



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

Guía Metodológica para la elaboración del Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo

IMIPMIP

Marco Presupuestario de Mediano Plazo

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Dirección General de Presupuesto
Junio, 2011

Managua, Junio 2011.

Señores miembros de las Comisiones de Planificación y Presupuesto institucionales:

Compañeros:

En nombre del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, es para mí un gusto presentarles la nueva Guía Metodológica que les apoyará en la elaboración de sus Marcos de Gastos Institucionales de Mediano Plazo (MGIMP).

Se trata no sólo de dar cumplimiento a la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, que nos manda a presentar este instrumento, sino también de enfocar la formulación del Presupuesto General de la República hacia la obtención de resultados concretos que beneficien a nuestra población y especialmente a los estratos sociales más pobres, que tradicionalmente han sido marginados.

La presente guía les brindará las herramientas necesarias que les permitan valorar su propia eficiencia en la producción de bienes y servicios públicos y su eficacia en la obtención de resultados para la población; de forma que sea posible formular el Marco Presupuestario de Mediano Plazo coherente con las prioridades estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Humano.

Sólo me resta agradecerles de antemano todos los esfuerzos que vayan a dedicar a esta importante y necesaria labor.

Atentamente les saluda,

Alberto J. Guevara
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Índice

Índice	2
Capítulo uno, Introducción a la guía y al Marco Presupuestario de Mediano Plazo	3
1.1 Objetivos de la guía	3
1.2 Objetivos del MPMP en Nicaragua	3
1.3 Marco legal del MPMP	4
1.4 Componentes del MPMP	4
1.5 Pasos para la elaboración del MGIMP	5
Capítulo dos, Análisis del desempeño institucional y prioridades estratégicas	6
2.1 Establecimiento de la Comisión de Planificación y Presupuesto	6
2.2 Revisión y actualización de la Misión institucional	7
2.3 La institución en el contexto del Sector	8
2.3.1 Tendencias en la ejecución presupuestaria	8
2.3.2 Tendencias de resultados e impactos alcanzados respecto a los objetivos y metas	9
2.4 Definición de prioridades estratégicas	9
Capítulo tres, Actualización de la Estructura Programática	11
3.1 Red de Acciones Presupuestarias	11
3.2 Categorías Programáticas	13
3.3 ¿Cómo se revisa y actualiza la Estructura Programática	15
Capítulo cuatro, Definición de los indicadores y metas de desempeño	18
4.1 La cadena de resultados: Insumos, Productos, Resultados e Impactos	19
4.2 Características de los indicadores	19
4.3 Tipos de indicadores y ejemplos de éstos para distintos programas	20
4.4 Lista de chequeo para la revisión de indicadores y metas	21
Capítulo cinco, Gastos presupuestarios para la producción de bienes y servicios	23
5.1 ¿Por qué es necesario analizar el gasto presupuestario por producto?	23
5.2 ¿Qué buscar en el análisis de gastos presupuestarios por producto?	24
Anexo 1: Calendario de formulación del MPMP y del Presupuesto Anual	28
Anexo 2: Componentes del MGIMP	29
Anexo 3 - A: Formatos para presentar el MGIMP	30
Anexo 3 – B: Formato descripción de programa de Indicadores de Desempeño	31
Anexo 4: Tablas para el análisis de desempeño institucional	32
Anexo 5: Tabla para la estimación del gasto presupuestario por producto	35
Siglas	36

Capítulo uno

Introducción a la Guía y al Marco Presupuestario de Mediano Plazo

1.1 Objetivos de la Guía

La presente Guía Metodológica ha sido preparada para los funcionarios públicos que participan en la elaboración del Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo. Cada institución debe formular, bajo la coordinación de la Comisión de Planificación y Presupuesto, el MGIMP para un período de cuatro años.

Esta guía ha sido diseñada para dar las pautas y describir las técnicas sobre las cuales se sustenta la elaboración del Marco Presupuestario de Mediano Plazo.

1.2 Objetivos del MPMP en Nicaragua

El MPMP o Marco Presupuestario de Mediano Plazo se concibe como un instrumento de programación que busca mejorar los vínculos entre las políticas, prioridades, políticas y acciones de gobierno con la disponibilidad y uso de los recursos públicos en un horizonte de mediano plazo. El MPMP se presenta como una herramienta de administración

financiera del sector público para conseguir mejores resultados.

En este contexto, el MPMP en Nicaragua tiene los siguientes objetivos:

1. **Previsibilidad en el flujo de fondos a las instituciones** determinado por el Marco Macroeconómico y las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano.
2. **Vinculación con las políticas públicas:** el MPMP permite evidenciar las prioridades estratégicas en el PGR, la asignación de los recursos hacia las prioridades institucionales y la medición de la gestión.
3. **Transparencia:** al definir las estructuras programáticas en función de los procesos productivos institucionales se evidencia la asignación de los recursos hacia la obtención de productos y resultados concretos.
4. **Mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas:** la creación de un sistema de evaluación de la gestión pública por medio de la inclusión de indicadores de desempeño y el

seguimiento de su cumplimiento, permite retroalimentar el sistema de presupuesto y mejorar la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos públicos.

1.3 Marco legal del MPMP

La Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, en el Artículo. 37 define el contenido mínimo del MPMP (Ver Cuadro 1.1).

En el Artículo 30, se establece que debe existir una concordancia entre los objetivos, planes y programas económicos del gobierno y la política presupuestaria. La Ley considera al MPMP como uno de los “elementos básicos para la formulación de la política presupuestaria”.

La misma Ley, en su Arto.183 establece la obligatoriedad de que todas las instituciones del sector público deben adoptar la metodología del MPMP

1.4 Componentes del MPMP

El MPMP tiene tres componentes:

1. **Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP):** Contiene la declaración de los objetivos de la política fiscal y una serie integrada de metas y proyecciones macro-económicas de mediano plazo. Entre los elementos que destacan en el MFMP están los siguientes:
 - a. *Evolución fiscal del año anterior al período de vigencia del MFMP:* Incluye análisis del desempeño macro-económico tomando en cuenta el entorno nacional e internacional;
 - b. *Objetivos de la política fiscal del período formulado:* Explica la política

Cuadro 1.1 MPMP según Ley No. 550

“Arto. 37. El Presupuesto General de la República contendrá como un anexo, un Marco Presupuestario de Mediano Plazo constituido por proyecciones de al menos los dos ejercicios presupuestarios subsiguientes al ejercicio presupuestario que se ha elaborado. Las proyecciones presupuestarias no tendrán carácter vinculante y deberán contener, como mínimo, una estimación de:

- a) Ingresos por rubro.
- b) Egresos según tipo de gasto y organismo.
- c) Metas físicas y de producción de bienes y servicios que se pretende lograr.
- d) Programa de inversiones públicas.
- e) Programación de desembolsos externos, préstamos y donaciones.
- f) Evolución de la deuda pública, de conformidad con lo establecido en la política de endeudamiento.
- g) Descripción de las políticas presupuestarias y criterios que sustentan las proyecciones y los resultados económicos y financieros.”

de ingresos, gastos y financiamiento del gobierno y sus posibles implicaciones en el manejo de la política fiscal de mediano plazo.

- c. *Balance de riesgo:* Señala los distintos factores que podrían desviar el programa fiscal y las metas planteadas.

2. Presupuesto de Mediano Plazo:

Presenta las proyecciones agregadas de mediano plazo, considera las proyecciones de ingresos y de egresos con enfoque de fuentes y usos de recursos para satisfacción del principio de equilibrio presupuestario. Incluye las proyecciones de créditos presupuestarios de las entidades públicas y el servicio de la deuda pública. Detalla los recursos internos y externos que financian el PGR.

3. Marco de Gastos Institucionales de Mediano Plazo: Los MGIMP

corresponden al presupuesto de mediano plazo de cada institución pública. El MGIMP presenta la misión, la situación del sector, las prioridades estratégicas y las acciones a desarrollar por los programas institucionales, que contienen los indicadores de desempeño con sus metas y proyecciones financieras. Asimismo, en este documento son relacionados la disponibilidad de recursos en el tiempo, con la obtención de productos y de resultados tangibles, que puede traducirse en una mejora en el uso de los recursos. (En el Anexo 2 pueden verse las secciones que componen el MGIMP).

1.5 Pasos para la elaboración del MGIMP

La preparación de los MGIMP, permite vincular los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo Humano con las proyecciones financieras. El proceso de preparación consiste en los pasos siguientes:

A. Análisis del desempeño institucional y prioridades estratégicas

1. Establecer la Comisión de Planificación y Presupuesto.
2. Revisar y actualizar la misión de la institución.
3. Ubicar a la institución en el contexto del Sector. Deben presentarse los principales logros y desafíos del sector a que pertenece y realizar el análisis de la gestión institucional, a fin de obtener una reflexión sobre el cumplimiento de las prioridades institucionales.

4. Definir las prioridades estratégicas de la institución en el mediano plazo, en base al PNDH, política institucional y análisis del gasto realizado.

B. Actualización de la Estructura Programática

Revisar el proceso productivo institucional para actualizar la estructura programática, así como identificar los productos finales e intermedios.

C. Definición de Indicadores y metas

Definir indicadores y metas a nivel de los programas, sub programas, y proyectos que permitan medir la gestión institucional.

D. Análisis del gasto por producto

Estimar los gastos por producto, para asegurar una coherencia entre las metas de desempeño y el presupuesto a mediano plazo.

Una vez estimados los gastos por producto se deben realizar las siguientes actividades:

1. Proyectar los recursos reales y financieros necesarios para conseguir los productos previstos y sus metas.
2. Registrar la demanda física y financiera en el SIGFAFOR.
3. Remitir la demanda del MGIMP al MHCP.

Luego que el MHCP haya orientado las asignaciones de techos presupuestarios de mediano plazo, se procede a efectuar los ajustes en el SIGFAFOR de las proyecciones físicas y financieras hasta concluir con la remisión del MGIMP que debe acompañar al Anteproyecto de Presupuesto institucional.

Capítulo dos

Análisis del desempeño institucional y prioridades estratégicas

Cada institución presupuestada debe preparar durante los meses de junio y julio, un Marco de Gastos Institucional de Mediano Plazo para un período de cuatro años.

La preparación del MGIMP da lugar a una reflexión estratégica sobre los objetivos y las prioridades a mediano plazo y, haciendo estas consideraciones, se cuantifica la demanda de recursos que serán requeridos. Posteriormente, las instituciones ajustarán sus MGIMP con base en los techos presupuestarios aprobados por el Presidente de la República.

La preparación de los MGIMP debe hacerse conforme a las prioridades estratégicas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, la Política Presupuestaria y la Política Institucional. En todo momento deben respetarse los límites presupuestarios establecidos. La credibilidad del MGIMP elaborado por cada entidad, dependerá en gran parte, de la responsabilidad con que la institución asigne los recursos para ofertar productos y conseguir resultados de manera eficaz, tomando en cuenta las lecciones

aprendidas del desempeño institucional de los años anteriores. Este capítulo de la Guía explica los procedimientos y principios que se deben aplicar para el registro de la información requerida en los formatos definidos para presentar el MGIMP (Ver Anexo 3-A, 3-B).

2.1 Establecimiento de la Comisión de Planificación y Presupuesto

La Comisión de Planificación y Presupuesto de cada institución es responsable de la elaboración del MGIMP y de la coordinación de las demás actividades que componen el proceso presupuestario. Dirige la preparación del MGIMP y ante proyecto de presupuesto anual, el cual deberá ser aprobado y remitido al Ministerio de Hacienda y Crédito Público por el Ministro correspondiente o, en su defecto, por el Vice Ministro o Secretario General de la Institución.

Para conformar la Comisión de Planificación y Presupuesto deberán desarrollarse las siguientes actividades:

1. Designación del coordinador de la Comisión por parte de las autoridades superiores.
2. Formación de la Comisión, asegurándose de su calidad multidisciplinaria, de la integración de directivos, de técnicos y de la representación de las diferentes áreas de la organización: la Dirección de Planificación, la Dirección de Administración Financiera, la Unidad de Inversión Pública de la institución y las Direcciones Técnicas que lideran los programas sustantivos de la institución.

De acuerdo a la metodología establecida en esta Guía, esta Comisión estará encargada de analizar, actualizar y definir la misión y prioridades institucionales en el mediano plazo. Igualmente se deberán

Cuadro 2.1 Preguntas a formularse para definir la Misión institucional



definir los distintos programas con los correspondientes indicadores y metas de productos y de resultados, así como las proyecciones financieras - por programa,

por tipo y por grupo de gasto - de los recursos que vayan a requerirse para el mediano plazo.

2.2 Revisión y actualización de la Misión institucional

La misión de una organización, es su propósito, su razón de ser, define lo que la hace única. Corresponde al punto central en torno al cual, el personal debe concentrar la atención y los esfuerzos para avanzar en una dirección común.

Para la definición o actualización de la misión, es importante dar respuesta en su orden a las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué se hace? ¿A qué se dedica o se va a dedicar la organización?

Para obtener la respuesta es necesario comenzar por identificar claramente, las funciones establecidas en la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimiento del Poder Ejecutivo y su reglamento, así como por las otras leyes orgánicas institucionales, con ello es posible identificar los bienes o servicios institucionales a producir.

2. ¿Para quién se hace? ¿A quién se va a atender? ¿Quiénes son los usuarios?

Aquí se define la población meta hacia quienes van dirigidos los productos institucionales o sea, los usuarios (as). Para ello es importante tener presente que ninguna organización es lo suficientemente grande como para satisfacer las necesidades de todos los posibles usuarios (as); por lo tanto, la demanda tiene un límite.

3. ¿Cómo se hace? ¿Cómo lograrlo?

Tiene que ver con la definición de los

procesos productivos necesarios para la obtención de los bienes y servicios institucionales, lo que incluye los medios, los recursos, la tecnología y las estrategias, mediante las cuales la organización logrará sus fines.

4. ¿Por qué se hace? ¿Cuál es la razón de hacerlo? ¿Qué beneficios esperamos de lo que hacemos?

Son las razones básicas del porqué la organización se dedica a lo que hace.

La articulación coherente, clara y concreta de las respuestas de estas cuatro interrogantes, permite que se describa la misión de la institución pública, con la cual todos se sientan comprometidos.

2.3 La institución en el contexto del Sector

En el MGIMP, las instituciones deben presentar los principales logros y desafíos del sector a que pertenece, incorporando el análisis del desempeño institucional, describiendo los objetivos más relevantes de mediano plazo y las acciones para mejorar la calidad y cobertura de los servicios, además de reflejar la tendencia de los indicadores de impacto a alcanzar en el mediano plazo.

A continuación se presentan elementos a considerar para el análisis del desempeño institucional.

2.3.1. Tendencias en la ejecución presupuestaria

Después de realizar una breve descripción del sector al que pertenece la institución y del papel que desempeña para el desarrollo del mismo, se debe presentar

un análisis de las tendencias recientes en la ejecución presupuestaria. Se requiere la siguiente información: (Ver anexo 4 de esta Guía.):

1. Estructura de gastos de los dos años anteriores al que se está ejecutando

(Ver anexo 4 tabla 1):

- a. Por tipo y grupo de gastos;
- b. Por programa
- c. Por fuente de financiamiento

2. Tendencias en la ejecución presupuestaria, para los dos años anteriores al que se está ejecutando

(Ver anexo 4 tabla 2):

- a. Por tipo y grupo de gastos;
- b. Por programa,
- c. Por Fuente de Financiamiento

3. Proyección de Gastos para el año en curso

(Ver anexo 4 tabla 3):

- a. Por tipo y grupo de gastos;
- b. Por programa,
- c. Por Fuente de Financiamiento

En las instituciones donde existen fuentes importantes de ingresos propios – derivados de la recaudación de licencias, concesiones o multas, por ejemplo, se debe presentar también un resumen de la tendencia de estos recursos propios.

Para la preparación de estas tablas, cada institución debe conseguir un desglose de los gastos ejecutados. Esta información está disponible en el Sistema de Administración Financiera automatizado.

El MGIMP debe presentar una breve descripción y explicación de las tendencias. Distinguiendo los aspectos que son estructurales de aquellos resultantes de acontecimientos puntuales.

2.3.2. Tendencias de resultados e impactos alcanzados con respecto a los objetivos y metas

Los objetivos principales del Gobierno – expuestos en el PNDH, en el Programa Económico Financiero o en las estrategias sectoriales del Gobierno – se traducen por lo general en metas particulares con respecto a impactos (la reducción de la tasa de mortalidad infantil, por ejemplo). Es importante analizar anualmente el desempeño de las instituciones públicas con respecto a sus objetivos de impacto y sus metas.

La mayoría de los objetivos a nivel de impactos dependen de la eficacia de varias instituciones y de una serie de interacciones con factores económicos, sociales y culturales. Por lo tanto, es generalmente muy complejo atribuir los logros a nivel de los impactos a inversiones o a medidas particulares de una institución. No obstante, es importante saber si se están alcanzando los impactos deseados y, si es posible, sacar conclusiones prácticas para el diseño e implementación de futuras políticas.

La formulación de los MGIMP requiere de una presentación de las realizaciones con respecto a los indicadores de impactos. Se propone un formato sencillo, reproducido en anexo 4 tabla 4. Esta tabla debe acompañarse de una explicación de las tendencias evidenciadas.

2.4 Definición de Prioridades Estratégicas

El propósito principal del análisis del desempeño institucional es de sacar conclusiones apropiadas para la formulación de las prioridades estratégicas a mediano plazo.

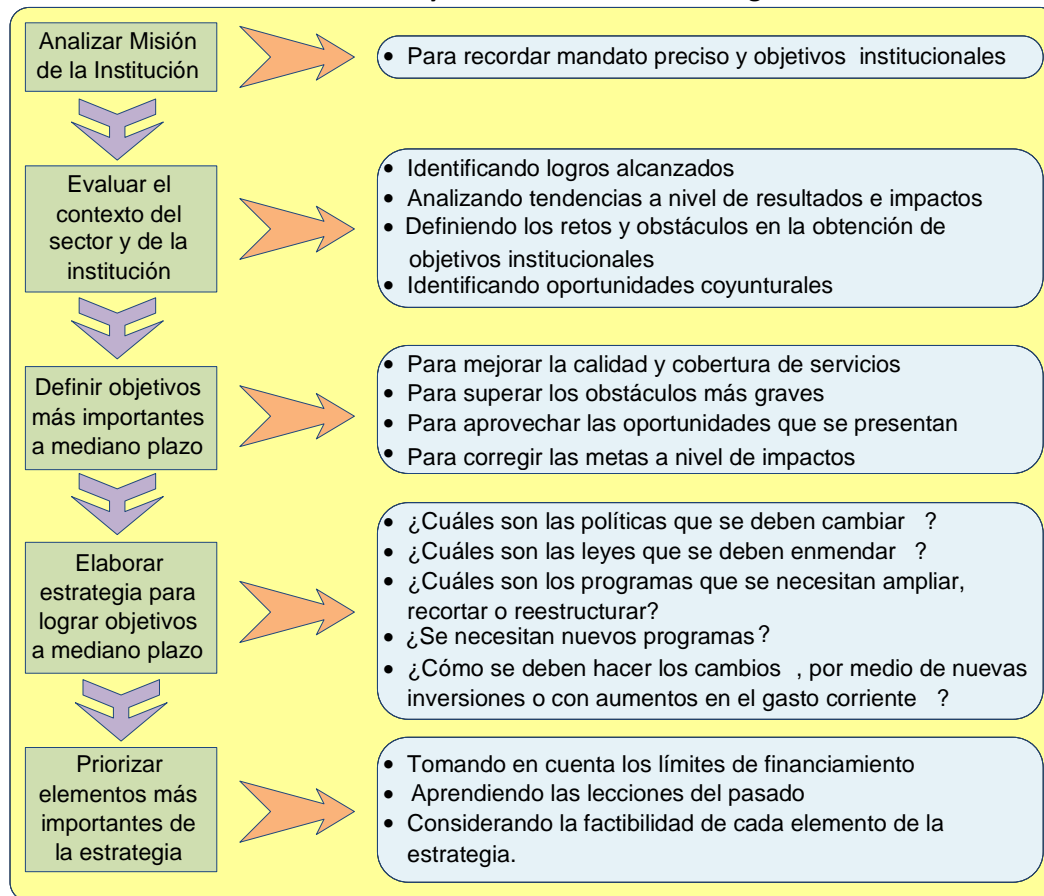
En un proceso de formulación del presupuesto anual, generalmente es difícil adaptar la asignación de recursos a los resultados conseguidos porque muchos gastos públicos son fijos a corto plazo. En el mediano plazo, es más fácil planificar la ejecución de cambios estructurales – la inversión en nuevas instalaciones o nueva infraestructura, el aumento de la planilla, etc. El MGIMP constituye una herramienta para facilitar la adaptación a mediano plazo de la estructura de asignaciones presupuestarias y acciones de políticas, con base en los resultados conseguidos y la visión a alcanzar.

La última sección de este acápite del MGIMP se debe dedicar a la identificación de las lecciones aprendidas del desempeño institucional reciente.

De esta forma, tomando como base la realidad del desempeño institucional, se pueden establecer las principales prioridades estratégicas institucionales, vinculadas con las proyecciones de gastos por programa y producto.

Este proceso sigue una lógica sencilla que se resume en el Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2 Definición de la Misión y de las Prioridades Estratégicas



Capítulo tres

Estructura Programática

Este capítulo está orientado a brindar los elementos conceptuales que ayudaran a las instituciones en la definición de su estructura programática en función del proceso productivo institucional para la prestación de servicios.

Un paso previo a la actualización de la estructura programática, es elaborar la Red de Acciones Presupuestarias.

3.1 Red de Acciones Presupuestarias

Para facilitar la comprensión de esta sección, primeramente se definirán los siguientes conceptos:

Relación insumo-producto: es la relación técnica que expresa la combinación de diversos insumos en cantidades y calidades adecuadas y precisas para obtener un determinado producto.

Acción presupuestaria: es una relación insumo-producto que combina procesos de producción contenidos en acciones operacionales y cuyos insumos y productos son independientes. De una acción presupuestaria se originan productos terminales o intermedios; ésta requiere de un Centro de Gestión

productivo diversificado o especializado que programe el uso de los recursos.

Centro de Gestión productiva: es un centro responsable de la planificación, programación, asignación formal y utilización de recursos en función de una producción o provisión de bienes o servicios determinados.

Producto Terminal: Se dice que un producto es terminal cuando habiendo salido del proceso de producción durante el período presupuestario, está en condiciones de satisfacer la necesidad o demanda social que dio origen a su producción.

Producto Intermedio: Son los bienes y servicios cuya producción condicionan directamente la obtención del producto final o terminal.

Red de Acciones Presupuestarias: es la forma en que están condicionados los productos de las diversas acciones presupuestarias de una institución. Originan una red de relaciones productivas en cada ámbito presupuestario.

Las acciones presupuestarias de mínimo nivel son intermedias en términos de la asignación formal de recursos y puede clasificarse como directas o indirectas

según la producción generada sea intermedia directa o intermedia indirecta.

En el Cuadro 3.1 se presenta una red de acciones presupuestarias terminales e intermedias, directas e indirectas.

El ámbito institucional puede ser, por ejemplo, el Instituto de Turismo en cuyo caso, las acciones presupuestarias agregadas serían:

X_1 : Planificación turística.

X_2 : Desarrollo turístico

X_3 : Servicios de Producción turística

Las acciones presupuestarias simples originan los siguientes productos

indirectos:

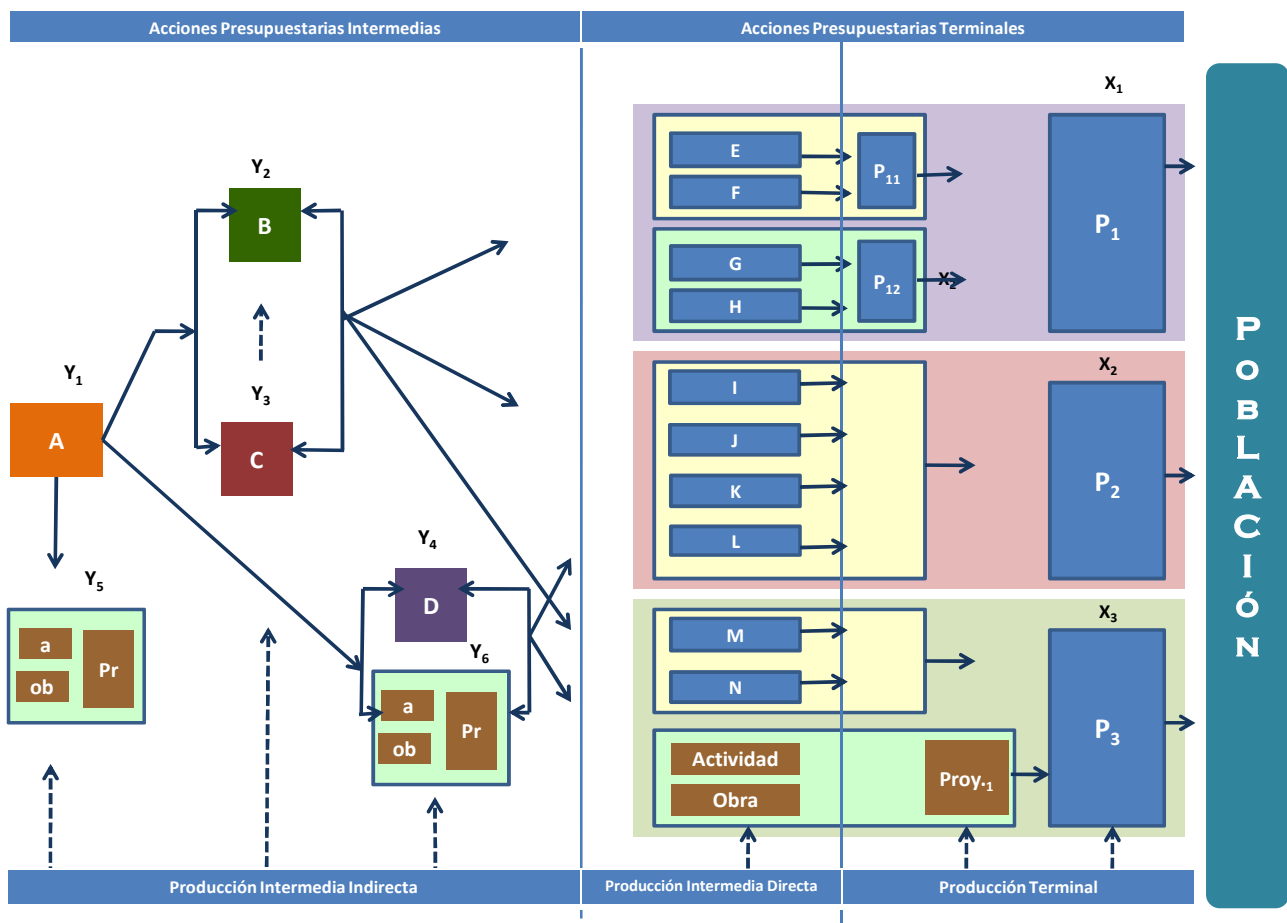
Y_2 : Servicios audiovisuales para la planificación y el desarrollo turístico.

Y_3 : Servicios de mantenimiento de vehículos.

Y_1 : Dirección Superior del Instituto.

Las acciones presupuestarias X_1 , X_2 y X_3 son agregación de acciones presupuestarias intermedias directas y dan origen a los productos terminales P_1 , P_2 y P_3 . Por su parte, Y_1 , Y_2 y Y_3 representan productos intermedios indirectos cuyos resultados se originan en los procesos productivos A, B y C, respectivamente.

Cuadro 3.1 Red de Acciones Presupuestarias



Explícitamente, el producto Y₃ "Servicio de mantenimiento de vehículos", por ejemplo, provee dichos servicios requeridos por las actividades de transporte y movilidad contenidas en las acciones presupuestarias "Planificación turística", "Desarrollo turístico" y "Promoción turística".

Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos.

El concepto de acción presupuestaria implica asignación de recursos para producir bienes o servicios bajo la responsabilidad o dentro del ámbito de una institución. Es decir, la asignación de recursos financieros y el proceso de gestión productiva están indisolublemente unidos. Sin embargo, la gestión administrativa de un organismo no exige que éste produzca siempre bienes o servicios. En algunos casos, la asignación de recursos financieros constituye una cesión de fondos para que en otro ámbito, sea del sector público o del sector privado, se realice el proceso de gestión productiva, por ejemplo la transferencia al INTA e INAFOR en el MAGFOR.

Producción Institucional

En el proceso productivo institucional, se identifica la producción terminal y producción intermedia.

Para identificar los productos finales o terminales de la institución, se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos contribuyen directamente a la misión de la organización?
- ¿Sale el producto definido fuera del ámbito institucional?
- ¿Contribuyen al logro de la política

institucional?

- ¿Se identifica claramente el proceso productivo para obtener un producto específico?
- ¿Cuáles son los insumos a utilizar en cada producto y es posible identificar su gasto?

Si la respuesta es "Sí" es un producto final.

Si la respuesta es "No", es un producto intermedio.

Si todas las preguntas tienen respuestas positivas y hay definiciones claras, sus productos están bien definidos.

Identificados los productos finales o terminales, se procede según el proceso de producción establecido, a definir las diversas categorías programáticas.

3.2 Categorías Programáticas

Las principales categorías programáticas son:

- 1. Programa:** genera productos terminales o finales que se ponen a disposición de la población beneficiaria. Es una agregación de actividades, subprogramas y proyectos. No deben existir programas que tengan una sola categoría programática inferior. Tiene las siguientes características:
 - a. Es la categoría programática de mayor nivel en el ámbito de la producción terminal.
 - b. Expresa la contribución a una política, ya que la producción final permite cumplir con la misión institucional.

- c. Se conforma por la agregación de categorías programáticas de menor nivel que confluyen al logro de su producción.
- d. Requiere un centro de gestión productivo.

2. Subprograma: es una categoría programática cuyas relaciones de condicionamiento son exclusivas con un programa. Cada subprograma por sí solo resulta en producción terminal. Las características de un subprograma son las siguientes:

- a) Genera una producción terminal parcial.
- b) La producción de todos los subprogramas es sumable en unidades físicas, sin pérdida de la unidad de medición del programa del cual forma parte.
- c) Los insumos de los subprogramas son sumables en términos financieros.
- d) Cada subprograma tiene su respectivo centro de gestión productiva.

Por ejemplo, es conveniente desagregar el producto terminal de enseñanza primaria en a) enseñanza regular y b) enseñanza no regular. Estas desagregaciones originarían subprogramas si cada uno cumple con los requisitos antes enunciados.

3. Proyecto: es una categoría programática cuyo producto es un bien de capital y puede incluir los servicios capitalizables correspondientes (estudios de pre inversión, gasto de dirección y

administración del proyecto, supervisión) cuya producción es terminal o final. Un proyecto puede contener actividades y obras que tienen un propósito común, se planifican como conjunto y cuentan con un centro único de gestión productiva.

Excepcionalmente, un proyecto puede estar constituido por una sola obra.

Los proyectos según sus relaciones de condicionamiento se subdividen en: **específicos** si condicionan a un solo programa, **centrales** si condicionan a todos los programas de la institución y **comunes** si condicionan a dos o más de esos programas pero no a todos.

4. Actividad: es una categoría programática cuya producción es intermedia y por tanto condiciona a uno o varios productos terminales o intermedios. Es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible para la asignación formal de recursos.

Las actividades pueden ser específicas, centrales o comunes:

- a. Actividad Específica:** categoría programática cuya producción es exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa, subprograma o proyecto que la identifica. Cada actividad siempre genera una producción intermedia.
- b. Actividad Central:** categoría programática cuya producción intermedia indirecta condiciona a todos los productos de una

institución y no es parte integrante de ningún programa o subprograma.

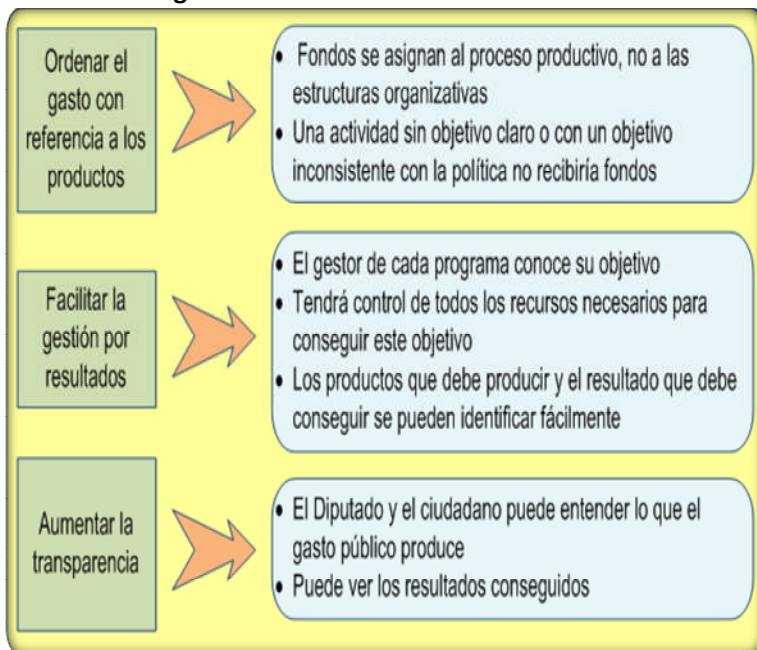
- c. **Actividad Común:** Es similar a la actividad central, salvo que condiciona dos o más programas de la institución pero no a todos.
5. **Obra:** Es la categoría programática de mínimo nivel que expresa la desagregación de un proyecto en los diversos productos que lo componen, ninguno de los cuales por sí solo es condición suficiente para el logro del propósito del proyecto.

3.3 ¿Cómo se revisa y actualiza la Estructura Programática?

Las acciones presupuestarias, al ser unidades de programación de recursos en función de productos, se formalizan en el presupuesto en categorías programáticas. La función de las categorías programáticas es jerarquizar y delimitar el ámbito de las diversas acciones presupuestarias, de tal forma que se exprese fielmente, no solo la tecnología institucional de producción y las de sus centros de gestión productiva, sino además el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos.

Las categorías programáticas cumplen con todas las características y requisitos de las acciones presupuestarias. Es decir: i) su producción puede ser terminal o intermedia, ii) requiere un centro de gestión productiva especializado o diversificado; iii) sus insumos están perfectamente definidos en términos financieros y físicos; iv) los productos jamás se interceptan con otros productos de las restantes acciones presupuestarias. La presupuestación de cada acción presupuestaria debe comprender la totalidad de sus insumos presupuestarios, independientemente de que su adquisición esté centralizada en otro centro de gestión productivo.

Cuadro 3.3 Algunos Beneficios de la definición de una Estructura Programática



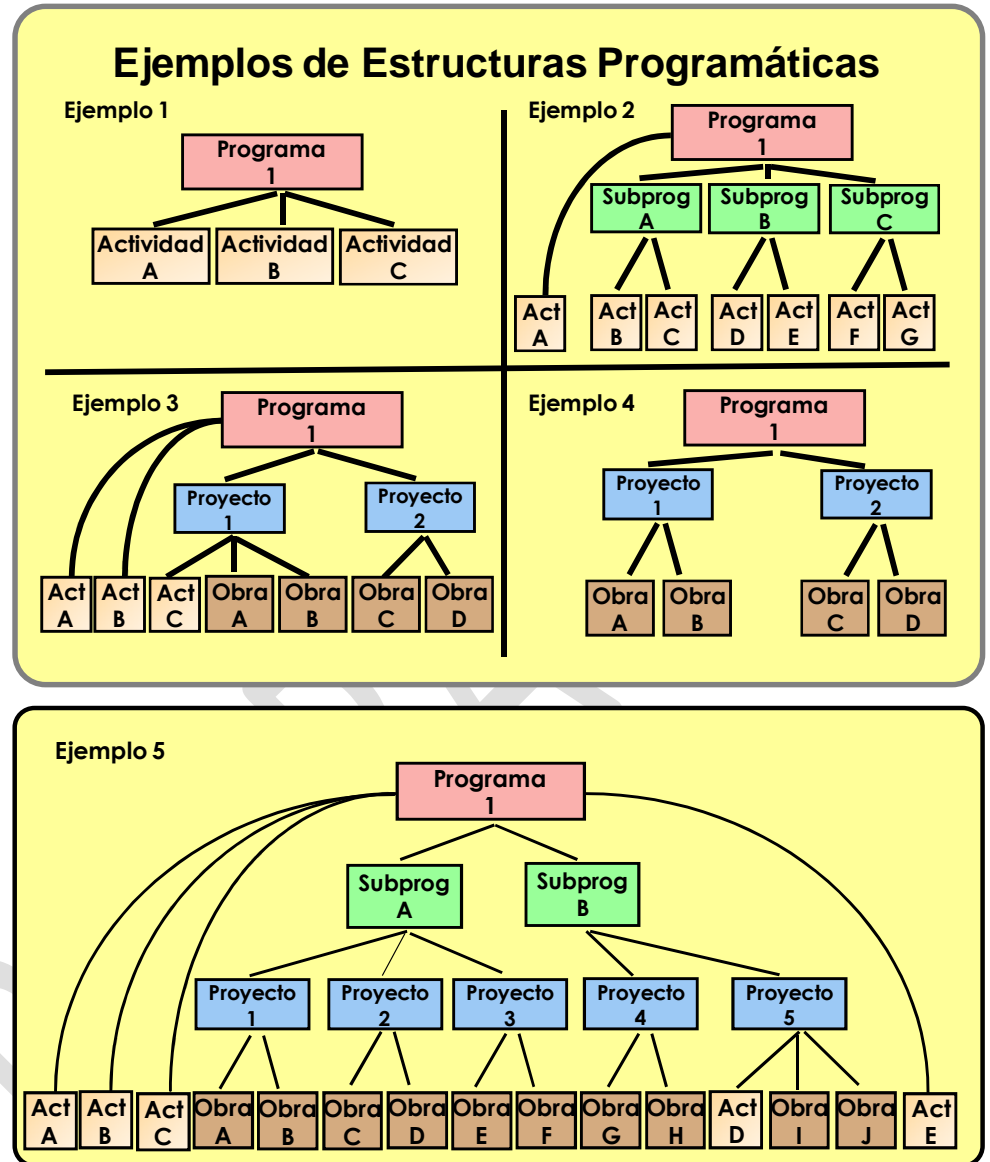
Normas para la elaboración de una Estructura Programática:

- Para que existan Actividades Centrales debe contar con más de una actividad.
- Una categoría programática no puede estar integrada por una sola categoría programática de menor nivel (ejemplo: un Programa con un solo Sub-Programa; un Programa o Subprograma con una sola actividad).
- Para que existan actividades comunes, una institución debe contar con por lo menos tres programas presupuestarios.
- Las categorías programáticas de programas y subprogramas, deben incluir todas las producciones intermedias directas que requieren.
- En el caso de que en un centro de producción se origine producción intermedia indirecta y directa, se aplicará el criterio de relevancia financiera para definir si se trata de actividades centrales, comunes o específicas.

Ejemplo: Una unidad ejecutora que lleva a cabo acciones de fortalecimiento institucional y acciones directamente vinculadas con un programa o sub-programa.

A continuación, en el Cuadro 3.4 se presentan ejemplos a considerar de estructuras programáticas.

Cuadro 3.4 Esquema gráfico de ejemplos de estructuras programáticas



Capítulo cuatro

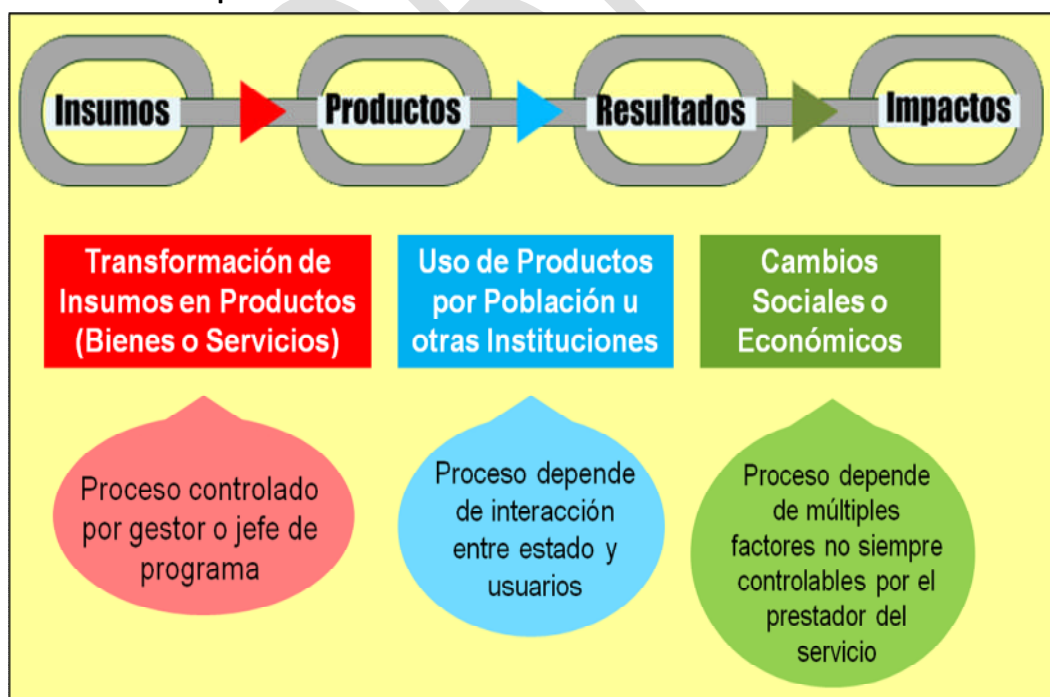
Definición de los indicadores y metas de desempeño

El diseño y cálculo de indicadores constituye una tarea de significativa importancia, no sólo por su utilidad en la formulación de los anteproyectos de presupuesto, sino también para la etapa de la programación, ejecución y para su seguimiento y evaluación.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Un indicador establece lo

que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes internos y externos.

Cuadro 4.1 Conceptualización de cadena de resultados



4.1 La cadena de resultados: Insumos, Productos, Resultados e Impactos

La Cadena de Resultados consiste en un proceso a través del cual los recursos públicos disponibles cumplen su función de satisfacer necesidades demandadas por la población.

En el Cuadro 4.1 pueden verse los cuatro componentes de la cadena de resultados de programas desarrollados por el estado. A saber, los insumos o recursos públicos disponibles son transformados en productos o bienes y servicios, los que son aportados o brindados por las instituciones públicas para uso de la sociedad. Del uso de estos productos se derivan los resultados o beneficios obtenidos por la población. Estos resultados, a su vez producen sinergia con resultados obtenidos de otras instituciones, los que conjuntamente terminan causando impactos o cambios sociales y económicos en el país.

Los componentes de esta cadena se definen como:

1. **Insumos:** Recursos asignados a un programa, que pueden ser materiales, humanos, técnicos, tecnológicos o financieros.
2. **Productos:** Bienes y servicios creados o provistos por medio de la combinación de insumos en el proceso productivo institucional. Su producción depende enteramente de las instituciones públicas.
3. **Resultados:** Cambios en los usuarios o grupos meta por el nivel de uso de los

productos del programa.

4. **Impactos:** Beneficios más amplios y de más largo plazo que pueden obtenerse como consecuencia del resultado real obtenido. Los impactos tienen lugar entre la población beneficiaria como consecuencia de la incidencia de múltiples acciones públicas, generalmente la mayoría obtenidos por la ejecución de diversos programas institucionales.

4.2 Características de los Indicadores

La correcta definición de los indicadores es fundamental para poder evaluar el desempeño de las instituciones en el cumplimiento de sus metas y para poder monitorear la ejecución de los programas. Es necesario que éstos sean debidamente formulados. Para ello, los indicadores deben de cumplir con las siguientes características:

- a. *Medibles y comparables:* deben poder medirse y compararse entre sí en términos de calidad, costos y tipo de beneficiarios.
- b. *Específicos:* dirigidos a un área de competencia claramente definida.
- c. *Accesibles, económicos y confiables:* la información que sirve de base para el cálculo de los indicadores, debe poder ser recolectada fácilmente, a bajo costo y sin detrimento de la confiabilidad de la información.
- d. *Pertinentes y relevantes:* deben referirse a productos o resultados esenciales de la institución.
- e. *Simples, comprensibles y precisos:* debe de procurarse que los

indicadores seleccionados puedan ser entendidos por la población en general. Debe de ser lo suficientemente preciso para no dar lugar a malas interpretaciones o dudas de lo que se mide.

- f. *Públicos y transparentes*: los indicadores deben de ser conocidos y accesibles a todos los funcionarios que corresponda, sin importar su nivel dentro de la institución. Igualmente, deben estar disponibles a todos los actores relevantes, para asegurar su legitimidad y reforzar el compromiso de los participantes.

Aquellos indicadores que no cumplan con estos requisitos deben considerarse como inapropiados y deben de desecharse. Para asegurarse de que los indicadores sean los adecuados deben considerarse las características señaladas en el punto 4.4.

4.3 Tipos de indicadores y ejemplos de éstos para distintos programas

La definición de indicadores está en función de lo que se quiere controlar o evaluar. Lo importante será escoger aquellos indicadores pertinentes para cada necesidad. En este sentido, los indicadores pueden clasificarse en dos diferentes tipos:

1. **Por su nivel de ubicación en la cadena de resultados:**
 - a. *De Insumos*: generalmente se definen para monitorear el uso de recursos en la producción de bienes y servicios.
 - b. *De Proceso*: miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el

trabajo es realizado para producir los bienes y servicios.

- c. *De Productos*: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por las instituciones.
- d. *De Resultados*: utilizados para evaluar el cambio de comportamiento de la población objetivo una vez han recibido los bienes y servicios de un programa o acción gubernamental.
- e. *De Impacto*: se definen para valorar los cambios sociales y económicos ocurridos en el entorno, producto de la ejecución del programa y de otros factores. Para poder aplicar estos indicadores generalmente es necesario realizar encuestas de línea base y de monitoreo.

Esta clasificación permite referirse a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los resultados e impactos logrados.

En el Cuadro 4.3 pueden verse algunos ejemplos de indicadores para una cadena de resultados específica.

2. **Por el objetivo del análisis que se desea realizar (evaluación):**
 - a. *De Eficiencia*: Se utilizan para medir la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
 - b. *De Eficacia*: Utilizados para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, comparando los resultados reales con los

programados. Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuantos usuarios o beneficiarios se entregaron los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.

- c. *De Equidad*: utilizados para medir el grado de acceso de la población menos favorecida a bienes y servicios públicos, en contraste con la media del país.
- d. *Calidad*: utilizados para medir cuan oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

Lo que se busca evaluar con las dimensiones de Eficiencia, Eficacia, Equidad y Calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño de la institución, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

4.4 Lista de chequeo para la revisión de indicadores y metas

En el Cuadro 4.2 se presenta un listado de preguntas que permiten verificar si los indicadores escogidos son adecuados para ser incluidos en el MGIMP. En caso de que la respuesta sea no, será conveniente redefinir el indicador y volver a realizar el chequeo.

Cuadro 4.2 Lista de chequeo para la revisión de indicadores y metas

Para saber si los indicadores son los adecuados, la respuesta a las siguientes preguntas deberá ser “sí”. Caso contrario, será conveniente redefinir el indicador y volver a realizar el chequeo.

1. ¿Es congruente con los objetivos del programa o subprograma?
2. ¿Es un indicador de fácil comprensión?
3. ¿Es posible medirlo?
4. ¿Podrá confiarse en la información recabada para calcular el indicador?
5. ¿La recolección del indicador es una actividad de bajo costo? (no aplica en indicadores de impacto)
6. ¿El indicador es lo suficientemente claro como para que cualquier persona pueda obtener la información sin lugar a dudas o a malas interpretaciones?
7. ¿El indicador es relevante para realizar algún monitoreo o verificar el desempeño de la unidad ejecutora?
8. ¿El indicador puede medir los cambios ocurridos de un período a otro de forma apreciable?
9. ¿El indicador corresponde a la definición correcta de productos, resultados o impactos? (Debe tratarse de no pretender medir resultados con un indicador de producto, por ejemplo.)

Cuadro 4.3 Ejemplos de indicadores para servicios públicos

AMBITOS DE CONTROL	DIMENSIONES DE DESEMPEÑO			
		Eficacia	Eficiencia	Calidad
PROGRAMA DE CAPACITACION LABORAL				
INSUMO	No. de profesores contratados			
	No. de salas arrendadas			
	Equipamiento computacional			
PROCESO			Tasa de supervisiones realizadas a los cursos por el total de supervisores disponibles	Instalación de los equipamiento computacionales para capacitación en los plazos acordados
PRODUCTO		Tasa de talleres de capacitación realizados conforme lo programado en el año		
		Tasa de trabajadores capacitados en relación a los inscritos		
		Tasa aprobación de alumnos participantes del programa		
RESULTADO				Porcentaje de trabajadores que logran nota mayor a 5 en la evaluación de la aplicación de sus competencias
IMPACTO		Aumento de productividad de los trabajadores en la tarea		
		Disminución de accidentes laborales de los trabajadores que aprobaron		

Capítulo cinco

Gastos presupuestarios para la producción de bienes y servicios

La evaluación de los gastos presupuestarios por producto como un elemento de respaldo para la formulación del presupuesto de mediano plazo se ha convertido en una herramienta útil para mejorar los niveles de eficiencia en la asignación de recursos públicos.

La preocupación por ser más eficientes surge de la necesidad, cada vez más latente en el sector público, de satisfacer una demanda creciente de la población por bienes y servicios institucionales con una base de recursos que tiene pocas posibilidades de incrementarse a tasas similares. Si se considera, que aumentar los ingresos estatales – por ejemplo a través de la elevación de los impuestos – es una acción política difícil para la mayoría de los gobiernos del mundo, entonces es una mejor opción realizar un análisis de los gastos realizados como un instrumento básico en la búsqueda de mayor eficiencia en la generación de los productos institucionales requeridos. Para Nicaragua, este proceso representa uno de los principales retos para esta etapa de la

evolución del Marco Presupuestario de Medio Plazo.

5.1 ¿Por qué es necesario analizar el gasto presupuestario por producto?

La eficiente asignación presupuestaria requiere de información oportuna y relevante para la toma de decisiones. Una primera fuente de información relevante y de fácil acceso para las instituciones públicas está en los resultados de la ejecución del gasto presupuestario registrado en años anteriores, incluido el ejercicio concurrente.

Los efectos de una asignación más eficiente de recursos podrían ser:

1. Un incremento significativo en el volumen de bienes y servicios que ofrece la institución a la población beneficiaria.
2. Una mejora en la calidad de estos bienes y servicios.

3. Un ahorro suficiente para permitir financiar otros programas institucionales prioritarios.

5.2 ¿Qué buscar en el análisis de gastos presupuestarios por producto?

En esta sección se orienta sin técnicas complejas como se realiza un análisis de gasto que contribuirá a ser más eficiente la distribución del gasto institucional.

Las acciones importantes a desarrollar son:

1. **Estimar el gasto por producto.** A partir de la información presupuestaria devengada en ejercicios presupuestarios concluidos es importante calcular y contar con una idea aproximada del gasto incurrido para cada uno de los productos (bienes y servicios) que ofrece la institución a la población beneficiaria.

La mejor medida para este propósito es el gasto presupuestario por unidad de producto.

Es también aconsejable calcular el gasto total por producto desagregando el mismo por grupo de gasto, es decir – por ejemplo - sueldos y salarios, servicios no personales, materiales y suministros.

Para facilitar esta tarea, se debe aplicar la siguiente metodología para estimar los gastos unitarios de cada uno de los productos a los que se ha asignado una meta:

- a. En primer lugar, cada institución debe asegurarse de haber debidamente identificado los productos de cada uno de sus programas.
- b. Para cada uno de estos productos se necesita estimar el gasto de su producción en el año. Esto se hace en base a una estimación de los insumos requeridos para cada producto, clasificados por grupos de gastos.
- c. La estimación financiera se hace en base a la experiencia y los conocimientos de cada proceso productivo. ¿Cuáles son las actividades y las tareas que se deben llevar a cabo para producir el producto y que nivel de financiamiento necesitan por grupo de gasto?
- d. Para ayudar con la valoración de las primeras estimaciones, cada institución debe conseguir un desglose de los gastos ejecutados por programa en dos años anteriores. Esta información está disponible en el sistema Integrado de Administración Financiera.
- e. También es necesario conseguir informaciones reales sobre el nivel de producción del programa en los dos años anteriores.
- f. Una vez determinado el gasto y la meta por producto, se debe dividir el importe de los gastos atribuidos a los productos por la meta de productos a producir en el año. De esta forma se obtiene una estimación de los gastos unitarios por producto.

g. Se aplican unas tasas de incremento uniformes para convertir estas cifras en estimaciones del gasto unitario (nominal) por producto para los tres años siguientes. Estas tasas de incremento están dadas por la Política Presupuestaria de Mediano Plazo que divulga el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Ver Anexo 5).

2. Realizar comparaciones entre productos. Una vez que se ha determinado el gasto presupuestario para cada uno de los productos (bienes y servicios) es posible realizar, en el caso de productos similares, una comparación para establecer cuál es el que se provee de forma más eficiente en la institución y reflexionar sobre las causas que pudieran motivar este resultado.

Por ejemplo, en una comparación de dos productos que deberían tener gastos salariales similares, se constata que uno de ellos muestra una proporción sustancialmente mayor que el otro en la partida de sueldos y salarios. Esto debería generar interrogantes.: i) ¿podría ser que el primer producto posea ineficiencias en la asignación de recursos para esta partida? o ii) ¿es posible que el segundo producto no tenga un nivel adecuado de personal? etc.

Una vez realizado este ejercicio de análisis de gasto, generará propuestas para mejorar la asignación presupuestaria.

3. Establecer comparaciones temporales.

El gasto presupuestario por unidad de producto se puede también comparar en el tiempo, mediante la utilización de una serie histórica que permita determinar si existe una tendencia hacia la eficiencia o ineficiencia en la provisión de ese producto.

4. Desagregar el gasto por producto en diferentes unidades ejecutoras.

Otra forma interesante de analizar el gasto presupuestario es desagregando la información para todas las unidades ejecutoras que se pudieran diferenciar a partir de los datos disponibles. Se podría desagregar a nivel regional, donde se diferencia el gasto presupuestario por departamento o municipio. Otra, a nivel de centros de servicio, que permitiría estudiar el gasto ejecutado en las escuelas o centros de salud, por mencionar los ejemplos más comunes.

Estos resultados se podrían utilizar para construir una base de referencia, tomando como modelo al centro de producción que resultase más eficiente y comparando al resto contra este estándar. Las desviaciones del gasto presupuestario ejecutado existentes debieran ser sujeto de análisis y la base para recomendar acciones puntuales para mejorar la asignación de recursos.

Este ejercicio podría también ser utilizado para elaborar un ordenamiento anual de unidades ejecutoras por nivel de eficiencia en el gasto público. El ordenamiento propuesto podría actuar como un incentivo para mejorar la asignación de recursos.

5. **Sacar las conclusiones adecuadas.** El análisis de gasto presupuestario sugerido en los puntos anteriores debe tomar en cuenta que existen ‘buenas’ y ‘malas’ razones para explicar las variaciones de eficiencia existentes, ya sea entre productos o centros de costo. Es decir, se debe considerar que un menor gasto presupuestario por unidad de producto, no siempre señala eficiencia. Buenas razones son aquellas que efectivamente explican las diferencias en el gasto promedio y que su adecuación genera un impacto positivo en la asignación de recursos. Por ejemplo, la utilización de tecnología obsoleta genera un gasto presupuestario innecesario que puede fácilmente reducirse con la introducción de tecnología más sofisticada.
- a. Mejorar la determinación de costos.
 - b. Mejorar los procesos y procedimientos institucionales.
 - c. Mejorar el alineamiento de los bienes y servicios con los objetivos de política.

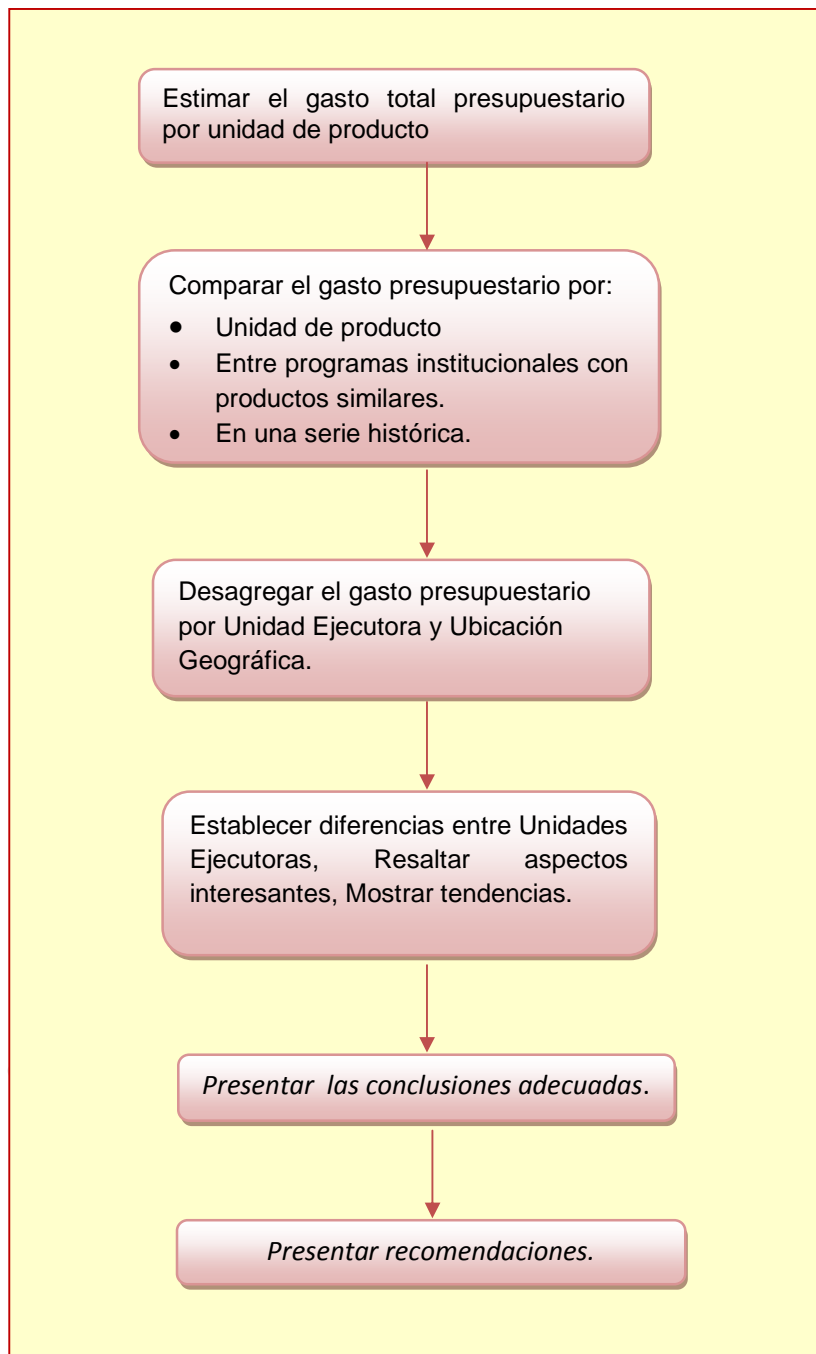
Las recomendaciones deben venir en lo posible con un plan de acción que debe ser propuesto a las autoridades institucionales para mejorar la asignación presupuestaria durante el proceso de formulación del presupuesto de mediano plazo.

Un gasto presupuestario por unidad producto menor que en otros centros de producción puede también ser atribuible a situaciones que no son positivas, como la insuficiencia de insumos o la mala calidad del producto (bien o servicio) que se provee a la población. La solución a estas situaciones tenderá inicialmente a elevar el gasto presupuestario.

El analista debe estar consciente de esta diferencia y realizar las recomendaciones más apropiadas para mejorar la asignación de recursos en el mediano plazo.

6. **Identificar las implicaciones del análisis.** Una vez realizado el análisis del gasto presupuestario ejecutado, las conclusiones y recomendaciones del analista deben estar orientadas en tres áreas:

Cuadro 5.1 Diagrama de flujos de Análisis de Gastos Presupuestarios por Producto



Anexo 1: Calendario de Formulación del MPMP y del Presupuesto Anual

ACTIVIDADES	Responsable	MESES/SEMANAS																			
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
1. Proyección de Variables Macroeconómicas	B.C.N.	■																			
2. Elaboración de Política Presupuestaria para solicitar demanda de gasto institucional y Proyecciones Fiscales (Ingresos, Gastos, Déficit y Financiamiento)	OAE/DGP		■	■																	
3. Aprobación de Política Presupuestaria	Ministro			■																	
4. Comunicación de solicitud de Demanda Presupuestaria Institucional física-financiera y remisión de la Política Presupuestaria anual y de	MHCP				■																
5. Capacitación a instituciones sobre la Formulación de la demanda presupuestaria y uso de la herramienta informática.	DGP/DGIP/D GTEC				■																
6. Elaboración y remisión de Demanda Presupuestaria Institucional física-financiera.	Instituciones				■	■															
7. Revisión de Estructuras Programáticas	Instituciones/ DGP/ DGIP		■	■																	
8. Análisis y consolidación de Demanda Presupuestaria Institucional.	DGP/DGIP							■	■												
9. Presentación al Gabinete Económico sobre Demanda institucional y propuesta de asignación de techos institucionales, así como de política presupuestaria.	MHCP								■	■											
10. Presentación a Presidente de la República sobre Demanda institucional y propuesta de asignación de techos institucionales, así como de política presupuestaria.	MHCP									■	■										
11. Aprobación de asignación de Techos Institucionales y política presupuestaria.	Presidencia de la República										■	■									
12. Comunicación de asignación de techos institucionales aprobados y política presupuestaria	MHCP											■	■								
13. Definición y revisión de Indicadores de Desempeño Institucional	Instituciones/ DGP											■	■	■	■						
14. Elaboración de Anteproyectos de presupuesto institucionales y MGIMP, con participación y consulta ciudadana.	Instituciones												■	■	■	■					
15. Remisión al MHCP de los Anteproyectos de presupuesto institucionales y MGIMP.	Instituciones															■	■				
16. Revisión, análisis y consolidación de Anteproyectos de presupuestos institucionales y MGIMP.	DGP/DGIP																■	■			
17. Elaboración y consolidación de presupuesto de ingresos detallado por fuentes.	OPT/DGP																	■	■		
18. Integración y consolidación del Servicio de la Deuda Pública y Análisis de Sostenibilidad de Deuda.	DGCP/DGP																		■	■	
19. Integración, consolidación y elaboración de Proyecto de Ley de Presupuesto y MPMP	DGP																		■	■	
20. Presentación a Gabinete Económico del Proyecto de Presupuesto y MPMP, así como de su aprobación.	MHCP																		■	■	
21. Presentación al Presidente de la República de Proyecto de Presupuesto y MPMP, para su aprobación.	MHCP																		■	■	
22. Ajustes de Aprobación del Proyecto de Presupuesto y MPMP	DGP																		■	■	
23. Impresión y remisión de Proyecto de Presupuesto General de la República a la Asamblea Nacional y Anexo MPMP	MHCP/DGP																			■	

Anexo 2: Componentes del MGIMP

Componentes del MGIMP

1. *Misión de la institución*

Redactar un párrafo resumiendo la misión, que está definida en su mandato legal.

2. *La institución en el contexto del Sector* (máximo 3 páginas)

Deberá presentar los principales logros y desafíos del sector a que pertenece, incorporando el análisis de la gestión institucional, describiendo los objetivos más relevantes de mediano plazo y las acciones para mejorar la calidad y cobertura de los servicios. Además se debe reflejar los indicadores de impacto a alcanzar en el mediano plazo.

3. *Prioridades Estratégicas* (extensión 1/2 página por programa)

Presentar las prioridades estratégicas del período. El enfoque debe ser sobre el Ministerio en su conjunto y vinculando su accionar con las prioridades establecidas en el PNDH.

4. *Acciones a desarrollar por Programas institucionales*

Redactar un párrafo describiendo las acciones que desarrollará el programa en el período proyectado, para alcanzar las metas programadas.

En esta sección se debe incorporar una tabla de los indicadores de productos y resultados. Las metas establecidas deben mantener la correspondencia con las proyecciones financieras.

5. *Proyecciones financieras del período*

Se presentan de manera agregada en miles de córdobas y sin decimales, a nivel de programa, sub-programa, proyectos, tipo de gastos, grupo de gastos y fuente de financiamiento. Se utiliza el modulo de mediano plazo del SIGFAFOR como herramienta para facilitar el registro a las instituciones.

La información presentada corresponde: al año anterior ejecutado (n-1), la proyección de gasto del año en curso (n), la proyección del año que se formula (n+1), la proyección de los tres años siguientes al formulado (n+2), (n+3) y (n+4). Estas proyecciones se realizan en correspondencia a las Políticas Presupuestaria de Mediano Plazo y las asignaciones de techos presupuestario remitidas por el MHCP.

Los reportes del SIGFAFOR que se incorporan al MGIMP son los siguientes: MPMP 009, MPMP 012 y MPMP 014.

A continuación se presentan el resto de formatos que se recomiendan para la presentación del MGIMP.

Anexo 3- A: Formatos para presentar el MGIMP

Ministerio / Institución	
Misión	
Contexto / Situación del Sector	
Prioridades Estratégicas	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.

Anexo 3- B: Formato Descripción de programa e Indicadores de Desempeño

Ministerio / Institución	
Código de Programa	
Nombre	
Actividades Relevantes en el mediano plazo	

Indicadores

Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Año n-1 (Real)	Año n (Proyección)	Año n +1 (Meta)	Año n +2 (Meta)	Año n +3 (Meta)	Año n +4 (Meta)
Impacto								
1.								
Resultado								
1.								
2.								
Producto								
1.								
2.								
3.								
4.								

Anexo 4: Tablas para el análisis del desempeño institucional

1. Estructura de Gastos Institucionales (Millones de Córdoba)

a) Por tipo y grupo de gasto

Nombre de la Institución	Año n - 2		Año n - 1		Año n	
	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados
GASTOS TOTALES						
Gastos Corrientes						
Servicios Personales						
Servicios no Personales						
Materiales y Suministros						
Transferencias Corrientes						
Gastos de Capital						

b) Por programa

Nombre de la Institución	Año n - 2		Año n - 1		Año n	
	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados
GASTOS TOTALES						
Programa 1						
Programa 2						
Programa 3						
Programa 4						
Programa 5						
Programa 6						

c) Por fuente

Nombre de la Institución	Año n - 2		Año n - 1		Año n	
	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados	Gastos Devengados	Porcentaje sobre gastos totales devengados
GASTOS TOTALES						
Recursos del Tesoro						
Rentas c/ Destino Específico						
Recursos Propios						
Prestamos Externos						
Donaciones Externas						

2. Tendencias en la Ejecución Presupuestaria (Millones de Córdoba)

a) Por tipo y grupo de gasto

Nombre de la Institución	Año n -2			Año n -1		
	Presupuesto Actualizado	Devengado	Tasa de Ejecución	Presupuesto Actualizado	Devengado	Tasa de Ejecución
GASTOS TOTALES						
Gastos Corrientes						
Servicios Personales						
Servicios no Personales						
Materiales y Suministros						
Transferencias Corrientes						
Gastos de Capital						

b) Por programa

Nombre de la Institución	Año n -2			Año n -1		
	Presupuesto Actualizado	Devengado	Tasa de Ejecución	Presupuesto Actualizado	Devengado	Tasa de Ejecución
GASTOS TOTALES						
Programa 1						
Programa 2						
Programa 3						
Programa 4						
Programa 5						
Programa 6						

c) Por fuente

Nombre de la Institución	Año n -2			Año n -1		
	Presupuesto Actualizado	Devengado	Tasa de Ejecución	Presupuesto Actualizado	Devengado	Tasa de Ejecución
GASTOS TOTALES						
Recursos del Tesoro						
Rentas c/ Destino Especifico						
Recursos Propios						
Prestamos Externos						
Donaciones Externas						

3. Proyecciones de Gastos Institucionales (Millones de Córdoba)

a) Por tipo y grupo de gasto

Nombre de la Institución	Año n		
	Presupuesto Actualizado	Proyección	Tasa de Ejecución
GASTOS TOTALES			
Gastos Corrientes			
Servicios Personales			
Servicios no Personales			
Materiales y Suministros			
Transferencias Corrientes			
Gastos de Capital			

b) Por programa

Nombre de la Institución	Año n		
	Presupuesto Actualizado	Proyección	Tasa de Ejecución
GASTOS TOTALES			
Programa 1			
Programa 2			
Programa 3			
Programa 4			
Programa 5			
Programa 6			

c) Por fuente

Nombre de la Institución	Año n		
	Presupuesto Actualizado	Proyección	Tasa de Ejecución
GASTOS TOTALES			
Recursos del Tesoro			
Rentas c/ Destino Específico			
Recursos Propios			
Prestamos Externos			
Donaciones Externas			

4. Resultados e Impactos Institucionales Realizado vrs Programado

Indicadores de Impacto	Año n -2		Año n - 1		Año n	
	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Proyección
1.						
2.						
3.						
Indicadores de Resultado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Proyección

Anexo 5: Tablas para la estimación del gasto presu puestario por producto

Ministerio/ Institución	
Código de Programa	
Nombre	

INDICADORES DE PRODUCTO	Unidad de Medida	Meta Año n	Meta Año n+1	Meta Año n+2	Meta Año n+3
Producto 1					
Producto 2					
Producto 3					
Producto 4					

Indicador de Producto	Gasto por producto				
	Proyección (Miles de Córdoba)				
Producto 1	Total / Grupos de Gastos	Año n	Año n+1	Año n+2	Año n+3
	100				
	200				
	300				
	400				
	500				
	600				
Meta de producción					
Ratio: Gasto por unidad de producto					

Siglas

MFMP: Marco Fiscal de Mediano Plazo

MGIMP: Marco de Gastos Institucionales de Mediano Plazo

MHCP: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

MPMP: Marco presupuestario de mediano plazo

PGR: Presupuesto General de la República

PNDH: Plan Nacional de Desarrollo Humano

Bibliografía

1. **“Bases teóricas del presupuesto por programa”**; Asociación venezolana de presupuesto público, 1979. Carlos Matus, Marcos Makon, Víctor Arrieche.
2. **“El sistema presupuestario en la administración nacional de la República de Argentina”**; Ministerio de Finanzas de la República de Argentina.
3. **“Indicadores de desempeño en el sector público”**; Juan Cristóbal Bonnefoy – María Nela Armijo, Serie de Manuales CEPAL 2005.

La presente guía ha sido elaborada por la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con apoyo de la asistencia técnica financiada por el Gobierno de Suiza en el marco del convenio “Programa de Fortalecimiento Institucional al Gobierno de Nicaragua para el apoyo al Desarrollo de un Marco de Presupuesto de Mediano Plazo.” Managua, Junio 2011.

BORRADOR