

**Guía de Seminario de Presupuesto**  
**Tema III. PRESUPUESTO PÚBLICO**  
**(En elaboración y revisión)**

**Prof. Ángel Higuerey      Prof. Yosmary Duran**

**Villa Universitaria, Abril 2008**

## **Índice**

Índice .....	2
<b>PRESUPUESTO PÚBLICO .....</b>	<b>3</b>
Conceptos .....	3
Características del Presupuesto Público.....	5
El presupuesto. Herramienta de Administración y gobierno .....	5
Principios del Presupuesto .....	6
Características Metodológicas del Presupuesto Público .....	11
Tipos de Presupuesto-Técnicas aplicadas en el Proceso Presupuestario Público .....	12
Presupuesto Tradicional o Clásico.....	13
Presupuesto por Programas.....	14
Sistema de Planeamiento – Programación - Presupuestación (PPBS) .....	24
Presupuesto Base Cero.....	25
Presupuesto por Proyectos .....	28

# PRESUPUESTO PÚBLICO

## Conceptos

“El presupuesto Público es una herramienta de carácter financiero, económico y social, que permite a la autoridad estatal planear, programar y proyectar los ingresos y gastos públicos, a fin de que lo programado o proyectado presupuestal sea lo más cercano a la ejecución”<sup>1</sup>.

<sup>2</sup>Según el "Manual de Elaboración del Presupuesto por Programas", conocido como documento de Tucumán con ligeras adaptaciones, y el que se extracta de las Bases Teóricas del Presupuesto por Programas, publicación hecha por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), se conoce como Presupuesto al sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (Bien o Servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los Planes.

La técnica debe incluir además, en forma expresa, todos los elementos de la programación (objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros) que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos.

Así concebido el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación.

Según la LOAFSP en su artículo 9 señala que “el sistema presupuestario está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público”.

Por otra parte, indica que “los presupuestos públicos expresan los planes nacionales regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la

---

<sup>1</sup> Romero Romero, Enrique. (2001). **Presupuesto y Contabilidad Pública. Una visión práctica.** Colombia: ECOE Ediciones

<sup>2</sup> <http://www.onapre.gov.ve/conceptos/conceptos.html#definiciones>

Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto” (Artículo 10 LOAFSP).

El presupuesto es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución, Sector o Región. Es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del estado, sobre el cual se desarrolla gran parte de la vida económica del país.

La concepción moderna del presupuesto está sustentada en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no es sólo concebido como una mera expresión financiera del plan del gobierno, sino como una expresión más amplia; pues constituye un instrumento del sistema de planificación, refleja una política presupuestaria única, generando un proceso presupuestario que implica la materialización de dichas actividades en cuatro etapas: formulación, discusión y aprobación legislativa, ejecución y evaluación (control).

El presupuesto público es uno de los principales instrumentos del Plan Operativo Anual (POAN), en el cual se asignan los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el gobierno.

El presupuesto constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

En este contexto, el presupuesto público moderno tiene dos elementos fundamentales: uno relacionado con los objetivos y los resultados esperados, y el otro con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

Esta relación, objetivo versus recursos, es la que le da sentido al presupuesto, de lo contrario, sólo sería un listado de compras del gobierno a realizar en un ejercicio financiero.

## Características del Presupuesto Público

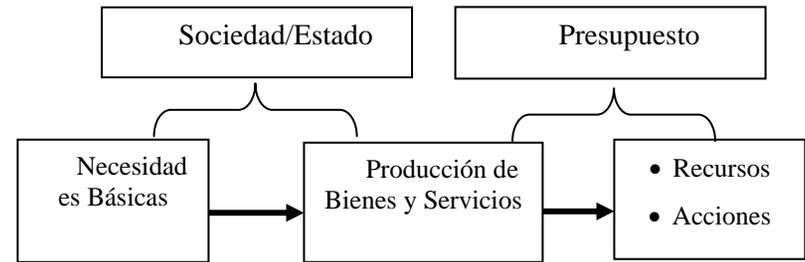
1. Incluye una programación detallada.
2. Permite la determinación de responsabilidades de las instituciones públicas, y dentro de ellas de unidades y funcionarios específicos, en la ejecución de recursos y acciones.
3. Se plantea con cierta flexibilidad permitiendo modificaciones en su ejecución, aún cuando conceptualmente es rígido debido a su estructura.
4. Requiere de un Proyecto cuya presentación tiene un plazo legalmente estipulado.
5. Se prepara conociendo los planes y proyectos de inversión y consumo para luego determinar cómo se manejará la política tributaria financiera.
6. Se comporta como un elemento operativo dinámico.
7. Cuenta con clasificadores de ingresos y gastos, enlazados y consolidados.
8. El Ejecutivo Nacional puede establecer normas que limiten y establezcan controles en el uso de los créditos presupuestarios según sea la conveniencia nacional.

## El presupuesto. Herramienta de Administración y gobierno

A través del presupuesto los gobiernos planifican las actividades que piensan realizar para cumplir con sus objetivos, todo esto enmarcado de la Constitución y de las leyes.

El presupuesto Público, debe estar orientado a atender las necesidades básicas de la comunidad establecidas como fines esenciales del Estado, y así dar cumplimiento a los planes y programas de desarrollo económico y social y de inversión pública que se proponga la administración.

En la siguiente figura se explica la relación existente ente el presupuesto, la acción del Estado y la sociedad.



Para un presupuesto eficiente y coherente es necesario que las entidades programen los ingresos basados en los recaudos ejecutados en los períodos anteriores y no en presupuestos pasados, se ha visto que en algunas entidades programan éstos de acuerdo al presupuesto de años anteriores generando variaciones importantes frente a la ejecución. Esta es una de las causas para que las entidades estén en déficit progresivo, debido a que proyectan inflando los ingresos y comprometen la totalidad de los gastos dando como resultado a fin de año un alto volumen de pasivos, debido a que no recaudaron los ingresos esperados y dejan a la entidad endeudada por estas obligaciones.

Adicionalmente en el siguiente año proyectan los gastos desconociendo los pasivos de años anteriores lo cual genera una bomba de tiempo para las administraciones posteriores.

## Principios del Presupuesto

1. Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste -el presupuesto- debe tener el contenido y la forma de la programación.

a. Contenido: establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática, así como tampoco existe uno en el que se hubiese conseguido la total aplicación de la técnica.

b. Forma: en cuanto a la forma, con él deben explicitarse todo los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de

terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

Respecto de la forma mediante este principio se sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación. Es decir, que deben expresarse claramente los objetivos concretos adoptados, el conjunto de acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, los recursos humanos, materiales y otros servicios que demanden dichas acciones y para cuya movilización se requieren determinados recursos monetarios, aspecto este último que determina los créditos presupuestarios necesarios.

2. *Integralidad*: en la actualidad, la característica esencial del método de presupuesto por programas, está dado por la integralidad en su concepción y en su aplicación en los hechos. El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:

- a. Un instrumento del sistema de planificación;
- b. El reflejo de una política presupuestaria única;
- c. Un proceso debidamente vertebrado; y
- d. Un instrumento en el que debe aparecer todos los elementos de la programación.

3. *Universalidad*: dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

4. *Exclusividad*: en cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan

en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas. No obstante, de que en la mayoría de los países existe legislación expresa sobre el principio de exclusividad, en los hechos no siempre se cumplen dichas disposiciones legales.

En algunos países de América Latina, particularmente en épocas pasadas, se estableció la costumbre de incluir en la ley de presupuestos disposiciones sobre administración en general, y de personal en particular, tributación, política salarial, etc., llegando, excepcionalmente, desde luego, a dictar normas que ampliaban o reformaban el Código Civil y el Código de Comercio. Sobre todo, en este último aspecto, tal inclusión no era fruto de un error, sino que se procuraba evitar la rigurosidad del trámite parlamentario a que están sujetas tales cuestiones.

5. *Unidad*: este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.

En otras palabras, es indispensable que el presupuesto de cada entidad se ajuste al principio de unidad, en su contenido, en sus métodos y en su expresión. Es menester que sus políticas de financiamiento, funcionamiento y capitalización sean totalmente complementarios entre sí.

6. *Acuciosidad*: para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario:

- a. Profundidad, sistema y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras, y

- b. Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación de nivel del

cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones.

En otras palabras, este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad.

7. Claridad: este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

8. Especificación: este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

En materia de gastos para la aplicación de esta norma, es necesario alejarse de dos posiciones extremas que pueden presentarse; una sería asignar una cantidad global que serviría para adquirir todos los insumos necesarios para alcanzar cada objetivo concreto y otra, que consistiría en el detalle minucioso de cada uno de tales bienes y servicios.

La especificación significa no sólo la distinción del objetivo del gasto o la fuente del ingreso, sino además la ubicación de aquellos y a veces de éstos, dentro de las instituciones, a nivel global de las distintas categorías presupuestarias, y, en no contados casos, según una distribución espacial. También es indispensable una correcta distinción entre tales niveles o categorías de programación del gasto.

9. Especificación Cualitativa: establece que los recursos asignados a una determinada obra, proyecto y programa debe ser invertidos exclusivamente hacia ese destino.

10. Especificación cuantitativa: indica que los gastos sólo serán contraídos, girados y realizados de acuerdo a una autorización y hasta el límite de la disponibilidad presupuestaria para esta partida.

11. Periodicidad: este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país, y, por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.

A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un período presupuestario que no sea tan amplio que imposibilite la previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas.

La solución adoptada, en la mayoría de los países es la de considerar al período presupuestario de duración anual.

12. Continuidad: se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera preconizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros. De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.

Esta norma postula que todas la etapas década ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

13. Publicidad: exige la verificación pública del proceso presupuestario en sus diferentes fases: proyecto, discusión y sanción, ejecución y resultados. Esto se logra mediante la publicación periódica y pública de los diversos documentos probatorios.

14. Flexibilidad: a través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigidez que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.

Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.

Según este principio es necesario sino eliminar, por lo menos restringir al máximo los llamados "Recursos Afectados" es decir, las asignaciones con destino específico prefijado.

En resumen, la flexibilidad tiende al cumplimiento esencial del presupuesto, aunque para ello deban modificarse sus detalles.

15. *Equilibrio*: este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aún cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

En otro orden de ideas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece que

## Características Metodológicas del Presupuesto Público

En el uso de las técnicas presupuestarias se deben considerar las particularidades que, desde el punto de vista metodológico, tienen los procesos productivos de los organismos del gobierno central, organismos descentralizados y empresas públicas no financieras, así como las diferentes normas legales existentes para la aprobación de los respectivos presupuestos.

Es por ello que, a pesar de que en todos los organismos públicos se llevan a cabo las mismas etapas del proceso presupuestario, las características de realización de las mismas son diferentes según el tipo de organismo del que se trate, es decir:

- Si bien *los anteproyectos de presupuestos* de todos los organismos del Sector Público deben responder a la política presupuestaria que para dicho sector define el más alto nivel de gobierno, *las metodologías, formularios e instructivos para elaborar los Presupuestos de las de las empresas Públicas son diferentes a los del gobierno central y a los de los organismos autónomos*. En este último caso, tienen bastantes similitudes con los del gobierno central, salvo que incluyen proyecciones de estados económicos y financieros.
- Normalmente son diferentes los órganos responsables de la *aprobación de los presupuestos* y también son diferentes los conceptos que se aprueban. En el ámbito del gobierno central e

incluso de los organismos descentralizados, la aprobación significa *un límite para gastar*. En el caso de las empresas públicas, la aprobación significa *conformidad con las políticas* de la empresa y no implica limitaciones en el nivel del gasto.

- *El régimen de modificaciones presupuestarias* para el gobierno central y para los organismos autónomos implica *restricciones y limitaciones* congruentes con el carácter de aprobación de los créditos presupuestarios, mientras que para las empresas públicas, dicho régimen es mucho más *flexible y reglamentado* básicamente en el interior de las empresas.
- *La programación de la ejecución* es aplicable al gobierno y a los organismos descentralizados, pero ella asume características diferenciales para las empresas públicas.
- En materia de *evaluación*, la que se realiza en el nivel del gobierno central y organismos autónomos está orientada a medir *grados de avances o desvíos con relación a la programación*, vinculando variables físicas y Financieras. En el caso de las empresas públicas, además de lo anterior, se debe *evaluar la situación económica, Financiera y patrimonial*, adoptando criterios e indicadores similares a los que utiliza el Sector Privado.

## Tipos de Presupuesto-Técnicas aplicadas en el Proceso Presupuestario Público

Los métodos empleados y por emplear dentro del sector público, se han preparado, tomando en cuenta diversas técnicas, como son: la tradicional o clásica, la por programas, el presupuesto base cero, la denominada planeación – programación – presupuestación y las técnicas híbridas que resultan de combinaciones entre una o más de las anteriores.

En los párrafos siguientes, se analizan brevemente, las características generales de cada una de ellas, de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, instrumentos que exigen la elaboración del presupuesto público tomando en cuenta los objetivos, materializados

estos en bienes y servicios, con el señalamiento, a su nivel, de indicadores de gestión que garanticen la realización de eficientes sistemas de control de gestión por resultados o desempeño. Todo ello apoyado en la página de la Oficina Nacional de Presupuesto ([www.onapre.gov.ve](http://www.onapre.gov.ve)) y enmarcado en los nuevos lineamientos establecidos por los entes gubernamentales.

## ***Presupuesto Tradicional o Clásico***

Esta técnica estuvo vigente en Venezuela hasta el año 1971, cuando se implantó el presupuesto por programas con carácter legal; sin embargo, a partir de 1960 comienza a usarse muy poco el sistema presupuestario tradicional con la implementación del Sistema de Planificación (Decreto N° 492 del 30 de diciembre de 1958).

Son diversas las definiciones que se ofrecen de la forma clásica para presupuestar en el sector público; no obstante, para simplificar, se entenderá por presupuesto tradicional o clásico, como la asignación de los recursos tomando en cuenta, básicamente, la adquisición de los bienes y servicios según su naturaleza o destino, sin ofrecer la posibilidad de correlacionar tales bienes con las metas u objetivos que se pretenden alcanzar. Es sólo un instrumento financiero y de control para medir cuantitativamente la asignación de los recursos.

En la mayoría de los casos, el presupuesto tradicional se presenta por partidas presupuestarias en capítulos asociados a la estructura organizativa del nivel institucional considerado.

Las ventajas de esta técnica se podrían resumir diciendo que es muy sencilla de aplicar y no requiere de personal altamente calificado, por cuanto se basa más en la intuición que en la razón. Su sencillez, es precisamente lo que ha dificultado su erradicación.

Las limitaciones se podrían sintetizar como sigue:

- la metodología de análisis que emplea es muy rudimentaria.
- La técnica aplicada se fundamenta más en la intuición que en la razón, es decir, que las acciones que realizan las diferentes instituciones no están vinculadas a un proceso consciente y racional de planificación.

- No permite la gerencia por objetivos o resultados, por tanto, se diluye la responsabilidad por el logro de las políticas y objetivos institucionales.
- Al no contemplar aspectos físicos de metas y de recursos reales, se dificulta la conformación de indicadores de gestión.
- En consecuencia con lo anterior, dificulta la proyección de presupuestos para ejercicios futuros.
- Los usuarios del documento presupuestario, no dispone de la información suficiente que le permita observar en que se utilizan los ingresos que se recaudan por los diversos conceptos.

## ***Presupuesto por Programas***

La utilización del presupuesto por programas en Latinoamérica se remonta a la década de los setenta con su aplicación, por primera vez en Colombia y Cuba. En Venezuela entra en vigencia a partir del año 1971, cuando se le otorga carácter de Ley a ésta nueva modalidad presupuestaria que durante nueve (9) años (1963-1971) había estado presentándose como anexo al presupuesto ante el Congreso Nacional; siendo más tarde, en julio de 1976 cuando se aprueba la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, que obliga el uso legal del presupuesto por programas en todos los organismos del sector público.

La reforma de los sistemas presupuestarios en la América Latina se realizó en forma simultánea con el establecimiento de los sistemas de planificación; la estrategia utilizada fue la siguiente:

- Emplear el presupuesto por programas en organismos públicos pilotos, dependiendo de los resultados, extenderla al todo el sector público.
- Aplicar el presupuesto por programas conjuntamente con el presupuesto tradicional hasta tanto llegara el momento propicio para su puesta en vigencia con la nueva modalidad. Esta fue la experiencia aplicada en Venezuela cuando en 1962, se comenzó a presentar ante el Poder Legislativo el proyecto de ley de presupuesto en su forma tradicional, acompañado de un anexo contentivo del presupuesto por programas.

- La tercera estrategia utilizada, fue aplicar el presupuesto en todo el sector público; este fue el camino seguido por la mayoría de los países, con el inconveniente que la estructura se hizo adaptando la estructura programática del presupuesto a la estructura organizativa. Un capítulo lo representaba una dirección, y a ese nivel se abría un programa; una división, un subprograma y una sección una actividad. Esta forma de estructurar la red de categorías programáticas se constituyó en un fuerte obstáculo para realizar la reforma presupuestaria de nuestros países, pues como se sabe, una cosa es la estructura organizativa y otra la programática; esta última surge porque las instituciones producen bienes y servicios terminales que atienden a logro de políticas, por lo que la estructura programática debe ser examinada anualmente.

Aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el Presupuesto Tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran (organismos del sector público) dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.

Esta técnica aplicada hasta los actuales momentos (2005) [a partir del año 2006 los organismos autónomos están obligados a implementar una nueva modalidad llamada “Presupuesto por Proyectos”] presenta grandes ventajas porque:

- Es un instrumento de planificación a corto plazo, y de racionalización administrativa.
- Permite apreciar la materialización de los planes de desarrollo, por llevarse a cabo de acuerdo a los objetivos gubernamentales e institucionales del Estado.
- Permite delegar y asignar responsabilidades para lograr los objetivos, ya que cada categoría debe existir unidades ejecutoras responsables de sus funciones.
- Permite conocer en qué se están gastando los recursos recaudados, observándose las acciones que el gobierno realiza (producción de bienes y servicios específicos dirigidos hacia la comunidad).
- Es un excelente instrumento de administración y control de gestión, por gerenciar en función de los objetivos, asignando tanto recursos físicos como financieros.

El Presupuesto por Programas presenta las siguientes definiciones y conceptos básicos<sup>3</sup>:

1. *Insumo*: recursos humanos, materiales, equipos o servicios que se requieren para el logro de un producto, expresado en unidades físicas o en su valoración financiera. Si se toma como ejemplo la unidad de presupuesto de un organismo cualquiera, son insumos los siguientes:

*Recursos Humanos*: analistas de presupuestos, secretarías, personal directivo y administrativo, entre otros.

*En materiales, equipos y servicios*: papelería, máquinas calculadoras, escritorios, pasajes, viáticos, otros.

2. *Recursos Reales*: Son todos aquellos recursos humanos, materiales y servicios que necesitan las categorías programáticas para cumplir con su objetivo.

3. *Recursos Financieros*: La valoración de los recursos reales da origen a los recursos financieros o créditos presupuestarios que se requerirán para un período determinado.

4. *Producto*: bien o servicio que surge como un resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de insumos que requiera su producción. Así por ejemplo, en el caso de la construcción de viviendas, *el producto vivienda construida*, es diferente cualitativamente de los insumos utilizados para lograrla.

5. *Relación Insumo Producto*: relación técnica que expresa la combinación de diversos insumos en cantidades y calidades adecuadas y precisas para obtener un producto. Toda relación insumo-producto implica determinada relación de calidad entre los insumos y el producto. Un Coeficiente de insumo-producto, por su parte, expresa una relación cuantitativa particular, determinada por la tecnología de producción entre un insumo y el producto perseguido.

Por ejemplo, el uso un (1) profesor para atender a 40 alumnos; al proceso de combinar los diversos recursos reales para obtener un producto se denomina proceso de producción.

---

<sup>3</sup> <http://www.onapre.gov.ve/conceptos/conceptos.html#definiciones>

En una relación insumo-producto, la cantidad y la calidad del producto que se desea lograr, así como su tecnología de producción, definen las cantidades y calidades precisas en que son requeridos los insumos. Si la técnica que se emplea es tradicional y rudimentaria, ese producto puede requerir menor cantidad y calidad de insumos que en el caso de un sistema moderno.

6. Relación de Condicionamiento: relación técnica por la cual determinados productos condicionan y a la vez, son condicionados por la producción y característica de otros. La relación de condicionamiento expresa algo muy práctico de la realidad productiva de cualquier institución.

Así por ejemplo, es obvio que para obtener *el producto servicio de asistencia técnica a la ganadería*, se requieren otras producciones que la apoyen, orienten y complementen. Por ejemplo, será necesario producir, entre otros productos: Contratación y Administración de Personal, Dirección y Coordinación, Servicios de Información del sector pecuario, Servicio de Planificación y Presupuesto, Relaciones Públicas y Finanzas.

En este caso, se puede decir, se puede decir que el producto “dirección y Coordinación” condiciona al producto “servicio de asistencia técnica a la ganadería” y lo mismo ocurre con las otras producciones que apoyan o complementan el producto mencionado.

7. Red de Producción: una de las formas en que se establecen las relaciones de condicionamiento entre todos los productos dentro de un determinado ámbito presupuestario.

8. Política: desde el punto de vista presupuestario, queda reservado para aquellos aspectos que trasciende la esfera interna de la institución y se refiere a cuestiones básicas de la sociedad.

9. Acción Operacional: micro proceso de producción que culmina en un producto primario e indivisible.

10. Acción de Regulación: es una norma cuyo propósito o resultado es regular los comportamientos externos a la institución y tiene como condicionante una o varias acciones operacionales.

11. Condiciones de lo Presupuestario:

- Condiciones de Posibilidad: los productos deben ser perfectamente definibles y diferenciables de otros productos pertenecientes a otras relaciones de insumo producto.

- Condición de Relevancia: el producto presupuestario requiere de un centro de gestión productiva de suficiente relevancia dentro de la red de acciones presupuestarias de una institución al cual resulte eficiente la asignación formal de recursos.

- Acción Presupuestaria: es una agregación o combinación de acciones operacionales cuyos insumos y productos son definibles y perfectamente diferenciables de otros recursos y productos pertenecientes a otras relaciones de insumo producto.

- Centro de Gestión Productiva: es el centro de planificación, combinación y asignación formal de recursos en función de una producción previsible.

Centro de Gestión Productiva Diversificado; es aquel que por razones de economías de escala de producción, tiene bajo una misma organización formalmente individuada o de mínimo nivel, varios procesos productivos diferenciados y, en consecuencia producen diversos tipos de bienes o servicios.

Centro de Gestión Productiva Especializado; es aquel donde sólo se lleva a cabo un proceso productivo homogéneo, en razón de que así lo permitan las economías de escala y por ende se logra un solo producto Terminal o intermedio. Se caracteriza porque los insumos presupuestarios que utiliza son comunes para la producción de diversos tipos de productos, debido al tipo de tecnología de producción del centro.

12. Unidad Ejecutora: unidad administrativa responsable en forma total o parcial de la gestión a nivel de una acción presupuestaria, son los encargados de combinar los insumos que permiten el logro del producto, bien o servicio que se espera alcanzar.

13. Unidad Coordinadora: es una unidad administrativa que además de reunir los requisitos de una unidad ejecutora, es responsable de planificar, en forma integral, la gestión productiva que se lleva a cabo en una acción presupuestaria.

14. Responsable de Acción Presupuestaria: es el funcionario designado por autoridad competente para gerenciar en forma integral una acción presupuestaria.

15. Red de Acciones Presupuestaria: es una de las formas en que se establece el condicionamiento entre los productos de todas las acciones presupuestarias dentro de un determinado ámbito presupuestario.

16. Ámbitos de Programación: es la agrupación de centros de gestión productiva, bien sea a nivel institucional sectorial o regional.

17. Tecnología Institucional de Producción: está conformada por la relación de condicionamiento que se establece entre las diversas acciones presupuestarias.

18. Tecnología del Centro de Gestión Productiva: este tipo de tecnología viene dada por la combinación en cantidad, calidad y naturaleza de los insumos que se requieren para lograr la producción.

19. Categorías Programáticas: de acuerdo al tipo de producción (Terminal o Intermedia), de las acciones presupuestarias y del tipo y ámbito de la red de dichas acciones existen diversas categorías programáticas.

La función de la categoría programática es jerarquizar y delimitar el ámbito de las diversas acciones presupuestarias para que se exprese fielmente, no sólo la tecnología institucional de producción y las de sus centros de gestión productiva, sino además el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos.

Los presupuestos públicos para constituirse en un documento racional y coherente, utilizan diversos elementos de programación presupuestaria que permiten presentar de manera desagregada los objetivos y metas previstos en el plan. Las categorías programáticas generalmente utilizadas son las siguientes:

- Programa: es aquella donde la producción es terminal de la red de acciones presupuestarias de una institución, sector o región. Aquí se expresan los objetivos de la institución. Tiene las siguientes características:

Es la categoría programática de mayor nivel en el ámbito de la producción terminal.

Expresa la contribución al logro de una o más políticas, ya que la producción terminal refleja un propósito esencial en la red de acciones presupuestarias que ejecuta una institución, sector o región.

Se conforma por la agregación de categorías programáticas de menor nivel (sub-programas, proyectos y actividades) que confluyen al logro de su producción.

Contiene los recursos humanos, materiales y de servicios necesarios para lograr el producto. Dispone de una unidad administrativa responsable de estos recursos.

A continuación se ofrecen ejemplos de programas en las diversas áreas económicas y sociales:

Área Económica o Social	Programa
Educación	Atención al Preescolar Formación de recursos humanos en educación básica Formación de recursos humanos en educación media Servicios de planificación de la educación
Agrícola	Asistencia técnica a la ganadería Asistencia técnica a la producción vegetal Servicio de desarrollo pesquero
Fiscal y Financiera	Servicios de recaudación de ingresos Servicio de crédito público Servicio de tesorería nacional

- Subprograma: es aquella cuyas relaciones de condicionamiento son excluidas de un programa. Cada subprograma, por si sólo, resulta en una producción Terminal. Tiene las siguientes características:

La producción terminal de cada subprograma precisa, a un mayor nivel de especificidad, la producción del programa.

La producción de todos los subprogramas es sumable en unidades físicas, sin pérdida del significado de la unidad de medición de la producción del programa del cual forma parte.

La tecnología de producción es diferente para cada subprograma de la producción del programa del cual forma parte.

Los insumos de todos los subprogramas son sumables en términos financieros y cada tipo de insumo de todos los subprogramas es sumable en términos de unidades físicas a nivel de programa.

Un requisito para que exista un subprograma es que el centro de gestión productiva sea divisible en centros menores de gestión productiva, cada uno de los cuales debe dar origen a una producción Terminal que es parcial con relación a la del programa.

Se conforma por la agregación de categorías programáticas de menor nivel (proyectos y actividades) que confluyen al logro de su producción.

Contiene los recursos humanos, materiales y de servicios necesarios para lograr el producto. Dispone de una unidad administrativa responsable de estos recursos.

Programa	Sub- programa	Producto terminal
Educación Media	Diversificada Comercial Industrial	Egresados
Aseo Urbano	Domiciliario Limpieza de las calles	X tm m <sup>2</sup> desechos recolectados

- **Actividad:** es aquella cuya producción es intermedia, por lo tanto, es condición de uno o varios productos terminales o intermedios. Su producción puede ser un insumo para otro producto, en el caso de la tecnología institucional de producción por procesos, es decir, los bienes y servicios resultantes de la actividad apoyan a la producción terminal del programa o sub-programa.

Los productos de las actividades no son sumables en unidades físicas en los programas o subprogramas. Es la categoría programática de menor nivel y está integrado por un conjunto de tareas. Debe contener recursos humanos, materiales y de servicios necesarios para

lograr el producto de las actividades. Dispone de una unidad administrativa responsable de estos recursos.

Las actividades pueden ser específicas, centrales o comunes.

**Actividad Específica:** categoría programática cuya producción es exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa, subprograma o proyecto que la expresa. Apoya a la producción terminal de un solo programa. En el caso de un proyecto sus actividades específicas se refieren a las acciones de dirección, planificación, control e inspección de obras, etc.

**Actividad Central:** categoría programática cuya producción condiciona a todos los productos de la red de acciones presupuestarias de una institución o sector y no es parte integrante de ningún programa o subprograma. Apoya a la producción terminal de todos los programas.

**Actividad Común:** tiene todas las características de una actividad central, salvo que condiciona dos o más programas, pero no a todos los programas de la institución o sector.

Tipos	Programas	Actividades
Específica	Primaria	Atención Pedagógica
Central	Servicios Generales	Dirección de Administración Servicio de Administración Jurídicos Planificación y Presupuesto. Dirección Superior
Común	Servicio de Apoyo a Programas de educación básica y media	Apoyo Docente Control de Calificaciones

- **Proyectos:** Se considera proyecto, a la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital de una institución, incluidos los servicios capitalizables.

Se incluyen en este concepto, la adquisición o producción, por cuenta propia o no, de un medio de producción durable, en un período dado. Estos bienes físicos, construcciones de obras sirven para producir otros bienes o ser vicios, no se agotan en el primer uso, tienen una vida útil superior a un año y están sujetos a depreciación.

Cabe señalar, que no se incluyen en esta categoría programática los gastos destinados al mantenimiento y conservaciones menores de los distintos medios de producción, ya que, los mismos constituyen gastos corrientes.

Está conformado por un conjunto de actividades (de dirección, planificación, estudios, inspección y fiscalización, etc.) y obras (elementos o unidades menores) que conforman la unidad productiva, incluyéndose ambas en el costo de inversión.

- **Obra:** Categoría programática de mínimo nivel, en términos de asignación formal de recursos, que expresa la desagregación de un proyecto en los diversos productos que la componen, ninguno de los cuales, por sí mismo, es condición suficiente para el logro del propósito del proyecto, excepto en el caso de que un proyecto esté integrado por una sola obra.

Su producto apoya a la producción terminal del proyecto. Se integra por la agregación de trabajos (actividades). En caso de obras ejecutadas por la administración directa, deben contener los créditos correspondientes a los recursos humanos, materiales y de servicios necesarios para lograr la obra.

Proyectos	Obras
Autopista	<b>Viaducto, túneles, muros de contención.</b>
<b>Edificaciones Universitarias</b>	<b>ULA, NURR, UCV</b>

Aunque la técnica de Presupuesto por programa presenta múltiples ventajas, tiene ciertas limitaciones:

- Conceptuales:** no existe un criterio homogéneo en lo que se debe entender por programa, sub-programa, actividades, otros.
- Recursos Humanos:** esta técnica es muy exigente por lo que requiere de un personal altamente capacitado que la entienda y la pueda gestionar eficientemente.
- Resistencia al Cambio:** aunque tenga una nueva estructuración, si se estudia bien, se sigue presupuestando de forma tradicional.

## **Sistema de Planeamiento – Programación - Presupuestación (PPBS)**

Es otra de las técnicas que se ha utilizado para presupuestar dentro del sector público, ha sido la conocida como "Planeación-Programación-Presupuestación (PPBS)", empleada originalmente por los Estados Unidos de Norteamérica como una manera de disponer criterios efectivos para la toma de decisiones, en la asignación y distribución de los recursos tanto físicos como financieros en los diferentes organismos públicos.

Mediante este método se ofrece al usuario una visión plurianual de las acciones que realiza el Estado, considerando en su contenido, los objetivos gubernamentales agrupados en programas para el período considerado, y previniendo el establecimiento costo-beneficio en la asignación de recursos.

Entre las características que hace destacar esta forma de presupuestar tenemos:

- La técnica en análisis es netamente centralizadora, proporcionando a los usuarios del documento presupuestario, en una visión prospectiva (futuro) las alternativas de acción programadas para el ejercicio presupuestario que se proyecta.
- Al presupuestar utilizando este método, la organización o nivel institucional que elabora el presupuesto entiende que las actividades u operaciones a realizar no constituyen un fin por si mismas, sino que por el contrario, tales operaciones o acciones se integran a los programas, para que de esta forma se alcancen los objetivos previstos en los planes para el período a presupuestar.

Las ventajas que ofrece esta técnica, son indiscutibles, pues la forma de acometer el proceso presupuestario del sector público se hace utilizando un método avanzado, que contempla, como contenido presupuestario a todos los elementos de la programación presupuestaria, lo que facilita, no solamente los análisis presupuestarios y por ende la asignación de recursos en forma más racional, sino que ofrece información muy valiosa para la estructuración plurianual de los presupuestos gubernamentales, es decir, los programas se desarrollan en base a objetivos y metas del plan global, ofreciendo la posibilidad de identificar costos y evaluar resultados.

Dentro de las limitaciones, se podrían resumir diciendo que son las mismas que tienen el presupuesto por programas y el base cero (que será discutido posteriormente), el problema que implica es el de no disponer de un eficiente sistema de planificación; carencia de funcionarios capacitados para el uso de la técnica; no siempre se puede identificar claramente los objetivos a lograr, porque se dificulta la cuantificación y medición de la producción pública, en particular del establecimiento de las unidades de medida; requiere de un análisis acucioso de beneficios-costos para la toma de decisiones; entre otras.

## ***Presupuesto Base Cero***

Esta es otra técnica empleada en el sistema presupuestario del sector público, que ha sido aplicada en algunas empresas privadas y en reducidos casos dentro del sector público. Esta técnica presupuestaria es de reciente data. Comienza a utilizarse a partir de 1973 en algunas entidades federales del gobierno Norteamericano. La técnica cobró importancia por el uso dado por el JINMY CARTER en el Estado de Georgia y posteriormente dentro del sector público estadounidense cuando desempeñó la presidencia de su país.

La nueva metodología pretende determinar si las acciones que desarrollan los diferentes órganos que conforman el Estado son eficientes, si se deben suprimir o reducir ciertas acciones con el fin de propiciar la atención de otras que se consideran más prioritarias, mejorando de esta manera la toma de decisiones.

El método se basa en que cada gerente, jefe de oficina o de programas debe justificar el presupuesto solicitado en forma completa y con todos los detalles, es decir, partiendo de cero y comprobando de una manera convincente, el uso de los recursos, o sea, realizar una asignación más racional de los recursos disminuyendo al máximo los gastos.

En este sentido, los responsables de cada una de las unidades deben preparar “un paquete de decisión” que implica incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados e incluso el señalamiento de las consecuencias que ocasionará la adopción de determinado paquete.

La técnica en análisis requiere la existencia de un sistema de planificación mediante el cual se le fijan a los organismos los

objetivos y metas que estiman alcanzar en un período determinado, para así, facilitar las tareas de identificación detallada de las operaciones y actividades, así como las alternativas y costos necesarios que permitan la materialización de los planes.

En conocimiento de las políticas, objetivos y metas, se procede a comparar el presupuesto con el plan, determinando las alternativas entre metas y costos establecidos en los paquetes de decisión, lo que permite la elaboración del presupuesto base cero para el ejercicio considerado; de esta forma se trata de vincular la planificación con el presupuesto.

La formulación del presupuesto base cero requiere el desarrollo de las siguientes fases o etapas:

- Preparar paquetes de decisión (identificación de las unidades de decisión), con el análisis y la descripción de todas las operaciones y actividades existentes o nuevas que lo deben conformar.
- Realizar la clasificación de los paquetes de decisión, para lo cual se efectúa un cuidadoso estudio de costo – beneficio o una evaluación subjetiva de cada paquete de decisión de acuerdo con su importancia o prioridad para la asignación de los recursos.
- En este sentido, el paquete de decisión es un documento que identifica y describe una operación o actividad específica para que las máximas autoridades puedan evaluar las que compiten con ella en la asignación de recursos.
- De igual modo, cada paquete de decisión debe proporcionar la información suficiente y necesaria a la máxima autoridad, para que esta pueda tomar la decisión de aprobarlo o no y, apreciar si se dispone de los elementos suficientes de juicio que hagan factible su evaluación durante su ejecución y posterior a esta.

Respecto a las ventajas que ofrece dicha técnica, se puede decir que el tipo de presupuesto en análisis, es una variante del presupuesto por programas, en el sentido de que ambas técnicas requieren para su efectiva aplicación, la presencia en el presupuesto de todos los elementos de la programación, como son los objetivos, las metas, los recursos reales y por valoración de estos, los recursos financieros.

La diferencia básica consiste en el enfoque metodológico, entre ambas técnicas. El presupuesto base cero al prepararse exige el

fundamento de lo que se va a presupuestar como si todo fuera nuevo, requiere de procedimientos más exigentes que el presupuesto por programa.

Es presupuesto base cero es útil para los responsables de la gerencia del presupuesto dentro de la organización. El gerente, jefe de oficina o de programa tiene una mayor conciencia de la importancia que tiene su participación activa en la elaboración cuidadosa de cada paquete de decisión, lo que se traduce en la preparación más racional del presupuesto.

En conclusión, podemos decir que es importante porque especifica prioridades dentro y entre las unidades organizacionales; identifica las actividades que pueden ser reducidas, adicionadas o suprimirlas (omitir su realización por un tiempo), reduciendo y/o eliminando de esta manera gastos innecesarios; permite comparar el rendimiento de los recursos entre las diversas unidades organizacionales.

Con respecto a las limitaciones, el presupuesto base cero requiere para su éxito, la existencia de un sistema de planificación que le proporcione los elementos de la programación fundamental, lo que hasta la fecha no se ha podido lograr, en parte porque los planes cuando se formula, lo que han ofrecido son unos lineamientos generales, sin que se informe de las operaciones que deben orientar la formulación presupuestaria del sector público y de las instituciones que lo conforma.

En la búsqueda de la perfección, o de hacer un uso más racional de los recursos, el presupuesto base cero origina una gran cantidad de papeleo dentro de los organismos que dificulta y entraba la formulación del presupuesto.

Finalmente, el presupuesto base cero, como técnica requiere en primer lugar de una administración pública con recursos humanos altamente capacitados y con una estructura organizativa que emplee una avanzada tecnología de producción, aspecto que esta íntimamente relacionado con las economías de escala de producción existentes en un momento dado; en segundo lugar, hace que pierda vigencia la planificación de mediano plazo, por lo tanto tiene eficiencia es para planificación a corto plazo; por último, no es fácil determinar en algunos momentos lo sustantivo (real) de lo que no es.

## **Presupuesto por Proyectos<sup>4</sup>**

Es la nueva técnica para elaborar el presupuesto del año 2006, el cual deroga la técnica de presupuesto por programas, designado por el Presidente de la República Hugo Chávez Frías (ver [www.onapre.gov.ve](http://www.onapre.gov.ve); <http://200.44.57.55:7777/onapre/ONAPRE.mpg>) Es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos Planes anuales; además coordinar, controlar y evaluar su ejecución.

En otras palabras, es un instrumento de administración financiera que permite la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas por proyectos. Asimismo, permite identificar responsables de proyectos y establecer las acciones concretas para obtener los fines deseados.

Esta técnica presenta los siguientes aspectos relevantes:

- Proporciona una mejor y mayor vinculación Plan–Presupuesto.
- Simplifica la estructura presupuestaria.
- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisión en todas las etapas del proceso presupuestario.
- Facilita la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación.
- Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.
- Concibe al proyecto como el punto focal del proceso presupuestario a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.

Para el inicio de esta nueva técnica, entre los proyectos prioritarios que debe contener el Presupuesto por proyectos y los cuales deben estar dentro de la misión del ente u organismo son:

- Nuevos o ya iniciados que concreten bienes o servicios en el año 2006.

---

<sup>4</sup> [www.onapre.gov.ve](http://www.onapre.gov.ve)

- Vinculados con el eje norte llanero-Polos de desarrollo \_ejes y subejes territoriales-conglomerados industriales.
- Problemas ciclo del agua.
- Misiones sociales y productivas.
- Seguridad alimentaría.
- Desarrollo productivo endógeno.
- Acuerdos internacionales.
- Capacitación en la Gestión y administración por proyectos.

Este cambio de modalidad para elaborar y presentar los presupuestos en los entes u organismos públicos a partir del año 2006, es permitido a través del marco legal contentivo en el artículo 315 de la [Constitución de la República Bolivariana de Venezuela](#) que señala: “en los presupuestos públicos anuales de de gastos, todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados.” y en la *Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)* en su artículo 14, el cual expresa que:

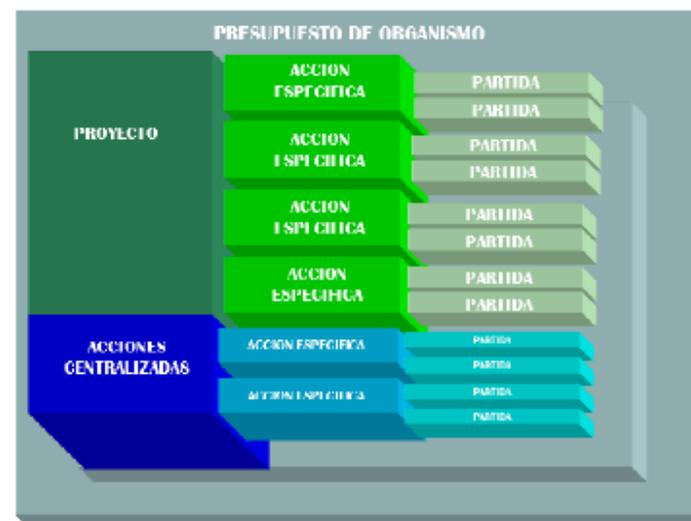
Los presupuestos públicos de gastos contendrán los corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento. Para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

El reglamento de esta Ley establecerá las técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos e ingresos que serán utilizados.

Esta nueva forma de presupuestar se da con la finalidad de buscar mejorar la efectividad, eficiencia y transparencia de la Gestión

Pública, en función de los objetivos y estrategias del Desarrollo de la Nación.

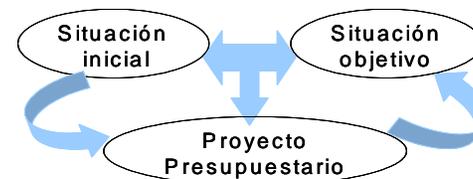
La nueva Estructura Presupuestaria del Presupuesto por Proyectos se representará de la siguiente manera:

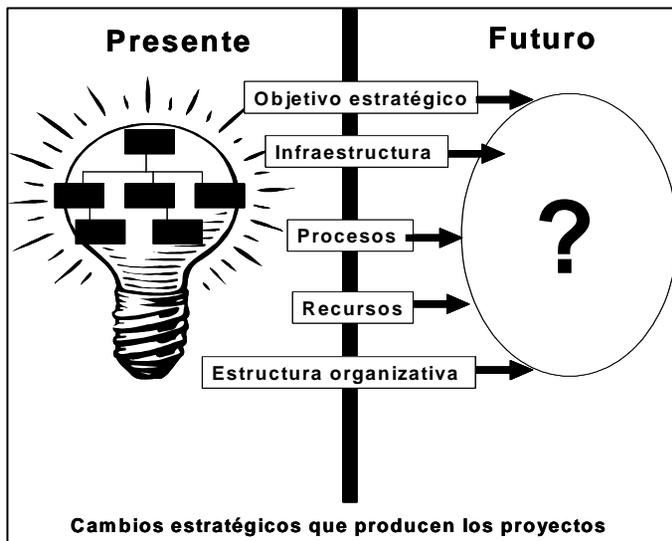


a. *Proyecto Presupuestario*: Será la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la Institución o del sector público en su conjunto. Representará la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos.

Un Proyecto se identificará con los siguientes elementos:

- *Objetivo Específico del Proyecto*; es la situación objetivo a alcanzar como consecuencia de su ejecución (creación, transformación o mejora de la situación inicial).





Un objetivo específico del proyecto debe tener características sobre aspectos de fondo (solo es uno, es cuantificable, es alcanzable, es realista, tiene un límite de tiempo, tiene un grupo o unos “usuarios”) y aspecto de forma (se inician con verbo en infinitivo (ar, er, ir), solo contienen una idea principal, gramaticalmente usan la forma V+S+P, señalan el bien o servicio a obtener).

*Implicaciones del concepto de proyecto:*

Todo proyecto debe producir un bien o servicio. Los proyectos que se dirigen a resolver las necesidades y demandas de la población son proyectos terminales.

Los proyectos que se dirigen a mejorar los procesos y sistemas de trabajo empleados por el sector estatal, en cumplimiento de sus funciones son proyectos intermedios, o de apoyo a la gestión pública.

Todo proyecto debe especificar y cuantificar los usuarios del proyecto, esto es la población objetivo que en forma directa recibe los beneficios del proyecto (bienes o servicios).

El objetivo específico del proyecto hace referencia al cambio particular (solución o mejora) que debe producir sobre la situación, problema o realidad particular para el cual se diseñó. Es la situación deseada, concreta, a la que se aspira alcanzar con la materialización del proyecto.

- *Resultados del Proyecto*; es el producto, bien o servicio que se materializa o que son entregados con su ejecución. Los resultados de un proyecto debe ser especificados en términos de metas globales y anuales, cuando el proyecto dura más de un año.
- *Metas del Proyecto*: es la determinación cualitativa y cuantitativa del bien, servicio o indicador que se espera obtener.

Todo el presupuesto del organismo se expresará por Proyectos, lo que quiere decir, que la nueva técnica persigue que el mayor monto de los créditos presupuestarios se asigne a Proyectos. Los créditos imposibles de distribuir por proyectos, se asignarán a la categoría presupuestaria Acción Centralizada.

b. *Acciones Centralizadas*: Son aquellas que no es posible definir en términos de proyectos, pero necesarias para garantizar el funcionamiento de las Instituciones Públicas, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Sus recursos no son directamente asociables a un único proyecto. Se constituye como una categoría presupuestaria al mismo nivel de los proyectos.

Esta acción centralizada es la que permite la administración de los recursos asignados a los gastos de personal de los trabajadores de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y las convenciones colectivas de trabajo.

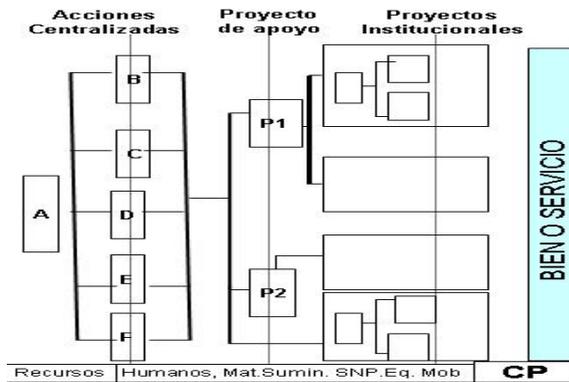
Los Proyectos y Acciones Centralizadas se desagregarán en categorías presupuestarias de menor nivel denominadas Acciones Específicas, por lo tanto, se dice que, todo proyecto se realiza a través de un conjunto sistemático de acciones (necesarias y pertinentes), las cuales deben ser especificadas en el diseño del proyecto; y se definen como:

- *En el Proyecto*, son aquellas operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado esperado.
- *En la Acción Centralizada*, detallan las actividades que realizan la Institución en pro de su funcionamiento, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado

Los créditos presupuestarios de las acciones específicas, suman a la categoría presupuestaria de mayor nivel a la cual están asociadas.

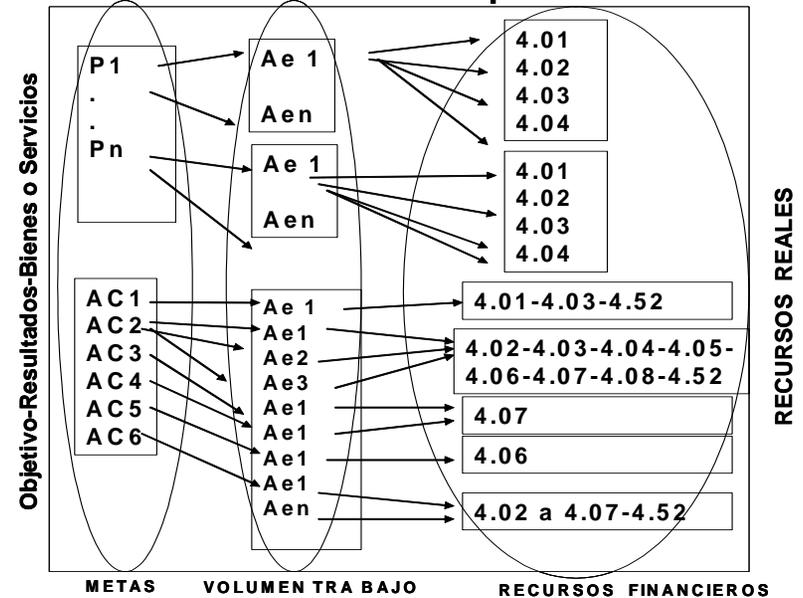
- *Metas de las Acciones Específicas*; es la determinación cualitativa y cuantitativa del bien, servicio o indicador que se espera obtener.

### Red de categorías presupuestaria



Los proyectos deben contemplar la programación anual de sus metas físicas y financieras. Se deben indicar las fuentes de financiamiento de los recursos financieros y se debe especificar el responsable administrativo y el gerente encargado del proyecto. Los indicadores de la situación actual y deseada, el resultado meta del proyecto (bien o servicio), la programación física y financiera del proyecto, así como el grado de satisfacción de los usuarios, son elementos claves para el seguimiento, control y evaluación de los proyectos.

### Estructura Presupuestaria



### Estructura Presupuestaria

