



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

# IMG IMP

**Ministerio de Hacienda y Crédito Público**  
**Dirección General de Presupuesto**  
**Julio, 2019**

## CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>II. OBJETIVO DE LA GUIA .....</b>	<b>4</b>
<b>III. PROCESO PRESUPUESTARIO EN NICARAGUA .....</b>	<b>4</b>
<b>III. 1 FORMULACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA .....</b>	<b>5</b>
<b>PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>6</b>
<b>III. 2 APROBACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>III. 3 EJECUCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>III. 4 EVALUACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>IV. MARCO PRESUPUESTARIO DE MEDIANO PLAZO .....</b>	<b>9</b>
<b>IV.1 OBJETIVOS DEL MPMP EN NICARAGUA.....</b>	<b>9</b>
<b>IV.2 MARCO LEGAL DEL MPMP .....</b>	<b>10</b>
<b>IV.3 COMPONENTES DEL MPMP .....</b>	<b>10</b>
<b>V. MARCO DE GASTO INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO.....</b>	<b>11</b>
<b>FASE 1: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y DEFINICIÓN DE PRIORIDADES INSTITUCIONALES.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 REVISIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 CONTEXTO/SITUACIÓN DEL SECTOR Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 ANÁLISIS DE INDICADORES DE IMPACTO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 IDENTIFICAR LOGROS ALCANZADOS Y RETOS PENDIENTES .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.3 IDENTIFICAR ELEMENTOS COYUNTURALES FAVORABLES Y/O DESFAVORABLES.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES .....</b>	<b>16</b>
<b>FASE 2: MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 LA CADENA DE RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 TIPOS DE INDICADORES .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 REQUISITOS DE LOS INDICADORES .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 CRITERIOS PARA DISEÑAR INDICADORES .....</b>	<b>21</b>
<b>FASE 3: ANÁLISIS DE GASTOS PARA LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 ¿POR QUÉ ES NECESARIO ANALIZAR EL GASTO PRESUPUESTARIO POR PRODUCTO?.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 ¿QUÉ BUSCAR EN EL ANÁLISIS DE GASTO PRESUPUESTARIO POR PRODUCTO? .....</b>	<b>22</b>
<b>FASE 4: PROYECCIÓN DEL PROGRAMA DE INVERSIONES DE LA INSTITUCIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 PROYECTOS EN EJECUCIÓN (DE ARRASTRE).....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 PROYECTOS QUE CUENTAN CON AVAL TÉCNICO.....</b>	<b>25</b>

<b>4.3 PROYECTOS QUE CUENTAN CON CERTIFICACIÓN TÉCNICA .....</b>	<b>25</b>
<b>SIGLAS .....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO 1 - MODELO PARA PRESENTAR EL MGIMP .....</b>	<b>28</b>
<b>INSTRUCTIVO PARA PREPARAR EL ANEXO 1: MODELO PARA PRESENTAR EL MGIMP .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 2 -FORMATOS Y TABLAS DEL MGIMP .....</b>	<b>32</b>
Tabla 1: Seguimiento de Indicadores de Impacto .....	32
Tabla 2: Seguimiento de Indicadores de Resultados .....	32
Tabla 3: Descripción de Programa e Indicadores de Seguimiento .....	33
Tabla 4: Detalle de indicadores de Programa .....	33
Tabla 5: Estructura por tipo y grupo de gasto de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso.....	34
Tabla 6: Estructura del gasto por programa y fuente de financiamiento de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso .....	34
Tabla 7: Estructura del gasto por proyecto y fuente de financiamiento de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso .....	35
Tabla 8: Tendencias en la ejecución presupuestaria por tipo y grupo de gastos.....	35
Tabla 9: Tendencias en la ejecución presupuestaria por programa y fuente de financiamiento .....	36
Tabla 10: Tendencias en la ejecución presupuestaria por proyecto y fuente de financiamiento .....	36
Tabla 11: Proyección de recursos destinados a la práctica de género .....	37
Tabla 12: Proyectos de Inversión.....	38
Tabla 13: Formato para Estimación de Gasto por Producto .....	39
Tabla 14: Proyección de Egreso Institucional, tipo, grupo de gasto y fuente de financiamiento .....	40
Tabla 15: Proyección de Egresos por Programas.....	41
Tabla 16: Proyección por Programa, Tipo y Grupo de Gasto.....	41
Tabla 17: Programa de Inversiones Públicas .....	41
<b>ANEXO 3 - NIVELES DE INCIDENCIA PARA LA APLICACIÓN DEL GASTO EN GÉNERO .....</b>	<b>42</b>

## I. INTRODUCCION

En el año 2005 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público diseñó una estrategia para la implementación del Marco Presupuestario de Mediano Plazo como instrumento de programación, cuya finalidad consiste en establecer el vínculo de las políticas públicas, prioridades estratégicas y disponibilidad de recursos. Impulsar el MPMP requirió de un esfuerzo convenido a partir de la definición de una unidad administrativa y conformación de un equipo técnico responsable de conducir las acciones para realizar los cambios sustanciales en aspectos metodológicos y culturales del proceso de formulación del presupuesto.

La implementación del MPMP se estableció en un plan de acción donde se determinó la cobertura de instituciones para un período de cinco años, iniciando en el año 2005 durante la formulación del Presupuesto General de la República 2006, con tres ministerios pilotos que elaboraron su Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo. Desde el año 2015, sesenta instituciones, localizando entre ellas, a los Poderes del Estado, Ministerios de la Administración Central y treinta y nueve Instituciones Descentralizadas, elaboran y presentan su Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo.

El presente documento retoma un conjunto de normas y procedimientos del proceso presupuestario que orientan las actividades en las etapas de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto con la finalidad de instituir las actividades relativas a la elaboración del MGIMP como parte del proceso de formulación presupuestaria.

## II. OBJETIVO DE LA GUIA

Disponer de un marco metodológico que suministre los elementos conceptuales y técnicos además de instituir las normas para que las instituciones públicas elaboren el Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo, en el contexto de las políticas y procedimientos definidos por la Dirección General de Presupuesto.

## III. PROCESO PRESUPUESTARIO EN NICARAGUA

El Gobierno de Nicaragua ha venido impulsando acciones encaminadas al fortalecimiento del proceso presupuestario en el marco de una gestión orientada a resultados, para ello es necesario que el presupuesto, en todas sus etapas, sea un efectivo instrumento para la definición, ejecución y evaluación de políticas de desarrollo de mediano plazo.

El presupuesto público es elaborado en el contexto de la gestión para resultados, procurando que la asignación de recursos no se encauce solamente a la cantidad de insumos que una institución requiere para su funcionamiento, sino primordialmente a la cantidad de recursos requeridos para lograr un resultado que impacte en la población; esta reforma en la gestión pública, requiere evaluar el desempeño de las instituciones públicas, al enfocarse no solamente en combinación de insumos para lograr un producto determinado, sino que hace énfasis en los objetivos y resultados alcanzados, medidos de diferentes formas, y su impacto generado a través de las mejoras en el bienestar de la ciudadanía.

El presupuesto con enfoque de gestión para resultados retoma la técnica del presupuesto por programas, posibilita expresar la red de producción de las instituciones públicas, asignar y evaluar la utilización de recursos tomando en consideración dicha producción y provisión de bienes y servicios. Permite distinguir los productos terminales que se generan en los programas presupuestarios y su contribución a las políticas institucionales, lo que conlleva la adopción de decisiones por parte de los niveles políticos y gerenciales orientadas a optimizar las relaciones insumo-producto, tanto en términos de eficiencia como de eficacia de la gestión pública.

El Marco Presupuestario de Mediano Plazo, se incorpora como instrumento para la conducción estratégica, difiere del presupuesto anual, en el sentido que no se utiliza en la gestión administrativa de las instituciones. El MPMP permite ver más allá de lo que proporciona el presupuesto anual, por lo que sirve de guía a la política presupuestaria y es el vínculo entre la planificación de operaciones y la asignación de los recursos presupuestarios, ambos instrumentos permiten articularse en una programación físico y financiera de mediano plazo.

### **Etapas del Ciclo Presupuestario**

Las etapas del proceso presupuestario en Nicaragua corresponden al ciclo presupuestario tradicional de la formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

La ley N° 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, tiene por objeto “regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del Presupuesto General de la República; así como regular la información de los presupuestos de todos los órganos y entidades del Sector Público”.

### **III. 1 Formulación**

La etapa de la formulación corresponde a la elaboración del presupuesto en función de las prioridades de la política del gobierno, traducida en objetivos y resultados a partir de los cuales se asignan los recursos reales y financieros correspondientes a la producción de bienes y servicios en el marco de los resultados esperados.

La formulación conlleva una secuencia lógica de actividades como parte de un proceso que va desde la definición de objetivos estratégicos derivados de la política presupuestaria pública y de la misión de cada institución, producción de bienes y servicios hasta el cálculo de los recursos materiales y financieros requeridos para su obtención.

La formulación presupuestaria involucra las actividades correspondientes a la elaboración del Marco Presupuestario de Mediano Plazo y del Presupuesto Anual.

El proceso de formulación presupuestaria comienza en las instituciones a partir de la determinación de prioridades estratégicas, en función de los recursos reales, se define lo que se va a producir para alcanzar los resultados previstos en el marco de los objetivos estratégicos, asimismo se calculan los insumos que se estarán requiriendo para la provisión de bienes y servicios. Aquí se aplica la técnica del presupuesto por programas, que define la red de acciones presupuestarias de la cual se deriva la estructura programática.

#### **Estructura Programática**

El presupuesto por programas es una técnica mediante la cual se asigna a determinadas categorías programáticas de las instituciones gubernamentales, los recursos necesarios para producir y proveer bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades de la comunidad para un período determinado. La misma facilita la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria en términos físicos y financieros. Otra característica de la técnica es que facilita la medición de la producción, mediante la utilización de indicadores de diversa índole. Además, posibilita la proyección de la producción de servicios para el mediano plazo.

La estructura programática debe revisarse anualmente en el marco del proceso de formulación presupuestaria, a partir del análisis del proceso productivo y su expresión gráfica, la Red de Acciones Presupuestarias, que muestra las categorías que conforman la estructura programática y las relaciones de producción. Es decir, la delimitación de los bienes y servicios que se producen, los recursos reales que se utilizan y los recursos financieros que se requiere para su producción dentro de un determinado ámbito presupuestario institucional.

Dado que la estructura programática se deriva del proceso productivo que define los bienes y servicios que se generan en los diferentes programas presupuestarios, si estos se definen adecuadamente, la estructura debe ser estable y duradera en el tiempo, las variaciones se justifican a consecuencia de cambio de políticas y/o inclusión de proyectos.

Dado que la estructura programática se deriva del proceso productivo que define los bienes y servicios que se generan en los diferentes programas presupuestarios, si las categorías programáticas se determinan adecuadamente, la estructura debe ser estable y duradera en el tiempo, las variaciones se justifican a consecuencia de cambio de políticas y/o inclusión de proyectos.

## Producción Institucional

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

Para identificar los productos finales o terminales de cada programa institucional, es conveniente responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Los productos identificados justifican la razón de ser de la institución?
- ❖ ¿Los productos definidos trascienden al ámbito institucional?
- ❖ ¿Contribuyen al logro de la política institucional?
- ❖ ¿Se identifica claramente el proceso productivo para obtener un producto específico?
- ❖ ¿Es posible la identificar los insumos requeridos para cada producto, que permita identificar su gasto?

Si la respuesta es “Si” 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 categorías programáticas.

**Las categorías programáticas** consideradas en la técnica de presupuesto por programas son: programa, subprograma, proyecto, actividad, obra.

- 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, si se determina 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.

En las Categorías de Programa y Subprograma se definen los Indicadores de Producto, debiendo actualizarse en cada proceso de formulación presupuestaria las metas anuales para cada ejercicio presupuestario.

**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 se considera 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.

**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.

**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.

Para la elaboración del MGIMP, se consideran las categorías programáticas de PROGRAMA, SUBPROGRAMA y PROYECTO definidas para el anteproyecto del año. Incorporando además las categorías cuya ejecución esté prevista para ejercicios posteriores.

### III. 2 Aprobación

La etapa de aprobación del Presupuesto General de la República le corresponde a la Asamblea Nacional; por medio de la Comisión de Producción, Economía y Presupuesto se analiza el Proyecto de presupuesto presentado por el Poder Ejecutivo. Concluido el análisis, la Comisión elabora un dictamen, el cual es presentado y considerado por el plenario de la Asamblea Nacional.

Una vez aprobada la Ley por la Asamblea Nacional, es remitida a la Presidencia de la República para su sanción y promulgación.

Es importante destacar que la información tanto de las metas de resultado y de productos que cada institución presenta, se constituyen en elementos técnicos para la elaboración del dictamen y al ser aprobados, se precisan en un compromiso legal por parte de las instituciones.

### **III. 3 Ejecución**

La etapa de la ejecución presupuestaria consiste en disponer de los recursos asignados en el Presupuesto General de la República para lograr los resultados planteados, es decir efectuar las acciones necesarias que conlleven a la producción prevista. El presupuesto debe ser ejecutado en términos de resultados y objetivos planteados en la etapa de formulación.

La ejecución presupuestaria implica la disposición de la administración pública en función de realizar las acciones necesarias para la gestión de los recursos reales y financieros que posibiliten el logro de las metas de producción.

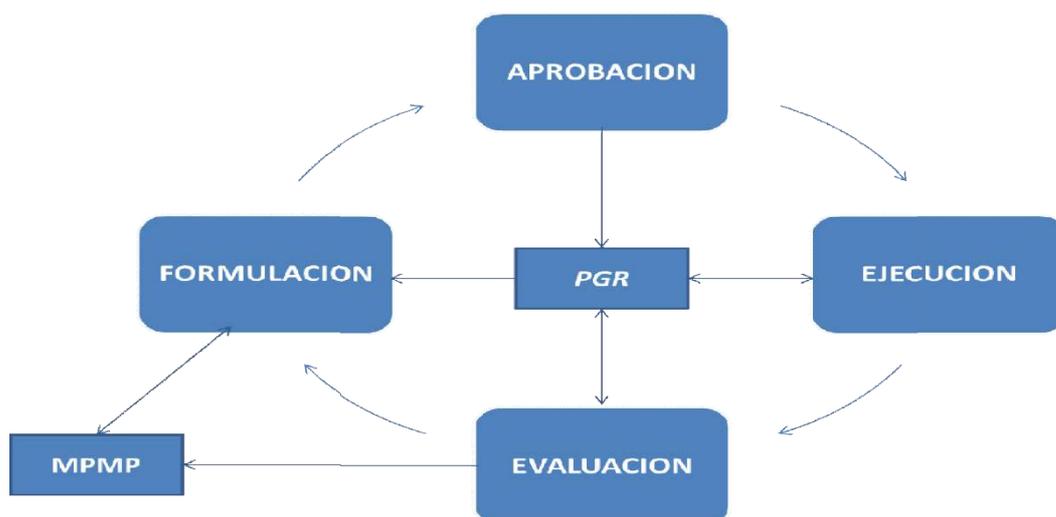
### **III. 4 Evaluación**

El seguimiento y la evaluación de la ejecución presupuestaria es una etapa del proceso presupuestario cuyo objetivo es verificar el uso óptimo de los recursos públicos. El sistema presupuestario público tiene un rol muy importante en el marco de la política económica. Para comprender realmente su importancia, es necesario analizar el proceso de diseño e implementación de dicha política ya que sus implicaciones en este aspecto son muy significativas.

El seguimiento consiste en recopilar información selectiva, en forma sistemática y permanente, procediendo a su ordenamiento y proceso con la finalidad de que sirva de soporte técnico para llevar adelante la evaluación.

La evaluación en el proceso presupuestario corresponde a la fase que se ocupa del análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, examinando el conjunto de resultados y su comparación con las metas programadas, con el propósito de analizar los desvíos y definir las acciones correctivas que permitan rectificar las eventuales tendencias no deseadas. Para realizar las acciones de evaluación es necesario instrumentar procedimientos muy precisos de seguimiento tanto de las magnitudes financieras como de los productos reales, así como de la vinculación entre ambos.

Puesto que el seguimiento y la evaluación de la ejecución presupuestaria es una etapa del proceso presupuestario, debe encontrarse estrechamente integrada a las restantes etapas. Para su correcto funcionamiento, es imprescindible contar con una ajustada formulación del presupuesto y una precisa programación de su ejecución. Los resultados de la evaluación presupuestaria conllevan a la revisión y actualización de las proyecciones de los ejercicios subsiguientes, es decir del MGIMP.



**Gráfico N°1: Etapas del proceso presupuestario y vínculos con el PGR y MPMP**

## IV. MARCO PRESUPUESTARIO DE MEDIANO PLAZO

El Marco Presupuestario de Mediano Plazo, que está siendo implementado en Nicaragua, conjuga elementos de planificación y seguimiento, con la finalidad de incrementar la capacidad de gestión de las instituciones públicas y evaluar el desempeño de las mismas en relación al logro de resultados.

### IV.1 Objetivos del MPMP en Nicaragua

El Marco Presupuestario de Mediano Plazo se concibe como un enfoque de planificación y presupuesto que busca mejorar la efectividad del gasto público vinculando las prioridades, políticas y acciones de Gobierno con la disponibilidad 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 Programa Nacional de Desarrollo Humano.
2. **Propiciar el vínculo de las políticas públicas, las prioridades estratégicas y la disponibilidad de recursos:** 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. **Contribuir a la 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. **Favorecer el 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.

## IV.2 Marco legal del MPMP

La Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, en el Artículo. 37 establece el contenido mínimo del MPMP. Marco Presupuestario de Mediano Plazo.

**Artículo 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 tipo, clase y concepto.
- 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.

Asimismo, 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.

## IV.3 Componentes del MPMP

El MPMP se constituye por tres componentes a continuación citados:

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 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 como fuentes y usos de recursos, garantía del principio de equilibrio presupuestario. Incluye también las proyecciones de créditos presupuestarios de las entidades públicas y el servicio de la deuda pública.

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 institucionales 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 la optimización de los recursos.

## V. MARCO DE GASTO INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO

El Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo refleja información de las proyecciones presupuestarias de gastos que sustentan la provisión de bienes y servicios de las instituciones públicas a nivel de Programa y/o Subprograma, Proyecto (programa de inversiones de la institución), Grupo de Gasto y Fuente de Financiamiento, para un período de cuatro años.

Los MGIMP constituyen el vínculo entre un nivel de gestión macro, que determina el contexto macroeconómico en un proceso de “arriba hacia abajo”, en el que se establecen objetivos y marco fiscal con el nivel micro, en el que las instituciones hacen revisiones de “abajo hacia arriba” para relacionar la política y prioridades institucionales con la asignación óptima de recursos.

Los elementos que conforman el Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo son: Misión Institucional, Contexto/Situación del Sector y Desempeño Institucional, Prioridades Institucionales para el período, Acciones a Desarrollar por Programas Institucionales, Proyecciones Financieras (Ver Anexo 1).

La preparación de los MGIMP, debe vincular los objetivos y prioridades institucionales derivados del Programa Nacional de Desarrollo Humano con el cálculo de proyecciones financieras del período.

Para la preparación de los bloques que componen el MGIMP es preciso realizar una serie de actividades las que son necesarias llevar a efecto en cuatro momentos:

**Fase 1:** Análisis del Desempeño y definición de prioridades institucionales

**Fase 2:** Medición de la Producción y definición de Indicadores

**Fase 3:** Análisis del Gasto para la producción de bienes y servicios

**Fase 4:** Revisión del Programa de Inversiones de la institución

Finalmente, acotadas las fases señaladas, se procede al ordenamiento y estructuración de la información conforme los requerimientos de la Dirección General de Presupuesto para la preparación del MGIMP.

La elaboración del MGIMP es un proceso que además de los elementos técnicos, se requieren decisiones políticas, las que son consensuadas por un equipo de funcionarios que integran la Comisión de Planificación y Presupuesto.

### **Comisión de Planificación y Presupuesto**

La Comisión de Planificación y Presupuesto de cada institución es responsable de coordinar las actividades referidas a la formulación presupuestaria en lo que respecta a la elaboración del MGIMP, elaboración del anteproyecto del presupuesto anual y demás actividades concernientes

a las diferentes etapas del proceso presupuestario. Debe estar conformada por un equipo técnico multidisciplinario institucional bajo la coordinación técnica de un funcionario designado por la dirección superior de la institución.

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

1. Designación del Coordinador Técnico de la Comisión y un suplente por parte de las autoridades superiores.
2. Conformar la Comisión, asegurándose de su calidad multidisciplinaria, de la integración de directivos, de técnicos y de la representación de las diferentes áreas de la institución:
  - ❖ Responsable del área de Planificación.
  - ❖ Responsable del área de Administración Financiera.
  - ❖ Responsable de la unidad de Presupuesto.
  - ❖ Responsable de la unidad de Inversiones.
  - ❖ Responsables de unidades ejecutoras de programa y/o subprograma.
  - ❖ Otros que la Dirección Superior considere, como: Responsable de Adquisiciones, Responsable de monitoreo y seguimiento, Responsable de sistemas de información, Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Unidad de Género entre otros.

Entre las atribuciones de la Comisión de Planificación y Presupuesto están:

- ❖ Conducir el proceso de elaboración del MGIMP.
- ❖ Analizar, actualizar y definir la misión y prioridades institucionales en el mediano plazo.
- ❖ Dirigir la revisión del proceso productivo, red de acciones presupuestarias y elaboración de Estructura Programática.
- ❖ Coordinar la definición de los indicadores y metas de productos y de resultados.
- ❖ Concertar la revisión del programa de inversión de la institución.
- ❖ Tutelar la elaboración de proyecciones financieras de gasto y recursos del período de mediano plazo.
- ❖ Dirigir las actividades de elaboración del anteproyecto de presupuesto anual.
- ❖ Presentar a las autoridades superiores para su aprobación el ante proyecto de presupuesto institucional y MGIMP.

### **Fase 1: Análisis del Desempeño y Definición de Prioridades Institucionales**

La preparación del MGIMP da lugar a una revisión de los objetivos y las prioridades previstos para el mediano plazo y, en base a ello, determinar los insumos con la finalidad de cuantificar los requerimientos de recursos que serán solicitados para el logro de los objetivos. Posteriormente, los MGIMP deberán ajustarse a los techos presupuestarios aprobados para cada ejercicio del período.

La preparación de los MGIMP debe efectuarse respetando las prioridades estratégicas contenidas en el Programa Nacional de Desarrollo Humano, la Política Presupuestaria y la

Política Institucional, considerando como referencia los límites máximos de asignaciones presupuestarias otorgadas para cada ejercicio presupuestario. La calidad 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.

Los componentes del MGIMP que integran esta fase son:

### 1.1 Revisión de la Misión Institucional

La Misión de una institución es una declaración que define el propósito o su quehacer y permite *orientar las acciones* hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, una buena misión debe ser comprensible en cuanto a identificar claramente los productos y los beneficiarios a los cuales se orientan dichas acciones. En este sentido la misión debe incorporar claramente el *QUE* (¿qué hace la institución, ¿cuál es su razón de ser?), *COMO* (¿cómo lo hace?, y *PARA QUIEN* (¿para quién dirige su quehacer?), concretando así su propósito.

La preparación y revisión de la Misión institucional es responsabilidad de las autoridades superiores debido a que conlleva decisiones y compromisos referidos a los resultados por los cuales la institución debe responder ante la ciudadanía.

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

#### a) ¿Para qué fue creada la institución?

Es fundamental la claridad que se tenga de **la razón de ser de la institución**, cuales son los propósitos fundamentales, lo que se deriva de las funciones establecidas por ley, a partir de ello es posible identificar cuáles son los bienes o servicios que genera y en qué sector se ubica la institución.

#### b) ¿Cómo lo hace?

Tiene que ver con la definición de los procesos productivos necesarios para la producción 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.

#### c) ¿Para quién lo hace?

Otro aspecto elemental es conocer quiénes son los usuarios de nuestros servicios, la población objetivo y la cobertura actual, permite establecer la población meta hacia quienes van dirigidos los productos institucionales, o sea, los beneficiarios (as).

Conocer las necesidades de los ciudadanos nos permite identificar la demanda, es importante tener presente que ninguna institución cuenta con la capacidad instalada y los recursos para satisfacer las necesidades de todos los posibles beneficiarios (as); determinar la capacidad de oferta de bienes y servicios permite identificar la demanda insatisfecha, ello es importante a fin de considerar las acciones que lleven a reducir esa brecha en el mediano y largo plazo.

En este aspecto es importante la identificación de los usuarios (de ser posible desagregar por género) de los bienes y servicios que produce la institución considerando lo siguiente:

**Población potencial**, corresponde a la población total usuaria de los servicios que presta la institución.

**Población objetivo**, población que la institución tiene previsto atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.

**Beneficiarios efectivos**, son aquellos que están siendo o han sido atendidos por la institución.

## **1.2 Contexto/Situación del Sector y Desempeño Institucional**

El MGIMP, debe presentar el contexto del sector a que pertenece, cuales son los principales problemas, su naturaleza y desafíos, como se propone contribuir a resolver los problemas, cuales son las características de la demanda de servicios que debe ser atendida, incorpora un 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.

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

1.2.1 Análisis de los indicadores de impacto

1.2.2 Identificar logros alcanzados y retos pendientes

1.2.3 Identificar elementos coyunturales favorables y/o desfavorables.

1.2.4 Análisis de la estructura de gastos de ejercicios anteriores.

### **1.2.1 Análisis de Indicadores de Impacto**

El impacto mide beneficios que la población usuaria recibe como consecuencia de la producción de las instituciones del Estado. Si bien las metas de impacto son difícilmente atribuibles a una institución en concreto, sino más bien a productos y servicios derivados de la acción del conjunto de instituciones del Estado; es importante analizar de forma periódica, en qué medida los indicadores de impacto a que contribuye la institución con su quehacer, están siendo alcanzados.

Los indicadores de impacto están generalmente definidos en el PNDH o en el Programa Económico del Gobierno, y las instituciones tienen metas y objetivos particulares que contribuyen a la consecución de los mismos. El impacto se mide en el mediano y largo plazo, y es la referencia a través de la cual se mide en última instancia el desempeño institucional. Los indicadores de impacto están por tanto llamados a perdurar en el tiempo (Anexo 2 Tabla 1).

### **1.2.2 Identificar Logros Alcanzados y Retos Pendientes**

Se debe identificar los logros institucionales alcanzados tanto en el nivel de impacto como de resultado de programas. En un contexto de recursos limitados, siempre existen retos institucionales para alcanzar la demanda social de bienes y servicios, por tanto, los cambios en el entorno, en las necesidades de la población, o en las instituciones mismas, generan nuevos

retos. Este análisis proporciona insumos valiosos para mejorar el alcance de las políticas y programas institucionales.

### 1.2.3 Identificar Elementos Coyunturales Favorables y/o Desfavorables

El análisis del contexto y del desempeño institucional debe permitir la identificación de algunos elementos que es preciso tener en consideración para la formulación de los MGIMP. Estos elementos pueden resultar favorables para la gestión o planificación institucional y por tanto se presentan como oportunidades que es posible aprovechar para mejorar la gestión institucional (Ej.: Una mejora de los precios de insumos permite un incremento en la producción de un servicio o un acuerdo internacional favorece la accesibilidad a productos o servicios antes inexistentes). Sin embargo, puede que los elementos resulten desfavorables, y por tanto sea necesario hacer ajustes a las previsiones o tomar medidas que mitiguen el impacto de dichos elementos sobre la producción institucional (Ej.: Un incremento de la inmigración, eleva imprevistamente la demanda de servicios).

En ambos casos, es necesario ir ajustando la planificación y asignación de recursos, tomando medidas que prioricen el gasto con el fin de adaptarse a aquellos elementos coyunturales que afectan a la producción institucional.

### 1.2.4 Análisis de la Estructura de Gastos de Ejercicios Anteriores

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

Después de realizar una valoración del sector al que pertenece la institución y del papel que desempeña para el desarrollo del mismo, se debe efectuar un análisis de los progresos en la ejecución presupuestaria. Para ello es necesario disponer de la siguiente información:

- **Estructura de gastos de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso (Ver anexo 2: tablas 5-6 y 7):**
  - a. Por tipo y grupo de gastos;
  - b. Por programa y fuente de financiamiento (no incluir los gastos correspondientes a los proyectos)
  - c. Por proyecto y fuente de financiamiento
- **Tendencias en la ejecución presupuestaria, para los dos años anteriores al que se está ejecutando (Ver anexo 2: tablas 8, 9 y 10):**
  - d. Por tipo y grupo de gastos;
  - e. Por programa y fuente de financiamiento (no incluir los gastos correspondientes a los proyectos)
  - f. Por proyecto y fuente de financiamiento

- **Proyección de recursos destinados a las prácticas de género para el año en curso (Ver anexo 2: tabla 11)**
  - g. Por nivel de incidencia<sup>1</sup>.
  - h. Por programa institucional.

Para la preparación de estas tablas, cada institución debe contar con un detalle de los gastos ejecutados por el programa. Esta información está disponible en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera, los responsables de la unidad financiera deben suministrar los reportes a cada responsable de programa, incluido el de las prácticas de género, si procede.

La revisión integral del gasto apunta a evaluar la congruencia entre los objetivos y los programas de una institución, y la coherencia de los métodos empleados. Debería permitir a las autoridades medir la eficacia de la institución, su eficiencia y la capacidad en la asignación y el uso de los recursos. En el caso de los gastos financiados con rentas con destino específico y recursos propios que tienen origen en la prestación de servicios, sean aranceles, derechos o tasas, se requiere verificar la relación entre el monto de los ingresos y los respectivos gastos devengados.

La relación e integración físico – financiera de la gestión presupuestaria debe ser la base para conocer las tendencias.

Los resultados del análisis de la ejecución físico-financiera facilitan identificar mejoras concretas para la gestión y el uso de los recursos. El uso de los indicadores de desempeño no debe ser automático, sino un insumo para el trabajo analítico de evaluación y del proceso de toma de decisiones.

Las recomendaciones de la evaluación pueden abarcar: revisión y replanteamiento de los objetivos, revisión de procesos productivos, rediseño de estructura programática, replanteamiento de indicadores y metas de producción, redistribución de asignaciones presupuestarias.

### **1.3 Definición de Prioridades Estratégicas Institucionales**

Uno de los propósitos del análisis del desempeño institucional es contar con elementos de juicio para la definición de las prioridades estratégicas institucionales a mediano plazo.

Las prioridades estratégicas institucionales son los resultados que la entidad espera concretar en un plazo determinado, en el contexto de la misión institucional para dar respuesta a las necesidades de la población objetivo en el marco de una situación cambiante.

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

---

<sup>1</sup> Se entiende por niveles de incidencia los definidos en el estudio “Metodología de incorporación de prácticas de género en el Presupuesto General de la República” del Programa Conjunto de Género. (Ver Anexo 3)

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.

Tomando como base la realidad del desempeño institucional, la identificación de objetivos y política institucional de corto y mediano plazo, se pueden establecer las prioridades estratégicas institucionales, vinculadas con las proyecciones de gastos por programa y producto. **Se debe tener en cuenta la capacidad institucional para lograr resultados.**

Las prioridades institucionales en el contexto de la gestión pública, son la expresión de los diferentes resultados que se espera que las instituciones públicas alcancen en el mediano plazo.

Las prioridades en una institución deben cumplir los siguientes requisitos:

- ❖ Deben ser consistentes con la misión de la institución, ya sea por los efectos o resultados esperados al interior de la entidad (rediseño, mejora en los procesos productivos, etc.) o en su población objetivo/ beneficiarios (mayor cobertura, calidad y oportunidad en la provisión de bienes y servicios).
- ❖ Deben especificar el resultado o impacto deseado, susceptibles de revisar y evaluar, señalando los medios para alcanzarlos.
- ❖ Deben ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.
- ❖ Debe ser posible su vinculación con indicadores de productos.
- ❖ Se podrá señalar las prioridades estratégicas que aplican Equidad de Género.

Una prioridad institucional debe incluir:

- a) el objetivo que se persigue para el mediano plazo.
- b) los resultados que se prevén alcanzar con la priorización.
- c) las acciones previstas para lograr los resultados y el objetivo.

Se prevén no más de 4 prioridades para el período.

## **Fase 2: Medición de la Producción y Definición de Indicadores**

El Presupuesto debe reflejar en todas sus etapas los procesos productivos de las instituciones que lo conforman, para ello, se aplica la técnica de Presupuesto por Programas para Resultados la cual permite conocer los bienes y servicios que se producen, los recursos reales que se utilizan y los recursos financieros que se requieren para llevarlos a cabo en un período determinado.

La expresión en el presupuesto de la producción de bienes y servicios posibilita no solo la toma de decisiones de los niveles directivos y técnicos sobre los recursos reales y financieros para el logro de los objetivos, sino que es una base esencial para el análisis, seguimiento y evaluación de la gestión presupuestaria y su efecto en el mediano plazo.

En el Presupuesto General de la República se detallan los Programas, Subprogramas y su producción de bienes y servicios, constituyendo esto, el principal sustento del Presupuesto por Programas.

En la técnica del Presupuesto por Programas y Resultados se considera como esencial, el vínculo entre la asignación de recursos con los resultados y permitiendo hacer registros de indicadores de gestión en términos de eficiencia y eficacia de dichos resultados.

La identificación del Objetivo y de la Política Institucional de mediano y corto plazo es un referente esencial para el análisis de prioridades en la asignación de recursos presupuestarios para cada uno de los Programas.

Definir indicadores y metas a nivel de los programas, sub programas y proyectos posibilitan medir la gestión institucional y su proyección en el mediano plazo. Los indicadores de desempeño son instrumentos claves de la Presupuestación orientada a resultados, proporcionan información respecto a la medición o evaluación de los bienes y servicios brindados por la entidad.

Los indicadores de desempeño hacen posible la evaluación del alcance de los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Un indicador es la expresión que proporciona información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Los indicadores por si solos no permiten la evaluación, de ahí la importancia de identificar contra que serán comparados:

- ❖ Se puede comparar con el desempeño de años anteriores, lo que posibilita identificar las tendencias.
- ❖ Se puede comparar con proyecciones de mediano plazo lo que permite observar la continuidad de la tendencia.
- ❖ Se puede comparar con estándares que permitan identificar el grado de eficiencia de la gestión institucional.

Los indicadores de desempeño incorporados al presupuesto, incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir el logro de las metas propuestas. Las metas de producción deben definirse para cada ejercicio presupuestario por programa y subprograma.

Todo proceso de evaluación debe basarse en la medición precisa de la producción y en el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión a diversos niveles. En ambos casos, es imprescindible disponer de sistemas de información adecuados tanto a nivel físico como financiero, puesto que el cálculo de los desvíos, así como la instrumentación de medidas correctivas se sustentan en su exactitud y pertinencia. La existencia de registros de información que reflejen la realidad de los procesos y la actualización continua de sus magnitudes, es de primordial importancia para disponer de un seguimiento apropiado de la gestión y de la evaluación conveniente de los resultados obtenidos.

## **2.1 La Cadena de Resultados**

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 gráfico N° 2 pueden apreciarse los cuatro componentes de la cadena de resultados desarrollados por las instituciones en la gestión pública. 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.



**Gráfico N° 2: Cadena de Resultados**

## 2.2 Tipos de Indicadores

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:

### Por su nivel de ubicación en la cadena de resultados:

- De Insumos*: generalmente se definen para monitorear el uso de recursos en la producción de bienes y servicios (Recursos asignados a un programa, que pueden ser materiales, humanos, técnicos, tecnológicos o financieros).
- De Productos*: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por las instituciones. Su producción depende enteramente de las instituciones públicas.
- 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. Cambios en los usuarios o grupos meta por el nivel de uso de los productos del programa.
- 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.

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.

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.

**Por el objetivo del análisis (evaluación) que se desea realizar:**

- 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. En ellos deberán distinguirse los requeridos para los análisis físicos, financieros y el relacionamiento entre ambos.
- 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 cuántos 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. *De Calidad:* utilizados para medir cuan oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados. Analizando, por un lado: a) la contribución a los objetivos políticos y a los objetivos institucionales; y por otro b) incorporar la opinión de los usuarios o beneficiarios directos de los servicios a cargo del Programa, obtenida a nivel de encuestas.

De ser posible se deben identificar indicadores de género que permitan valorar en qué medida los objetivos del proyecto han contribuido a promover la equidad de género (indicadores de producto focalizados en mujeres como beneficiarias directas-programas de salud para mujeres; indicadores de producto donde las mujeres son beneficiarias indirectas- asesoría en violencia doméstica orientada a hombres).

Los indicadores también se pueden desagregar por sexo para mostrar la producción de los resultados y la consecución de los objetivos en relación tanto a las mujeres como a los hombres. 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 definir cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

### 2.3 Requisitos 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 desecharse.

## 2.4 Criterios para Diseñar Indicadores

Es necesario verificar si los indicadores escogidos son adecuados para ser incluidos en el MGIMP. A continuación, se presenta lista de criterios que permite su preparación.

- ❖ Los indicadores deben basarse en un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, sin ambigüedad.
- ❖ Deben corresponder a un horizonte temporal determinado; al alcanzarlo, se definirá la conveniencia de mantener o desechar el indicador.
- ❖ Debe contribuir para lograr un objetivo específico, explícito, en cifras.
- ❖ Los indicadores deben elegirse por la vía de la concertación con las diferentes instancias de la institución.
- ❖ Los indicadores deben corresponder a información fácilmente disponible y que no exija un trabajo suplementario y pesado.
- ❖ No es necesario ni conveniente instrumentar un número elevado de indicadores, deben ser pocos pero muy significativos. El número de indicadores no debe sobrepasar los 5 ó 6 por programa.
- ❖ Los indicadores deben ser bien definidos las variaciones de un ejercicio con otro lo constituyen las metas anuales de los mismos.
- ❖ Determinar la fuente de datos, la frecuencia de medición, presentación de la información, y asignación de responsables para recopilar, procesar y presentar los indicadores.

Además, es importante considerar determinados niveles de referencia:

- ❖ **HISTÓRICO:** tomar en consideración resultados obtenidos en el pasado.
- ❖ **ESTÁNDAR:** considerar parámetros con base en métodos y medición del trabajo.
- ❖ **POLÍTICA:** su finalidad indiscutible en función de las políticas de la institución.

No es recomendable instrumentar el seguimiento de un número elevado de indicadores, deben ser relevantes. Ello implica un trabajo previo muy cuidadoso y exhaustivo en el que se analicen profundamente las características de cada servicio o área de gestión a evaluar y las dificultades para su medición.

### Fase 3: Análisis de Gastos 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 y para asegurar la coherencia entre las metas de desempeño y el presupuesto a mediano plazo.

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 ejecutados 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.

#### 3.1 ¿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. Mayor cobertura, un incremento en el volumen de bienes y servicios que ofrece la institución a la población beneficiaria.
2. Mejor calidad de los bienes y servicios ofrecidos a la comunidad.
3. Disponer de recursos para financiar otros programas institucionales en orden de prioridad.

#### 3.2 ¿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 ejecución presupuestaria de ejercicios anteriores es importante relacionar la ejecución financiera con la cantidad de bienes y servicios brindados en el mismo período y contar con una idea aproximada del gasto incurrido para cada uno de los productos (bienes y servicios) que ofreció la institución a determinada población beneficiada.

La mejor medida para este propósito es el gasto presupuestario por unidad de producto. Es también aconsejable calcular el gasto total por producto, así como el objeto del gasto, es decir – por ejemplo – sueldos y salarios, servicios no personales, materiales y suministros.

Para facilitar esta tarea, se deben realizar las siguientes acciones para estimar los gastos para cada uno de los productos finales previstos:

- a. En primer lugar, analizar que los productos de cada programa hayan sido definidos adecuadamente.
  - 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 valoración de los insumos requeridos para cada producto, se proyecta por grupo de gasto. ¿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?
  - c. Para ayudar con la valoración de las primeras estimaciones, cada institución debe contar con información de ejecución presupuestaria por programa en dos años anteriores. Esta información está disponible en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera, debe ser suministrada por los responsables de las unidades financieras de la entidad.
  - d. También es necesario contar con información sobre el nivel de producción del programa en los dos años anteriores, debe ser suministrada por la unidad de planificación de la entidad.
  - e. Una vez fijado el gasto y la cantidad de productos brindados, 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.
  - f. Proyectar para los tres ejercicios posteriores considerando las estimaciones del gasto unitario (nominal) por producto. **Ver Anexo 2: tabla 13.**
- 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 bienes y servicios producidos en condiciones similares por otra unidad ejecutora, 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 hacer un análisis de la estructura del gasto de ambos productos, identificar los conceptos de gastos que presenten diferencias considerables y analizar sus causas.

Una vez realizado este ejercicio de análisis de gasto, considerar 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 estadísticas de prestación de servicios que permita identificar las tendencias de la demanda de los mismos y su estacionalidad para determinar estrategias que procuren la eficiencia 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 en relación a 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.

Un gasto presupuestario por unidad de 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.

Los técnicos deben estar conscientes 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 deben estar orientadas en tres áreas:
- Mejorar la determinación de gastos por producto y asignación de recursos.
  - Mejorar los procesos institucionales para la prestación de servicios.
  - Definir la producción de los bienes y servicios en el contexto de las estrategias y política institucional.

Las recomendaciones deben poder materializarse en función de resultados y ser considerados en el Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo.

## **Fase 4: Proyección del Programa de Inversiones de la Institución**

El Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo en lo que respecta al Programa de Inversión de la Institución, debe incorporar los proyectos de arrastre, los proyectos que cuentan con Aval Técnico (con financiamiento asegurado o en gestión) y los proyectos con certificación técnica emitida por la Dirección General de Inversión Pública para iniciar la gestión de financiamiento. Cada proyecto debe estar incorporado en un programa de la entidad según su contribución a los resultados del mismo.

Con base a los lineamientos de la Política Presupuestaria de mediano plazo y criterios de priorización, las instituciones deberán elaborar su Programa de Inversión el que será consistente con el PNDH.

### **4.1 Proyectos en Ejecución (de arrastre)**

Son los proyectos que la institución está ejecutando y su finalización trasciende al año vigente. Es necesario conocer el ritmo de avance de la ejecución física y financiera para estimar su proyección financiera hasta la fecha de finalización.

Hay que prever los gastos de operación (gastos recurrentes) que implican su puesta en funcionamiento y su vinculación con la provisión de bienes y servicios del programa al que pertenece.

### **4.2 Proyectos que cuentan con Aval Técnico.**

Es conveniente que las instituciones cuenten con una cartera de proyectos preparada en función de las prioridades estratégicas. En el MGIMP se registran los proyectos que cuentan con aval técnico y financiamiento asegurado, al igual que aquellos que tienen aval técnico y su financiamiento se encuentran en gestión. Para estos hay que considerar la estimación tanto de los recursos externos como los recursos de la contrapartida nacional.

### **4.3 Proyectos que cuentan con Certificación Técnica**

Son aquellas iniciativas de inversión que fueron sometidas a aprobación de la Dirección General de Inversión Pública a los efectos de contar con una certificación para la búsqueda de financiamiento.

Esta información debe ser incorporada en el MGIMP conforme Anexo 2 tabla No.12

## SIGLAS

**MFMP:** Marco Fiscal de Mediano Plazo

**MGIMP:** Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo

**MHCP:** Ministerio de Hacienda y Crédito Público

**MPMP:** Marco Presupuestario de Mediano Plazo

**PGR:** Presupuesto General de la República

**PIP:** Programa de Inversión Pública

**PNDH:** Programa Nacional de Desarrollo Humano

## BIBLIOGRAFIA

1. **“Bases teóricas del presupuesto por programa”**; Asociación Venezolana de presupuesto público, 1979. Carlos Matus, Marcos Makon, Víctor Arrieche.
2. **“El Sistema Presupuestario Público en Argentina”**; Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Hacienda, Subsecretaría de Presupuesto.
3. **“Indicadores de Desempeño en el Sector Público”**; Juan Cristóbal Bonnefoy – María Nela Armijo, Serie de Manuales CEPAL 2005.
4. **Manual de Procedimientos del Sistema Nacional de Inversiones Públicas**; Managua, Nicaragua, marzo 2003.
5. **Metodología para Incorporar Prácticas de Género en el Presupuesto General de la República**, Equipo Consultor Programa Conjunto de Género: Ana Sanchez, Miriam Gómez, Nidia Dávila; Managua – Nicaragua, Febrero 2011.

# ANEXOS

## Anexo 1 - Modelo para presentar el MGIMP

### 1. MINISTERIO / INSTITUCIÓN

### 2. MISIÓN

2.1 - Misión Institución

2.2 - Principales productos/Servicios Institucionales

2.3 - Descripción de población meta de los productos / Servicios Institucionales

### 3. CONTEXTO / SITUACIÓN DEL SECTOR Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

3.1 - Análisis de Indicadores de impacto y resultado

3.2 - Identificar Logros alcanzados

3.3 - Identificar Retos pendientes

3.4 - Identificar elementos coyunturales favorables y/o desfavorables: Oportunidades y Obstáculos

3.5 - Análisis de la estructura de gastos de ejercicios anteriores (Anexo 2: tabla 5-6 y 7)

3.6 - Análisis de las tendencias de la ejecución presupuestaria de ejercicios anteriores (Anexo 2: tabla 8-9 y 10)

3.7 - Análisis de la proyección de gastos para año en curso

3.8 - Proyección de gastos del Programa de Inversión (Anexo 2: tabla 12)

3.9 - Otras fuentes de análisis de desempeño institucional (evaluaciones programa / proyecto, auditorías)

### 4. PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA EL PERIODO

#### 4.1 - Prioridad estratégica mediano plazo 1: (formulación y medidas de seguimiento).

- Objetivo de la prioridad institucional:
- Resultados previstos:
- Acciones concretas para la consecución del objetivo y resultados de la prioridad:
- Medidas de seguimiento del avance de la prioridad institucional:

#### 4.2 - Prioridad estratégica mediano plazo 2: (formulación y medidas de seguimiento).

- Objetivo de la prioridad institucional:
- Resultados previstos:
- Acciones concretas para la consecución del objetivo y resultados de la prioridad:
- Medidas de seguimiento del avance de la prioridad institucional:

#### 4.3 - Prioridad estratégica mediano plazo 3: (formulación y medidas de seguimiento): Ídem

#### 4.4 - Prioridad estratégica mediano plazo 4: (formulación y medidas de seguimiento): Ídem

## **5. ACCIONES A DESARROLLAR POR PROGRAMAS INSTITUCIONALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO POR PROGRAMA**

- Resultado al que contribuye el programa
- Descripción del producto o servicio del programa
- Acciones a desarrollar por el programa en el período
- Tabla de indicadores de desempeño del programa

## **6. PROYECCIONES FINANCIERAS**

- Institucional tipo de gasto y fuente de financiamiento
- Por programa y fuente de financiamiento
- Por programa y grupo de gasto
- Programa de Inversión Institucional

# Instructivo para preparar el Anexo 1: Modelo para presentar el MGIMP

## 1. MINISTERIO / INSTITUCIÓN

Incluir el nombre del Ministerio o entidad descentralizada correspondiente.

## 2. MISIÓN

### 2.1 - MISIÓN INSTITUCIONAL:

Breve descripción de la misión institucional respondiendo a las preguntas de qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace, en base al mandato legal previsto en la Ley No.290. La misión institucional orienta la preparación y seguimiento del desempeño institucional, por lo que debe ser estable en el tiempo y sufrir pocas y justificadas modificaciones.

### 2.2 - PRINCIPALES PRODUCTOS/SERVICIOS INSTITUCIONALES:

Presentar aquellos productos finales o servicios que por mandato legal debe producir la institución para la población. Únicamente los productos finales, aquellos cuya producción es inherente a la naturaleza y mandato de la institución.

### 2.3 - DESCRIPCIÓN DE POBLACIÓN META DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS INSTITUCIONALES

Se debe dar una descripción más detallada de la población meta de los productos y servicios institucionales. Particularmente debe hacerse referencia a las características de la población meta (por condición de género, edad, ubicación geográfica, grupo étnico). También se deberá hacer referencia a la población atendida en relación al total de la demanda identificada, con el fin de obtener una aproximación de la demanda insatisfecha y poder valorar adecuadamente las políticas y estrategias institucionales en relación a la población no atendida.

## 3. CONTEXTO / SITUACIÓN DEL SECTOR Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

En el apartado de contexto/situación del sector y desempeño institucional se debe presentar en forma resumida el contexto del sector al que pertenece, los principales problemas y desafíos, las características de los servicios prestados, las principales conclusiones obtenidas del análisis del desempeño institucional, así como los indicadores de impacto al que contribuye el quehacer institucional (Anexo 2. Tabla 1).

## 4. PRIORIDADES INSTITUCIONALES PARA EL PERIODO

Se prevén no más de 4 prioridades para el período. Hay que tener en consideración que cada prioridad debería tener una duración limitada en el tiempo (entre 2 y 5 años). Por tanto, de las 4 prioridades previstas, algunas de ellas serán el seguimiento de prioridades formuladas en ejercicios anteriores. Una vez alcanzados los objetivos y resultados de las prioridades institucionales, se irán incluyendo nuevas prioridades.

### 4.1 - Prioridad estratégica mediano plazo 1:

- Objetivo de la prioridad institucional:
- Resultados previstos:
- Acciones concretas para la consecución del objetivo y resultados de la prioridad:
- Medidas de seguimiento del avance de la prioridad institucional:

#### **4.2 - Prioridad estratégica mediano plazo 2:**

- Objetivo de la prioridad institucional:
- Resultados previstos:
- Acciones concretas para la consecución del objetivo y resultados de la prioridad:
- Medidas de seguimiento del avance de la prioridad institucional:

#### **4.3 - Prioridad estratégica mediano plazo 3: ídem.**

#### **4.4 - Prioridad estratégica mediano plazo 4: ídem.**

### **5. ACCIONES A DESARROLLAR POR PROGRAMAS INSTITUCIONALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO POR PROGRAMA**

Se presenta la siguiente información:

- Enunciar el resultado de la institución al que contribuye el programa.
- Breve descripción del Producto / Servicio que brinda el programa.
- Un párrafo describiendo la evolución de los indicadores de producto en los dos ejercicios anteriores, la causalidad tanto de los éxitos como de los fracasos y las acciones a desarrollar por el programa en el período para alcanzar la Meta prevista (Tabla 3).

En esta sección se debe incorporar una tabla de los indicadores de producto y resultado (Tabla 2 y Tabla 4). Las metas establecidas deben mantener correspondencia con las proyecciones financieras.

### **4. PROYECCIONES FINANCIERAS**

Se presentan de manera agregada en miles de córdobas y sin decimales, a nivel de programa, sub programa, proyecto, tipo de gasto y fuente de financiamiento. Se utiliza el módulo de mediano plazo del SIGAF como herramienta para facilitar el registro a las instituciones.

La información presentada corresponde: al año anterior ejecutado (n-2), la proyección de gastos del año en curso (n-1), la proyección del año que se formula (n) y la proyección de los tres años siguientes al formulado (n+1), (n+2), (n+3). Estas proyecciones se realizan en correspondencia a la Política Presupuestaria de Mediano Plazo, la asignación de techos presupuestarios remitidos por el MHCP y el análisis del gasto por producto.

Los reportes del SIGAF que se incorporan al MGIMP son:

- Proyección de Egresos por Programa y Sub programa.
- Proyección por Programa, Tipo y grupo de gasto.
- Proyección por Programa y Fuente de Financiamiento.
- Proyecto de Inversión por Fuente de financiamiento.

## Anexo 2 -Formatos y tablas del MGIMP

**Tabla 1: Seguimiento de Indicadores de Impacto**

INDICADORES DE IMPACTO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO N-2 REAL	AÑO N-1 REAL	AÑO N PROYECCIÓN	AÑO N+1 PROYECCIÓN	AÑO N+2 PROYECCIÓN	AÑO N+3 PROYECCIÓN
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								

NOTA: En algunos sectores los indicadores de impacto son costosos de medir puesto que implican, especialmente en los sectores sociales, grandes encuestas de población. Por este motivo, en la tabla de Indicadores de impacto sólo deberán rellenarse las columnas de los años en que efectivamente los indicadores fueron o serán medidos. Por tanto, es posible que esta tabla no tenga datos en todas las columnas, sino solo en aquellos años en que se prevé la medición del indicador.

**Tabla 2: Seguimiento de Indicadores de Resultados**

INDICADORES DE RESULTADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO N-2 REAL	AÑO N-1 REAL	AÑO N PROYECCIÓN	AÑO N+1 PROYECCIÓN	AÑO N+2 PROYECCIÓN	AÑO N+3 PROYECCIÓN	PROGRAMAS QUE CONTRIBUYEN AL RESULTADO
Indicador 1									
Indicador 2									
Indicador 3									
Indicador 4									

NOTA: En la tabla de seguimiento de los Indicadores de Resultado se incorporará en la última columna (Programas que contribuyen al resultado) los programas cuyos productos contribuyen a la consecución del Resultado. De este modo, no debería haber programas que no contribuyan al resultado previsto de la institución.

**Tabla 3: Descripción de Programa e Indicadores de Seguimiento**

<b>CÓDIGO Y NOMBRE DE PROGRAMA</b>	
<b>RESULTADO AL QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA</b>	Se deberá hacer referencia a qué resultado de la institución contribuye el programa.
<b>DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO / SERVICIO DEL PROGRAMA</b>	Cada programa debe incluir un producto o servicio perfectamente identificado.
<b>ACCIONES A DESARROLLAR POR EL PROGRAMA EN EL PERÍODO.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Análisis desempeño del programa a través de indicadores de producto y sus indicadores asociados:</b> Se debe realizar un análisis de la evolución de los indicadores de producto del programa para los dos ejercicios anteriores, analizando la <u>causalidad</u> tanto de los éxitos como de los fracasos</li> <li><b>Acciones a desarrollar por el programa en el período.</b> Se debe incorporar un comentario sobre las acciones que está previsto desarrollar por el programa en el período.</li> </ol>

**Tabla 4: Detalle de indicadores de Programa**

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO N-2	AÑO N-1	AÑO N PROYECCIÓN	AÑO N+1 META	AÑO N+2 META	AÑO N+3 META
<b>PRODUCTO PROGRAMA 1</b>								
<b>1. (indicador principal del producto del programa)</b>								
<b>Indicadores asociados al indicador de producto. (ej: indicadores de calidad, eficiencia, eficacia, equidad, equidad de género.)</b>								

**Tabla 5: Estructura por tipo y grupo de gastos de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso**  
(Miles de Córdoba)

Concepto del Gasto	AÑO N-2		AÑO N-1		AÑO N	
	Ejecución devengada	%	Ejecución devengada	%	Ejecución proyectada	%
<b>GASTOS TOTALES</b>						
<b>Gastos Corrientes</b>						
Servicios Personales						
Servicios no Personales						
Materiales y Suministros						
Transferencias Corrientes						
<b>Gastos de Capital</b>						
Servicios Personales						
Servicios no Personales						
Materiales y Suministros						
Bienes de uso						
Transferencias de Capital						

**Tabla 6: Estructura del gasto por programa y fuente de financiamiento de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso**  
(Miles de Córdoba)

Programa	AÑO N-2		AÑO N-1		AÑO N	
	Ejecución devengada	%	Ejecución devengada	%	Ejecución proyectada	%
<b>Gastos totales por</b>						
Programa 01						
Programa 11						
Programa 12						
Programa 13						
<b>Gastos totales por fuente</b>						
Rentas del Tesoro						
Rentas con Destino Específico						
Recursos Propios						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						

**Tabla 7: Estructura del gasto por proyecto y fuente de financiamiento de los dos años anteriores al que se está ejecutando y año en curso**

(Miles de Córdoba)

Proyecto	AÑO N-2		AÑO N-1		AÑO N	
	Presupuesto Ejecutado	%	Presupuesto Ejecutado	%	Presupuesto proyectado	%
<b>Gastos totales por</b>						
Proyecto 01						
Proyecto 02						
Proyecto 03						
Proyecto 04						
<b>Gastos totales por fuente</b>						
Rentas del Tesoro						
Rentas con Destino Específico						
Recursos Propios						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						

**Tabla 8: Tendencias en la ejecución presupuestaria por tipo y grupo de gastos**

(Miles de Córdoba)

Concepto del Gasto	AÑO N-2			AÑO N-1		
	Presupuesto Actualizado	Ejecución devengada	%	Presupuesto Actualizado	Ejecución devengada	%
<b>GASTOS TOTALES</b>						
<b>Gastos Corrientes</b>						
Servicios Personales						
Servicios no Personales						
Materiales y Suministros						
Transferencias Corrientes						
<b>Gastos de Capital</b>						
Servicios Personales						
Servicios no Personales						
Materiales y Suministros						
Bienes de uso						
Transferencias de Capital						

**Tabla 9: Tendencias en la ejecución presupuestaria por programa y fuente de financiamiento**  
(Miles de Córdoba)

Programa	AÑO N-2			AÑO N-1		
	Presupuesto Actualizado	Ejecución devengada	%	Presupuesto Actualizado	Ejecución devengada	%
<b>Gastos totales por</b>						
Programa 01						
Programa 11						
Programa 12						
Programa 13						
<b>Gastos totales por</b>						
Rentas del Tesoro						
Rentas con Destino Específico						
Recursos Propios						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						

**Tabla 10: Tendencias en la ejecución presupuestaria por proyecto y fuente de financiamiento**  
(Miles de Córdoba)

Proyecto	AÑO N-2			AÑO N-1		
	Presupuesto Actualizado	Ejecución devengada	%	Presupuesto Actualizado	Ejecución devengada	%
<b>Gastos totales por</b>						
Proyecto 01						
Proyecto 02						
Proyecto 03						
Proyecto 04						
<b>Gastos totales por</b>						
Rentas del Tesoro						
Rentas con Destino Específico						
Recursos Propios						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						

**Tabla 11: Proyección de recursos destinados a la práctica de género**  
(Miles de Córdoba)

Nombre de la Entidad: \_\_\_\_\_

<b>Nivel/ Programa</b>	<b>Presupuesto Actualizado Año N-1</b>	<b>Ejecución Proyectada Año N-1</b>	<b>Presupuesto Actualizado Prácticas de Género Año N-1</b>	<b>Ejecución Proyectada Prácticas de Género Año N-1</b>	<b>Grado de Ejecución Prácticas de Género Año N-1</b>
Nivel de Incidencia					
Nombre del Programa					
Nombre del Programa					

<b>Nivel/ Programa</b>	<b>Proyección Año N-1</b>	<b>Proyección Año N</b>	<b>Proyección Año N+1</b>	<b>Proyección Año N+2</b>	<b>Proyección Año N+3</b>
Nivel de Incidencia					
Nombre del Programa					
Nombre del Programa					

**Tabla 12: Proyectos de Inversión**  
(Miles de córdobas)

I. Proyectos en Ejecución	Año N-2	Año N-1	Año N	N+1	N+2	N+3
II. Proyectos con Aval Técnico	Año N-2	Año N-1	Año N	N+1	N+2	N+3
III. Proyectos con Certificación Técnica	Año N-2	Año N-1	Año N	N+1	N+2	N+3
TOTAL						

**Tabla 13: Formato para Estimación de Gasto por Producto**

<b>Ministerio/ Institución</b>	
<b>Código y Nombre del Programa</b>	

<b>Indicador de Producto</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Meta Año n</b>	<b>Meta Año n+1</b>	<b>Meta Año n+2</b>	<b>Meta Año n+3</b>
Producto 1					
Producto 2					
Producto 3					
Producto 4					

<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	<b>GASTO POR PRODUCTO</b>				
	<b>PROYECCIÓN (EN MILES DE CÓRDOBAS)</b>				
<b>Producto 1</b>	<b>Total Grupo de Gasto</b>	<b>Año n</b>	<b>Año n+1</b>	<b>Año n+2</b>	<b>Año n+3</b>
	01				
	02				
	03				
	04				
	05				
	06				
<b>Total de Gasto</b>					
<b>Ratio: Gasto por unidad de producto</b>					

**Tabla 14: Reporte SIGAF-Proyección de Egreso Institucional, tipo y grupo de gasto por fuente de financiamiento (Miles de córdobas)**

PROGRAMA	EJECUCIÓN N-2	PROYECCION N-1	PROYECCION N	PROYECCIÓN N+1	PROYECCIÓN N+2	PROYECCIÓN N+3
INSTITUCION						
<b>GASTOS CORRIENTES</b>						
SERVICIOS PERSONALES						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
SERVICIOS NO PERSONALES						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
MATERIALES Y SUMINISTROS						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
TRANSFERENCIAS CORRIENTES						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
<b>GASTO DE CAPITAL</b>						
SERVICIOS PERSONALES						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
SERVICIOS NO PERSONALES						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
MATERIALES Y SUMINISTROS						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL						
Rentas del Tesoro						
Rentas con destino especifico						
Préstamos Externos						
Donaciones Externas						
<b>TOTAL INSTITUCION</b>						

**Tabla 15: Reporte SIGAF -Proyección de Egresos por Programas**  
(Miles de Córdoba)

PROGRAMA	EJECUCIÓN N-2	PROYECCION N-1	PROYECCION N	PROYECCIÓN N+1	PROYECCIÓN N+2	PROYECCIÓN N+3

**Tabla 16: Reporte SIGAF - Proyección por Programa, Tipo y Grupo de Gasto**  
(Miles de Córdoba)

PROGRAMA	EJECUCIÓN N-2	PROYECCION N-1	PROYECCION N	PROYECCIÓN N+1	PROYECCIÓN N+2	PROYECCIÓN N+3
<b>GASTOS CORRIENTES</b>						
SERVICIOS PERSONALES						
SERVICIOS NO PERSONALES						
MATERIALES Y SUMINISTROS						
TRANSFERENCIAS CORRIENTES						
<b>GASTO DE CAPITAL</b>						

**Tabla 17: Reporte SIGAF- Proyectos de Inversión por Fuente de Financiamiento.**  
(Miles de Córdoba)

ENTIDAD/PROYECTO/FUENTE	EJECUCIÓN N-2	PROYECCION N-1	PROYECCION N	PROYECCIÓN N+1	PROYECCIÓN N+2	PROYECCIÓN N+3
<b>NOMBRE DE INSTITUCION</b>						
NOMBRE DEL PROYECTO						
RENTAS DEL TESORO						
PRESTAMOS EXTERNOS						
DONACIONES EXTERNAS						

### **Anexo 3 - Niveles de Incidencia para la aplicación del gasto en género**

Según la “Metodología para Incorporar Prácticas de Género en el Presupuesto General de la República”, elaborada por el Equipo Consultor del Programa Conjunto de Género en febrero 2011, se identifican tres niveles de incidencias que se definen a continuación:

**Primer Nivel de Incidencia:** Mejorar en forma directa las necesidades y garantizar los derechos particulares de las mujeres.

Este tipo de gasto se ve reforzado en los lineamientos del Programa Nacional de Desarrollo Humano, en la política de género del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, en la Ley de Igualdad de Derechos y oportunidades que incluyen las prioridades del gobierno en pro del mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos más empobrecidos (particularmente las mujeres) así como la restitución de sus derechos. En este nivel se clasifican:

- Los programas que analizan la realidad social de las mujeres en el territorio así como de los recursos nacionales y locales asignados a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y del reconocimiento y restitución de los derechos de las mujeres. (Programa de Autoempleo, Programas de seguridad alimentaria y nutricional: Hambre Cero, Usura Cero; Programas orientados al Fortalecimiento de las Capacidades Técnicas de las mujeres).
- Los programas que promueven para las mujeres trabajo digno, en condiciones dignas, con seguridad sin riesgo de sufrir accidentes, bien pagados con incentivos, reconocimientos, bonos por su actividad laboral.

**Segundo Nivel de Incidencia:** Fortalecer los Gastos Sociales dirigidos al acceso a bienes y servicios de cuidado humano y de reproducción.

Se clasifican como el gasto en género en este segundo nivel de incidencia los Programas orientados a la movilización y distribución de recursos de forma equitativa para la construcción de una sociedad de igualdad y equidad en el goce de los derechos humanos y bienestar social, ejemplo : (Atención del binomio madre/hijo, Centro de Desarrollo Infantil, Servicios de Salud en I y II nivel de atención: hospitales dedicados a la atención de la mujer, casas materna, auto cuidado de salud, higiene y seguridad laboral, los programas de nutrición y servicios de salud reproductiva, los programas de construcción de vivienda y abastecimiento de agua y saneamiento básico, entre otros. Los programas orientados a la educación básica y técnica.

**Tercer Nivel de Incidencia:** Formación, educación y promoción orientada a mejorar las relaciones de género.

Aquí se incluyen los programas orientados al desarrollo de la conciencia de ciudadanía, de derechos, de participación y ejercicio del poder; en los ámbitos económicos, sociales, políticos, ideológicos y culturales.

Programas orientados a la creación y fortalecimiento de capacidades para el emprendedurismo, derechos laborales, procesos de educación continua sobre equidad de género, los programas orientados a fomentar las costumbres, tradiciones, religiosidades, bailes, danzas y cantos.

Programas orientados a la sensibilización para asumir una conciencia y una praxis para terminar con todas las condiciones que niegan la humanidad y dignidad de las mujeres.

La presente guía ha sido elaborada por la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en el marco del convenio de cooperación con el Gobierno de Suiza, "*Programa de Fortalecimiento Institucional al Gobierno de Nicaragua para el apoyo al Desarrollo de un Marco de Presupuesto de Mediano Plazo*". Managua, Nicaragua, junio 2012.

Primera actualización del contenido de esta guía, junio 2019.