



Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios Institucionales (PPI)

Abril, 2021
Santo Domingo de Guzmán, D.N.
República Dominicana

Contenido

Acrónimos.....	3
Presentación.....	4
Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios Institucionales.....	5
Objetivos y Alcance de la Guía	5
Objetivos	5
Alcance.....	5
Definiciones centrales	5
Procedimiento General para el diseño de un PPI.....	6
Fase de Diagnóstico.....	7
Etapa 1: Definición y Caracterización del Aspecto de Interés.....	8
Levantamiento de información.....	8
Formulación de Aspectos de Interés Misional.....	8
Caracterización del Aspecto de Interés seleccionado.....	10
Etapa 2: Análisis de Problemas y Causas en torno al AI.....	11
Pasos para la Adopción de un Modelo Conceptual;Error! Marcador no definido.	
Construcción de Modelo Causal cuando no está disponible un Modelo Conceptual.....;Error! Marcador no definido.	
Etapa 3: Determinación del Modelo Explicativo;Error! Marcador no definido.	
Pasos para la Determinación del Modelo Explicativo.....;Error! Marcador no definido.	
Etapa 4: Establecimiento del Modelo Prescriptivo;Error! Marcador no definido.	
Pasos para la Determinación del Modelo Prescriptivo.....;Error! Marcador no definido.	
Fase de Diseño	12
Etapa 1: Formulación de las cadenas de Resultados.....	13
Etapa 2: Formulación de Productos.....	14
Diseño del Producto.....;Error! Marcador no definido.	
Contenido del Producto.....;Error! Marcador no definido.	
Etapa 3: Construcción del Modelo Lógico e Indicadores.....;Error! Marcador no definido.	
Etapa 4: Definición de Estructura Programática;Error! Marcador no definido.	

Anexos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo I. Tabla sobre Formulación de Resultados	¡Error! Marcador no definido.
Anexo II. Lineamientos para la búsqueda de evidencias	¡Error! Marcador no definido.

Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BSE	Búsqueda Sistemática de Evidencias
CCC	Caminos Causales Críticos
CI	Condición de Interés
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
EFI	Espacio Fiscal Intertemporal
GpR	Gestión para Resultados
MAP	Ministerio de Administración Pública
MC	Modelo Conceptual
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
MFMP	Marco Fiscal de Mediano Plazo
MH	Ministerio de Hacienda
NSPD	Nuevo Sistema Presupuestario Dominicano
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONE	Oficina Nacional de Estadística
PICO	Población, Intervención, Comparación, Resultado
PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos
PoR	Presupuesto orientado a Resultados
PPI	Programa Presupuestario Institucional
PP	Producción Pública
PPoR	Programa Presupuestario orientado a Resultados
SIAFE	Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado
S&E	Seguimiento y Evaluación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Presentación

El marco legal del sistema presupuestario dominicano dispone que los presupuestos deben incluir la producción de bienes y servicios, así como su incidencia en los resultados de las políticas de desarrollo de corto, mediano y largo plazo¹.

Bajo este paragua normativo se dispone la aplicación de la técnica del presupuesto por programas, la cual debe establecer claramente la relación con la planificación estratégica, logrando que los responsables de los programas presupuestarios definan rigurosamente sus productos permitiendo la evaluación de su ejecución y provean información detallada sobre los logros y dificultades².

Con tal fin, el presente documento desarrolla los lineamientos metodológicos para diseñar Programas Presupuestarios Institucionales (PPI).

Cabe señalar que, a diferencia de los Programas Presupuestarios orientados a Resultados (PPoR), los Programas Presupuestarios Institucionales no inciden directamente en los resultados sobre la población o el entorno, ya que los PPI contribuyen de manera indirecta con los resultados definidos en los PPoR, a partir de la generación de condiciones relevantes y necesarias para la operatividad del Estado.

La presente guía es complementaria a la de los PPoR, puesto que su aplicación permitirá abarcar, progresivamente, todo el accionar del Estado que no entra en contacto directo con el ciudadano o su entorno, a través de la lógica de Programas Presupuestarios.

¹ Artículo 12 de la Ley No. 423-06.

² D. 492/07 (Reglamento de la Ley Orgánica), artículo 8.

Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios Institucionales

Objetivos y Alcance de la Guía

Objetivos

La presente guía tiene como objetivos:

1. Contribuir a la vinculación del planeamiento con el presupuesto, dotando de una secuencia de actividades y tareas conducentes a la construcción de programas que responden a mandatos institucionales, alineados a los objetivos y prioridades de política.
2. Establecer las herramientas para el diseño de Programas Presupuestarios Institucionales.

Alcance

La presente guía se aplica a todas los entes públicos y órganos administrativos dentro de los ámbitos que se detallan a continuación:

- Gobierno Central;
- Organismos Autónomos y Descentralizados no Financieras;
- Instituciones de la Seguridad Social;
- Gobiernos Locales;
- Empresas Públicas, en los casos que aplique.

Definiciones centrales

Programa Presupuestario Institucional – PPI

Es la combinación articulada de acciones definidas estrictamente para el logro de los objetivos institucionales de mejora de la acción del Estado, del cumplimiento de una función institucional no vinculados directamente con resultados en el ciudadano o entorno.

En tal sentido, un PPI es exclusivo de un ente público u órgano administrativo, a diferencia de un PPoR que, por su naturaleza centrada en resultados sobre la población o el entorno, debe ser utilizado por los entes y órganos identificados que contribuyan al logro del resultado.

Producto de Programas Institucionales

Es el conjunto articulado de acciones que realiza el ente u órgano en cumplimiento de su misión y que puede derivar en la entrega de servicios a beneficiarios plenamente identificados, que no están vinculados causalmente a un resultado definido en la población o el entorno.

Actividades de Programas Institucionales

Subproceso dentro del proceso productivo general que genera un producto intermedio y que es requerida por categorías programáticas de mayor jerarquía (programa y producto) dentro del ente u órgano.

Proyecto

Es una intervención limitada en el tiempo orientada a la creación, ampliación o rehabilitación de la capacidad productora de bienes o servicios por parte del Estado.

Obra

Categoría programática de mínimo nivel en el campo de la inversión, y como tal indivisible a los fines de la asignación de recursos, la cual, contribuye al logro del propósito del proyecto

Categoría equivalente a Programas Institucionales

- Actividad Central
- Actividad Común
- Partidas no asignables a Programas ni categorías equivalentes, (programas con códigos del 92 al 99).

Atributo

Característica o cualidad que forma parte del Aspecto de Interés y que está incluido en el ordenamiento jurídico vinculante y de los instrumentos de planificación del ente u órgano que diseña el PPI.

Procedimiento General para el diseño de un PPI

El diseño de un PPI se realiza en dos fases, la Fase de Diagnóstico y la Fase de Diseño. Cada una de estas, a su vez, se desarrolla en Etapas, y estas últimas en Pasos y en tareas o acciones específicas, de tal modo que al final del proceso general se obtiene un Programa Presupuestario Institucional.

En términos generales el proceso es el siguiente:

Fase de Diagnóstico:

- En primer lugar, el ente u órgano realiza un análisis de su Misión para descomponer en condiciones o aspectos específicos de interés su mandato institucional.
- En un segundo momento, se analizan los problemas en torno a un aspecto en particular de su misión, haciendo una identificación de las posibles causas o limitaciones que agravan o generan los problemas.

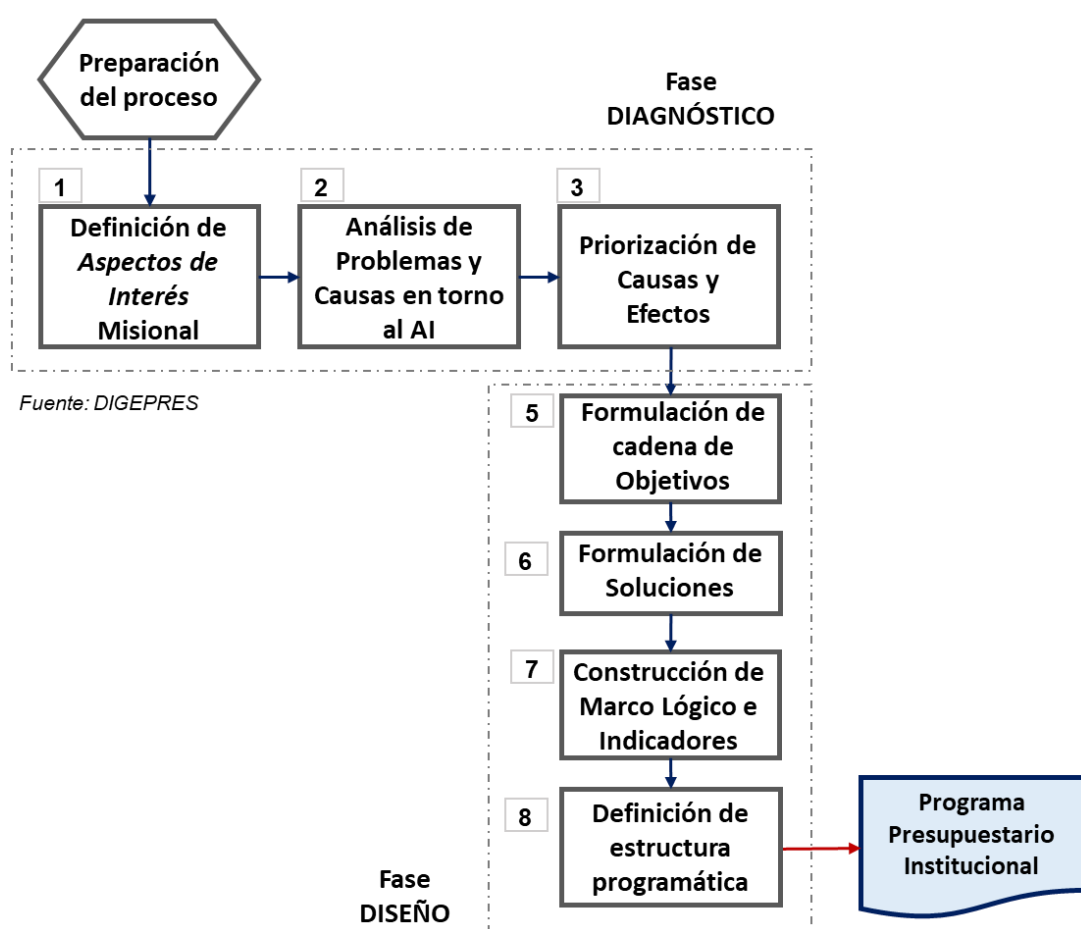
En estos pasos, se debe diferenciar las causas directas e indirectas, así como una valoración respecto de cuáles son las rutas de causalidad más relevantes.

Una vez comprendidas y priorizadas las causas del problema, se procede a identificar qué soluciones se deben implementar y bajo qué características.

Fase de Diseño

- Se identifican y precisan los objetivos específicos a lograr a partir de la condición o problema identificado.
- Las soluciones son estructuradas en términos de acciones a realizar.
- Se identifican los indicadores para el seguimiento.
- Se construye la estructura programática del Programa Presupuestario Institucional.

Diseño de Programas Presupuestarios Institucionales: Proceso



Fase de Diagnóstico

La Fase de Diagnóstico comprende el conjunto de tareas orientadas al ordenamiento y sistematización de la experiencia y conocimiento institucional en torno a un Aspecto de Interés (AI) o un mandato misional para organizar y mejorar la gestión institucional.

Se busca comprender la problemática del AI a partir de sus causas o factores condicionantes, así como también a partir de las soluciones que podrían ser implementadas o potenciadas para incidir en ella.

Esta Fase se desarrolla en dos (2) etapas:

1. **Definición de aspectos de interés misional:** Consiste en la determinación de un AI a partir del cual se realizan los trabajos de diseño y/o rediseño de cursos de acción. Requiere definirlo según los términos y alcances provistos por el mandato legal y de ser posible por la literatura referida al tema.
2. **Análisis de problemas y causas en torno al AI:** Consiste en adoptar un marco de causas y efectos en torno al AI. A este marco de referencia se denomina **Árbol de causas y efectos** o **Árbol de Problemas**. Posteriormente, se procede a realizar una priorización de causas y efectos, que consiste en la identificación de las cadenas causales más relevantes del árbol de problemas y sobre las cuales se debe incidir de manera preferente.

Etapa 1: Definición y Caracterización del Aspecto de Interés

Esta etapa, a su vez, es desarrollada en dos pasos:

- i. Levantamiento de información
- ii. Formulación del Aspecto de Interés Misional

Levantamiento de información

En este paso se busca obtener un razonable conocimiento de la Misión institucional, sus objetivos y el marco legal y normativo en el que se desenvuelve.

Muchas veces la Ley de creación y las disposiciones jurídicas que afectan al organismo determinan su razón de ser, sus obligaciones y también su estructura orgánica, condicionando los procesos productivos y sus consecuentes productos y actividades.

En este marco, se recopilan por lo menos los siguientes documentos:

- Plan Estratégico Institucional
- Marco legal (Ley o Decreto) de creación y modificaciones posteriores
- Reglamento de Organización y Funciones
- Organigrama Funcional y Jerárquico
- Manual de Funciones

Formulación de Aspectos de Interés Misional

A partir de la información recopilada, se realiza un mapeo y selección de aspectos de interés o mandatos de los entes públicos y órganos administrativos que diseñan sus programas presupuestarios institucionales. Sus mandatos legales y definiciones de Misión, Objetivos Estratégicos y Funciones formulados en sus procesos de planeamiento estratégico se plantean y analizan diferentes aspectos de interés.

Un **Aspecto de Interés** responde a la competencia específica de un ente u órgano (obligación de hacer algo), que debe ser ejecutado con determinadas características o atributos deseables e identificables, sobre el cual se desea definir un programa presupuestario.

Está compuesto por la Competencia y el Atributo. Por ejemplo, la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) tiene la **competencia** de recaudar los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana. Un **atributo** en el cumplimiento de esta competencia podría ser la Progresividad, entendida como la capacidad de recaudar proporcionalmente más en función al ingreso de las personas.

Ejemplo: Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda es una dependencia de la Presidencia de la República Dominicana, creada en el año 1844. La Ley No. 494-06, de Organización del Ministerio de Hacienda, y su Reglamento de Aplicación, No. 489-07, conforman la columna vertebral de su marco legal. Este organismo es responsable de elaborar, ejecutar y evaluar la política fiscal, que comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, asegurando su sostenibilidad en el marco de la política económica del Gobierno y la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Elementos para la identificación de Aspectos de Interés	
Misión	Mantener y asegurar la disciplina y sostenibilidad fiscal, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica, mediante el diseño y conducción de una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento públicos.
Objetivos Estratégicos	• Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo. • Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas. • Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional, y en un conjunto de estrategias de gestión de personal orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos.
Funciones	• Dirigir la política fiscal del Gobierno y sus componentes: ingresos, gastos y financiamiento, garantizando que sea sustentable en el corto, mediano y largo plazo. • Dirigir el proceso de formulación del Presupuesto General del Estado, la coordinación de su ejecución, que incluye la programación de la ejecución y las modificaciones presupuestarias, así como su evaluación. • Dirigir la administración financiera del sector público no financiero y sus sistemas relacionados, a través de los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad gubernamental, contrataciones públicas y administración de bienes muebles e inmuebles del Estado. • Elaborar y proponer la legislación de los regímenes tributario y aduanero, así como velar por que los mismos operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia. • Formular políticas que tiendan a la contención del gasto y al mejoramiento del resultado fiscal, así como a mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público. • Aprobar la política de contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones y velar por su adecuada ejecución y transparencia. • Regular y conducir los procesos de autorización, negociación y contratación de préstamos o emisión y colocación de títulos y valores, así como dirigir y supervisar el servicio de la deuda pública. • Elaborar y publicar en forma periódica los estados presupuestarios, financieros y económicos consolidados del Gobierno Central y de los demás entes y órganos que conforman el Presupuesto General del Estado.

	• Ordenar y otorgar las licencias respectivas a todos los juegos de azar, tales como la lotería nacional, sorteos, rifas benéficas, casinos y establecimientos de juegos de azar, máquinas tragamonedas y otros juegos electrónicos, bingos y cualquier otra manifestación de estos, e inspeccionar el cumplimiento de las normativas relativas a dichas actividades.
Fuente: Ministerio de Hacienda	

La siguiente tabla muestra una selección de aspectos de interés que pueden ser extraídos de la información institucional del Ministerio de Hacienda.

Aspectos de interés en el Ministerio de Hacienda		
	Mandato	Atributos
1	Dirigir el ciclo presupuestario (formulación, coordinación de la ejecución, programación de la ejecución, modificaciones presupuestarias y evaluación presupuestaria)	✓ Eficiencia y equidad asignativa ✓ Efectividad en la ejecución ✓ Equilibrio fiscal
2	Elaborar y proponer la legislación de los regímenes tributario y aduanero, así como velar por que los mismos operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia.	✓ Progresividad ✓ Transparencia ✓ Eficiencia
3	Regular y conducir los procesos de autorización, negociación y contratación de préstamos o emisión y colocación de títulos y valores, así como dirigir y supervisar el servicio de la deuda pública.	✓ Economía ✓ Equilibrio fiscal
Fuente: Ministerio de Hacienda		

Caracterización del Aspecto de Interés seleccionado

Una vez seleccionado el AI sobre el cual se trabajará la formulación de un PPI se requiere establecer las definiciones específicas y definitivas respecto de este, así como determinar las magnitudes relacionadas a los atributos definidos.

Se realizan comparaciones de las bases estadísticas nacionales analizando las tendencias, comparando, de estar disponibles, la situación con relación a otros países.

Definiciones

- ¿En qué consiste el aspecto de interés?
- ¿Quién o quiénes se afectan?
- ¿Cuáles implicaciones tiene para el desarrollo?

Magnitud

- ¿Cómo se miden los atributos del AI?
- ¿Cuáles la magnitud en el mundo?
- ¿Cuáles la magnitud en el país?

Ejemplo: Recaudación de Tributos

MATRIZ DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL ASPECTO DE INTERÉS SELECCIONADO		
Concepto	Característica del AI	Fuente
¿En qué consiste el aspecto de interés?	- La recaudación de tributos comprende la función de cobro de los distintos tributos. - Comprende el conjunto de acciones que ejecuta el Estado para financiar su operatividad. - Comprende el conjunto de gravámenes, impuestos y tasas que las diferentes personas deben pagar y que varían dependiendo de su actividad laboral, de sus condiciones de vida, de la zona habitacional, etc.	Real Academia Española (RAE)
¿Quién/es se afectan?	- El Estado, como usuario de los recursos recaudados. - La población, como beneficiaria de los servicios que se financian con los impuestos recaudados.	
¿Cuáles implicaciones tiene para el desarrollo?	Esta función es fundamental para el desarrollo del país puesto que permite el financiamiento de la acción del Estado en su calidad de proveedor de bienes y servicios a la población.	
¿Cómo se miden los atributos del AI?	Presión Tributaria: recaudación total como porcentaje del Producto Interno Bruto.	Dirección General de Impuestos Internos
¿Cuál es la magnitud en el mundo?	OECD: 34.1% (2013)	Dirección General de Impuestos Internos
¿Cuál es la magnitud en la región?	Latinoamérica y el Caribe: 21.3% (2013)	Dirección General de Impuestos Internos
¿Cuál es la magnitud en el país?	14.0% (2013)	Dirección General de Impuestos Internos

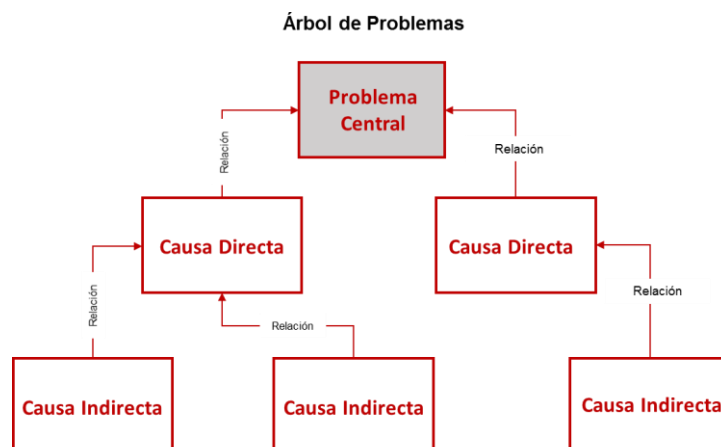
Etapa 2: Análisis de Problemas y Causas en torno al AI

En este paso se busca establecer un marco de referencia y análisis dentro del cual entender las causas o factores que inciden o limitan el logro de los atributos deseables del AI.

El Árbol de Problemas es el conjunto integral de relaciones entre factores o condiciones que explican o buscan exponer la ocurrencia de los atributos del AI. La característica central es que el modelo es “construido” por los participantes o diseñadores del PPI a partir de su mejor conocimiento y entendimiento de los problemas, según la temática bajo análisis.

En la medida de lo posible se recomienda recurrir a investigación con relación al AI de tal modo que pueda fortalecerse la calidad del diseño del programa.

El Árbol de Problemas se representa a través de un diagrama en el que se especifican visualmente las relaciones de causalidad.



Fuente: DIGEPRES

¿Qué es el Problema Central?

El problema central está definido por el incumplimiento o bajo nivel de satisfacción de uno o más atributos deseables respecto del AI, sobre los cuales se desea incidir o cambiar la situación.

Ejemplos de Problemas Centrales son:

Con relación al Ministerio de Hacienda

Aspecto de Interés	Problema
Recaudación tributaria	Bajo nivel de presión tributaria
Proceso presupuestario	Gasto público con baja efectividad (no se logran los resultados)

¿Qué es la Relación?

La Relación es el vínculo que puede existir entre las causas y el problema central. En este caso, interesan las relaciones de causalidad.

El enfoque planteado en esta metodología pretende resumir de forma esquemática el estado actual del entendimiento (y en la medida de lo posible, del conocimiento) relacionado a un AI, por parte del equipo técnico y especialistas convocados con este fin y también en la medida de lo posible de lo disponible en la literatura especializada.

Para estos efectos, el ente u órgano a cargo del diseño del PPI realiza reuniones de trabajo en las que, con la participación de los especialistas temáticos, se pueda construir el árbol de problemas. La pregunta de trabajo será siempre *¿Cuál es la causa de la ocurrencia del atributo del AI?*

En el ejemplo, se tendría la siguiente pregunta guía:

¿Cuáles son las causas de la baja efectividad del gasto público?

Árbol de Problemas del AI Proceso Presupuestal



Fuente: DIGEPRES

Fase de Diseño

La Fase de Diseño comprende el conjunto de tareas orientadas a la definición clara y esquemática de la Estrategia del Programa, en función a **Objetivos y Productos**, que el ente u órgano debe desarrollar. Dicha Estrategia permite alinear los esfuerzos institucionales en torno al logro de objetivos en aspectos de interés particulares, en función a las competencias sectoriales e institucionales.

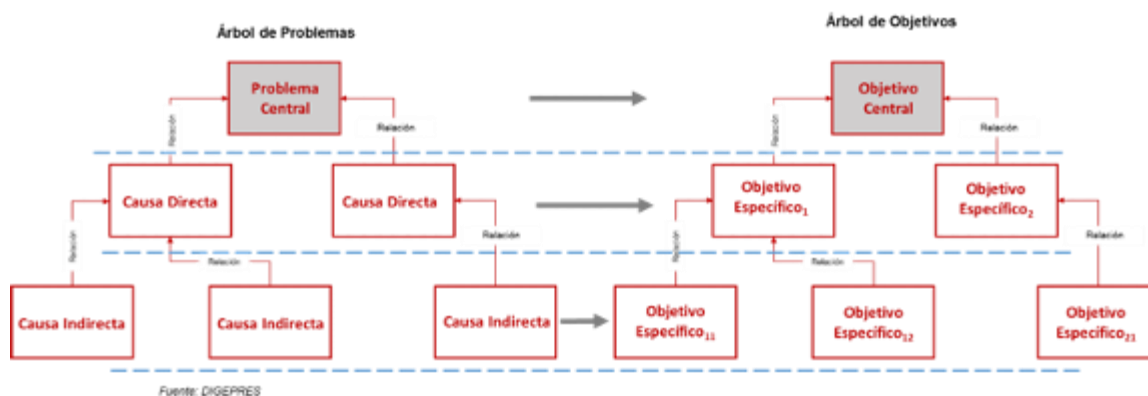
La Fase de Diseño se realiza en cuatro Etapas:

1. Formulación del Árbol de Objetivos
2. Formulación de Productos
3. Construcción de la matriz de Marco Lógico
4. Definición de Estructura Programática

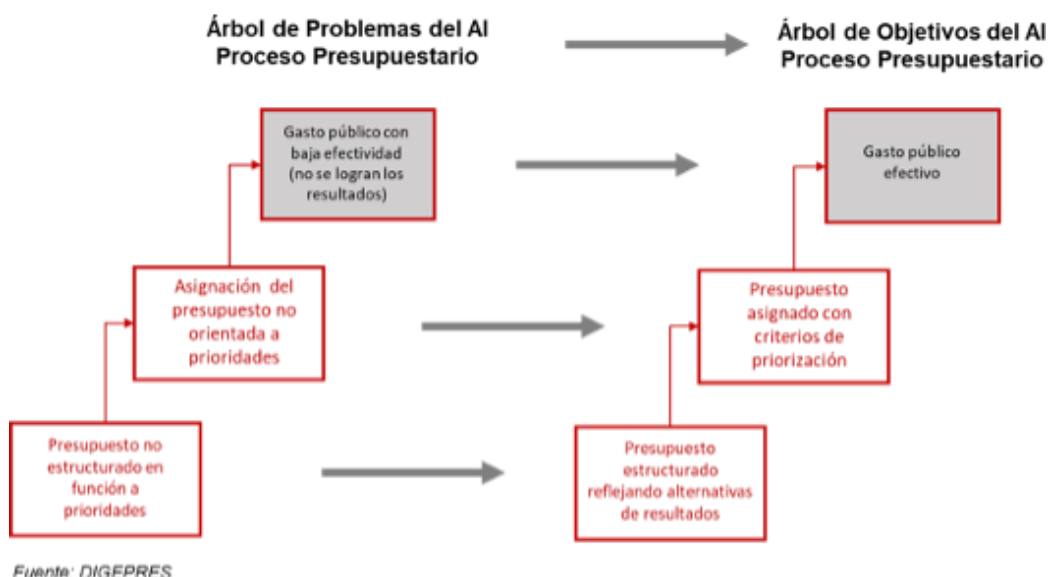
Etapas 1: Formulación del Árbol de Objetivos

¿Qué son los Objetivos?

Los objetivos son los cambios deseables, en un período y magnitud especificados, en un conjunto de atributos del AI y de sus causas. En tal sentido, los objetivos van a ser definidos a partir de cada una de las rutas o caminos de causalidad identificados a partir del árbol de problemas.



Ejemplo en el caso del Ministerio de Hacienda:



Nótese que, en la formulación de los Objetivos, siempre debe identificarse el Aspecto de Interés y el Atributo formulados como logros.

Como se puede apreciar, el caso del Problema Central “gasto público con baja efectividad” se transforma en el Objetivo “gasto público efectivo”, en el cual el atributo de “efectividad” se formula como logrado.

Se repite el ejercicio para cada eslabón de la cadena.

Etapa 2: Formulación de Productos

Los Productos institucionales son el conjunto de acciones orientadas a la mejora de los atributos de un AI en particular.

Se describen indistintamente como un conjunto de acciones (agregación de acciones) a ser realizadas, dentro del marco legal del ente u órgano, señalando los atributos o características que permiten lograr los objetivos señalados.

Los productos pueden derivarse del árbol de objetivos, siguiendo la lógica jerárquica de los objetivos, o pueden derivarse del mandato propio del ente u órgano en el que se define de manera explícita cuáles son las funciones que debe cumplir y los servicios que debe desarrollar o proveer.

Ejemplo:

En el caso del Ministerio de Hacienda, se tiene que, a través de la Dirección General de Presupuesto, debe cumplir, entre otras, las siguientes funciones³:

- a. Elaborar el Presupuesto Plurianual del Sector Público no financiero (...)
- b. Elaborar y comunicar las normas e instructivos técnicos, procedimientos y metodologías para la formulación de los presupuestos anuales de los organismos públicos comprendidos en la Ley 423-06
- c. Dictar las normas e instructivos técnicos, procedimientos y metodologías para la programación de compromisos, modificaciones presupuestarias y evaluación física y financiera ex post de la ejecución de los presupuestos de los organismos públicos comprendidos en la Ley 423-06
- d. Analizar los anteproyectos de presupuesto de los organismos comprendidos en el Título III de la Ley 423-06 y su compatibilidad con la política presupuestaria aprobada y, cuando corresponda, realizar las modificaciones que considere necesarias, previa consulta a los respectivos organismos públicos
- e. Analizar los proyectos de presupuestos de los organismos públicos contemplados en los Títulos IV y V de la Ley 423-06 y, a través del Ministro de Hacienda, elevarlos a consideración del Presidente de la República
- f. Elaborar el Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos
- g. Preparar el Presupuesto Consolidado del Sector Público
- h. Preparar la distribución administrativa del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos

Etapa 3: Construcción de la Matriz de Marco Lógico

La Matriz del Marco Lógico (ML) es una forma organizada de presentación de la **estructura del programa**. Presenta información de los objetivos, ordenados en una secuencia jerárquica y de causalidad, los productos que se deben entregar para el logro de los objetivos, y las actividades que se deben desarrollar para la entrega de productos. A esto se denomina la **Lógica Vertical**.

Por otro lado, la Matriz de Marco Lógico, presenta los indicadores para el seguimiento de los objetivos, productos y actividades. A ello se denomina la **Lógica Horizontal**.

En un ML siempre se tiene que observar una lógica causal (es decir, que un nivel contribuye al siguiente) desde las actividades hacia los productos y resultados; o desde las actividades hasta el Propósito y la Finalidad (lógica vertical). Asimismo, debe observarse una consistencia entre la columna de objetivos, los indicadores para el monitoreo y evaluación, los medios de verificación y los supuestos (lógica horizontal).

Construcción

³ Artículo 8 de la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público N° 423-06.

La Matriz de Marco Lógico (ML) es la manera estructurada y analítica de presentar la información sobre los objetivos, productos y actividades del Programa.

Contiene cuatro columnas y un número indeterminado de filas, que resumen los siguientes aspectos de un programa o proyecto:

Columna 1 / Filas 1, 2, 3, 4, ..., n: OBJETIVOS

- Qué es lo que se espera lograr como consecuencia directa del Programa (Propósito)
- Qué Productos se entregarán para el logro del resultado esperado del Programa.
- Qué Actividades se desarrollarán para la entrega de los Productos (Actividad)

Columna 2 / Filas 1, 2, 3, 4, ..., n: INDICADORES

- Medidas de desempeño del Objetivo Central con fines de monitoreo y evaluación (indicadores)
- Medidas de Desempeño del Objetivo Específico con fines de monitoreo y evaluación (indicadores)
- Medidas de Desempeño de Producto con fines de monitoreo y evaluación (indicadores)
- Medidas de Desempeño de Actividades con fines de monitoreo y evaluación (indicadores)

Columna 3 / Filas 1, 2, 3, 4, ..., n: MEDIOS DE VERIFICACIÓN

- Fuentes de información / verificación de indicadores de desempeño a nivel de objetivo, producto y actividad

Columna 4 / Filas 1, 2, 3, 4, ..., n: SUPUESTOS

- Los supuestos

Matriz de Marco Lógico			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Central: El efecto que se busca como consecuencia directa del Programa	Cómo se medirá el logro del objetivo. Incluye medidas y su temporalidad	Fuente de información del indicador	Eventos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del programa, pero necesario para lograr el efecto.
Producto: Conjunto de acciones o servicios entregados a otro ente u órgano o a la población	Cómo se medirá el logro del objetivo. Incluye medidas y su temporalidad	Fuente de información del indicador	Eventos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del programa, pero necesario para lograr el efecto.
Actividad: Acción específica dentro del Producto	Cómo se medirá el logro del objetivo. Incluye medidas y su temporalidad	Fuente de información del indicador	Eventos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del programa, pero necesario para entregar el producto

Ejemplo en el caso del Ministerio de Hacienda:

Matriz de Marco Lógico			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Central: Gasto público efectivo	% de programas que cumplen sus metas de resultados	Sistema de información de la DIGEPRES	Las entidades han realizado una ejecución adecuada de sus recursos asignados al programa presupuestario orientado a resultados
Producto: Formulación del presupuesto en Programas orientados a Resultados	% del presupuesto total en Programas Presupuestarios orientados a Resultados	Sistema de información de la DIGEPRES	Se incorporan los programas presupuestarios orientados a resultados en las estructuras del presupuesto
Actividad: Diseño de Programas Presupuestarios orientados a Resultados	Número de Programas Presupuestarios orientados a Resultados diseñados	Sistema de información de la DIGEPRES	Entidades manejan los conceptos y metodologías para el diseño de Programas Presupuestarios orientados a Resultados

Etapa 4: Definición de Estructura Programática

La estructura programática permite dotar de visibilidad a los objetivos y medios para alcanzar de las diferentes estrategias o mandatos institucionales.

En tal sentido, la estructura programática vinculada a los PPI:

- Refleja, en primer lugar, objetivos institucionales derivados de los atributos y las funciones misionales de las entidades públicas.
- En segundo lugar, permite visibilizar a los medios necesarios para el logro de estos objetivos y el logro de los atributos misionales. Estas son las acciones que pueden derivar en servicios que se entregan o se aplican a la población o a otras entidades públicas.
- En tercer lugar, en función a la complejidad de los productos, permite contar con un nivel de desagregación a nivel de Actividad que hace visible los servicios específicos que componen los productos, así como acciones que conducen a la entrega de los productos y que permiten la entrega de los servicios.

En este marco, las definiciones de la estructura programática son las siguientes:

Categoría	Sugerida
Programa	Es la categoría de mayor nivel y su denominación hace referencia a una función o mandato misional institucional.
Producto (Institucional)	Su producción puede derivar en entrega de servicios a beneficiarios plenamente identificados o en acciones generales en cumplimiento de su mandato misional.
Proyecto	Es una intervención limitada en el tiempo orientada a la creación, ampliación o rehabilitación de la capacidad productora de bienes o servicios por parte del Estado
Obra	Constituye una parte de un proyecto, satisface el objetivo de este, pero por sí misma no resuelve una necesidad colectiva. Como categoría, es una de mínimo nivel de asignación de recursos
Actividad	Subproceso dentro del proceso productivo general que genera un <u>producto intermedio</u> y que es requerido por otras categorías programáticas del ente u órgano. Estas en función de su relación de condicionamiento, pueden ser: ESPECÍFICAS : su producción es condición exclusiva del programa del cual forman parte. CENTRALES : condicionan todos los programas y actividades. COMUNES : condicionan dos o más productos, pero no a todos.

Ejemplo:

Categoría	Sugerida
Programa	<i>Programa 02: Proceso presupuestario eficiente</i>
Producto	<i>Desarrollo de la formulación presupuestaria con criterio de eficiencia asignativa</i>
Proyecto	<i>Equipamiento de la dirección de evaluación y calidad de gasto público</i>
Actividad	<i>Capacitación en aplicación de metodologías para el costeo de productos y programación operativa del presupuesto</i>

Bajo esta lógica la estructura programática programa/producto e incluso a nivel de actividad le corresponde sólo a un ente u órgano, la que tiene el mandato legal. Se asume que, a diferencia de los PPor, el objetivo en particular (que define al Programa) requiere de la provisión de productos por sólo un ente u órgano.

Ejemplo: para el caso del programa referido a la eficiencia del gasto público, se tendría la siguiente estructura:

Programa Presupuestario “Proceso Presupuestario Eficiente”: Estructura Programática				
CODIFICACIÓN				DENOMINACIÓN
PROGRAMA	PRODUCTO	PROYECTO	ACT/OBRA	
400	00	00	0000	Proceso Presupuestario Eficiente
400	01	00	0000	Desarrollo de la formulación presupuestal con criterio de eficiencia asignativa
400	01	01	0000	Equipamiento de la dirección de evaluación y calidad de gasto
400	01	00	0001	Capacitación en aplicación de metodologías para el costeo de productos y programación operativa del presupuesto
Fuente: DIGEPRES				