELIMINAR  
DE RECURSOS HUMANOS  
POR UNIDAD  
ORGANIZACIONAL

PRESUPUESTO PRELIMINAR	
PRELIMINAR 2	Nº DE HOJA 1

**FINALIDAD:**

Conocer un detalle preliminar consolidado sobre los Recursos Humanos requeridos por cada Unidad Organizacional, para alcanzar los Propósitos, Objetivos y Metas de de la Institución, en el transcurso del Ejercicio Financiero Fiscal..

**CONTENIDO:**

- (1) **Institución:** Corresponde al nombre de la Institución ya sea del Gobierno Central o Descentralizada no Empresarial, señalando el código que lo identifica según el Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público antes citado. (Ejemplo:3100 Ramo de Educación, 4104 Instituto Salvadoreño de Turismo, etc.).
- (2) **Año:** Se refiere Año Financiero Fiscal para el cual se prepara el Presupuesto Preliminar. (Ejemplo: 1998,1999, etc.).
- (3) **Fecha de la Elaboración:** Día, Mes y Año, de la Elaboración del presente Formato.
- (4) **Area de Trabajo:** Corresponde al Nombre Especifico de la Unidad Organizacional para el cual se presenta el correspondiente Presupuesto Preliminar.
- (5) **Nombre de la Plaza:** Se refiere a la denominación de la Plaza, de acuerdo con la estructura de Recursos Humanos, correspondiente al Ejercicio Financiero Fiscal para el cual se prepara el Presupuesto Preliminar.
- (6) **Preliminar (n+1):** Indicar el Numero de Plazas, detallando sus Montos Mensuales y Anuales, correspondientes al Ejercicio Financiero Fiscal para el cual se solicitan.

MINISTERIO DE HACIENDA  
SAFI-DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO  
PRESUPUESTARIO DE LAS UFI

PRESUPUESTO PRELIMINAR  
CONSOLIDADO DE  
PRODUCTOS Y SERVICIOS A  
NIVEL ORGANIZACIONAL

PRESUPUESTO PRELIMINAR

PRELIMINAR  
3

Nº DE HOJA  
1

**FINALIDAD:**

Conocer un detalle preliminar consolidado sobre los Productos y Servicios requeridos por cada Unidad Organizacional, para alcanzar los Propósitos, Objetivos y Metas de de la Institución, en el transcurso del Ejercicio Financiero Fiscal.

**CONTENIDO:**

(1) **Unidad Primaria:** Corresponde al nombre de la Institución ya sea del Gobierno Central o Descentralizada no Empresarial, a cuyo esquema organizacional pertenece la desagregación operacional definida, para el alcance de los objetivos y metas del Ejercicio Financiero Fiscal correspondiente al Presupuesto Preliminar.

(2) **Unidad Secundaria o Subvencionada:** Se refiere al nombre de la estructura organizativa dependiente, o de la Institución receptora de una Subvención, a cuyo esquema pertenece la desagregación operacional definida (Puede tratarse de un Viceministerio, una Institución Adscrita, una Dirección General, etc).

(3) **Año:** Se refiere Año Financiero Fiscal para el cual se prepara el Presupuesto Preliminar. (Ejemplo: 1998,1999, etc.).

(4) **Fecha de la Elaboración:** Día, Mes y Año, de la Elaboración del presente Formato.

(5) **Unidad Organizacional:** Corresponde al nombre concreto o específico de la estructura operacional dependiente, a la cual han sido definidos determinados propósitos, objetivos y metas (Puede tratarse de un Viceministerio, una Institución Adscrita, una Dirección General, etc).

(6) **Preliminar (n+1):** Indicar el costo de los productos y servicios detallados en la columna "6" de este Formato.

(7) **Razonamiento:** Una explicación sobre las razones por las cuales se hace necesario adquirir los productos y servicios consignados en el correspondiente Presupuesto Preliminar

PRESUPUESTO PRELIMINAR  
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS  
POR UNIDAD  
ORGANIZACIONAL

PRESUPUESTO PRELIMINAR

PRELIMINAR  
4

Nº DE HOJA  
1

**FINALIDAD:**

Conocer un detalle preliminar sobre los Productos y Servicios requeridos por cada Unidad Organizacional, para alcanzar los Propósitos, Objetivos y Metas de de la Institución, en el transcurso del Ejercicio Financiero Fiscal..

**CONTENIDO:**

- (1) **Unidad Primaria:** Corresponde al nombre de la Institución ya sea del Gobierno Central o Descentralizada no Empresarial, a cuyo esquema organizacional pertenece la desagregación operacional definida, para el alcance de los objetivos y metas del Ejercicio Financiero Fiscal correspondiente al Presupuesto Preliminar.
- (2) **Unidad Secundaria o Subvencionada:** Se refiere al nombre de la estructura organizativa dependiente, o de la Institución receptora de una Subvención, a cuyo esquema pertenece la desagregación operacional definida (Puede tratarse de un Viceministerio, una Institución Adscrita, una Dirección General, etc).
- (3) **Unidad Organizacional:** Corresponde al nombre concreto o específico de la estructura operacional dependiente, a la cual han sido definidos determinados propósitos, objetivos y metas (Puede tratarse de un Viceministerio, una Institución Adscrita, una Dirección General, etc).
- (4) **Año:** Se refiere Año Financiero Fiscal para el cual se prepara el Presupuesto Preliminar. (Ejemplo: 1998,1999, etc.).
- (5) **Fecha de la Elaboración:** Día, Mes y Año, de la Elaboración del presente Formato.
- (6) **Nombre del Producto o Servicio:** Corresponde al Nombre Especifico del producto o servicio, que se considera necesario para el alcance de los objetivos y metas de cada Unidad Organizacional .
- (7) **Preliminar (n+1):** Indicar el costo de los productos y servicios detallados en la columna "6" de este Formato.
- (8) **Razonamiento:** Una explicación sobre las razones por las cuales se hace necesario adquirir los productos y servicios consignados en el correspondiente Presupuesto Preliminar

(1) RAMO/INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
 (2) DEPARTAMENTO, DIVISION, SECCION, AREA, ETC. \_\_\_\_\_  
 (3) AÑO: \_\_\_\_\_  
 (4) ELABORADO POR: \_\_\_\_\_  
 (5) ENTREGADO A: \_\_\_\_\_  
 (6) FECHA: \_\_\_\_\_

LISTADO PARA ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS  
ANEXO AL FORMATO "PRELIMINAR 4"

(7) NOMBRE DEL BIEN O PRODUCTO	(8) CARACTERISTICAS	(9) UNIDAD DE MEDIDA	(10) UNIDADES		(11) PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
			POR MES	POR AÑO		
UNIFORME PERSONAL MASCULINO	CONFECCION UNIFORME PARA 50 PERSONAS	JUEGO PANTALON Y CAMISA	N/A	3	150.00	22,500.00
UNIFORME PERSONAL FEMENINO	CONFECCION UNIFORME PARA 50 PERSONAS	JUEGO BLUSA Y FALDA	N/A	5	200.00	50,000.00
AGUA CRISTAL	AGUA PURIFICADA	GARRAFA	30	360	16.00	5,760.00
CAFÉ	GRANO MOLIDO	LIBRA	50	600	20.00	12,000.00
AZUCAR	REFINADA	LIBRA	75	900	2.00	1,800.00
PAPEL BOND	BASE "20"	RESMA	5	60	585.00	35,100.00
PINTURA	INTERIORES	GALON	2	24	50.00	1,200.00
GASOLINA	REGULAR (PARA 5 VEHICULOS)	GALON	250	3000	13.00	39,000.00
LLANTAS	RING 13/175	LLANTAS	N/A	20	380.00	7,600.00
DESINFECTANTE PARA PISOS	JABON LIQUIDOS	GALON	2	24	25.00	600.00
DISCOS FLOPPY P/COMPUTADORA	DISCOS DE 3.5 (MAGNETICO)	DISCO (CAJA DE 12 U.)	2	24	70.00	1,680.00
LAMPARA FLUORESCENTE	TUBO DE 40 WATTS	LAMPARAS	12	120	10.00	1,200.00
<b>TOTAL</b>						<b>178,440.00</b>

(13) FIRMA: \_\_\_\_\_

MINISTERIO DE HACIENDA  
 SAFI-DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO  
 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CICLO  
 PRESUPUESTARIO DE LAS UFI

pagina # 2

(7) NOMBRE DEL BIEN O PRODUCTO ... VIENE DE PAGINA # 1	(8) CARACTERISTICAS	(9) UNIDAD DE MEDIDA		(10) UNIDADES		(11) PRECIO POR UNIDAD	(12) MONTO ANUAL
		MES	AÑO	MES	AÑO		
ENERGIA ELECTRICA	SERVIDA POR CAES, CLESA, DEL SUR, ETC.	KILOVATIOS		100	1200	1.50	22,500.00
AGUA	ANDA	METRO CUBICO		60	720	2.50	1,800.00
TELECOMUNICACIONES	SERVIDA POR TELEFONICA DE EL SALVADOR	IMPULSOS		N/A	N/A	200.00	50,000.00
SERVICIOS DE CORREO	VARIOS SUMINISTRANTES	CORRESPONDENCIA		VRS	VRS	0.00	2,500.00
REPARAC. EQUIPO DE OFICINA	VARIOS	EQUIPO REPARADO		VRS	VRS	0.00	12,000.00
REPARACIONES DE VEHICULOS	VARIOS	U/REPARADA		VRS	VRS	0.00	25,000.00
REPARACIONES DE LOCALES	VARIOS	LOCAL REPARADO		VRS	VRS	0.00	40,000.00
VIGILANCIA	SERSAPROSA	VRS		2	2	6,000.00	72,000.00
LIMPIEZA	VARIOS	VARIOS		1	1	3,000.00	36,000.00
FUMIGACION	ECIR	FUMIGACION		N/A	4	300.00	1,200.00
PASAJES BUS INTERIOR DEL PAIS	VARIOS	VRS		150	1800	VRS	1,800.00
<b>TOTAL</b>							<b>443,240.00</b>

(13) FIRMA: