

## **ACTIONS AIMED TO IMPROVE THE BUDGET FRAMEWORK IMPLEMENTATION IN A MEDIUM TERM NICARAGUA**

### **ACCIONES ORIENTADAS A MEJORAR EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UN MARCO PRESUPUESTARIO DE MEDIANO PLAZO EN NICARAGUA.**

José Adrián Chavarría Montenegro<sup>1</sup>  
Estudiante del Doctorado en Economía, Universidad del Zulia,  
Programa UNAN Managua

#### **Resumen.**

En la búsqueda de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión presupuestaria y en los resultados e impactos de las políticas públicas, el Gobierno ha hecho esfuerzos para modernizar gradualmente la gestión pública orientada a resultados. Por ello se ha logrado implementar un Marco presupuestario de Mediano Plazo, el cual incorpora un conjunto de elementos que permiten conformar una herramienta útil para alcanzar una mejor asignación y evaluación de los recursos presupuestarios y la gestión pública. El presente artículo tiene el propósito de destacar los avances, las debilidades que se presentan en el proceso de implementación de un presupuesto de mediano plazo orientado a resultados, al mismo tiempo se hacen recomendaciones sobre acciones que deben ser implementadas a fin de alcanzar un mejor desempeño en la gestión pública.

**Palabras Clave:** Presupuesto de Mediano Plazo, Presupuesto por Resultado, Marco de Gastos Institucionales a Mediano Plazo.

#### **Abstract**

Seeking to achieve higher levels of efficiency and effectiveness in budget management and the outcomes and impacts of public policy, the Government has made efforts to gradually modernize public managing looking for results. Thus it has been possible to implement a medium-term budget framework, which incorporates a set of elements that allow a useful form to achieve a better allocation and evaluation of budgetary resources and governance tool. This article aims to highlight the progress, weaknesses that arise in the process of implementing a medium-term budget results-oriented, while recommendations on actions to be implemented in order to achieve better performance in public administration.

**Keywords:** Budget Medium Term Budget Outcome, Institutional Framework Medium Term Expenditure

**Doi:**<http://doi.org/10.5281/zenodo.4924863>

---

<sup>1</sup> **José Adrián Chavarría M.**, es Licenciado y Máster en Economía, cursa estudios Doctorales en Economía (2011-2015) en la Universidad del Zulia, Maracaibo. Es Catedrático por 30 años en la UNAN y Miembro de la Dirección Superior del Ministerio de Hacienda de Nicaragua.

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM / EBSCO](#)  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals \(DOAJ\) / www.journalfinder.unco.edu / Yokohama National University Library.jp / Stanford.edu, www.nsd.org / University of Rochester Libraries / Korea Foundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsc.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsc.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / \[www.celat.ulaval.ca / / +++ /\]\(#\)  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
\[www.revistaonegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com\]\(#\)](#)

## INTRODUCCIÓN

En el anexo del Presupuesto General de la República se plantea que el Marco Presupuestarios de Mediano Plazo (MPMP), permite a los hacedores de políticas públicas, planificar, recomendar, diseñar y evaluar acciones y actividades estratégicas que respondan a las demandas sociales de mediano plazo.

El Marco Presupuestario de Mediano Plazo es un ejercicio presupuestario en dos vías, parte de arriba hacia abajo al incorporar los objetivos de nación establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), así como las asignaciones de recursos y las restricciones macroeconómicas del país, y de abajo hacia arriba dado que toma en cuenta las prioridades identificadas por los organismos presupuestados de acuerdo a los objetivos y metas institucionales, la visión y funciones que realizan para la prestación de los servicios, lo cual se proyectan en el Marco de Gastos Institucionales de Mediano Plazo (MGIMP), y que se evalúan a través de un sistema de indicadores de gestión pública.

En éste artículo se abordan aspectos relacionados al proceso de formulación del MPMP, en este proceso se han alcanzado logros, pero también dificultades que no han permitido un mayor nivel de formulación presupuestaria de Mediano Plazo, al mismo tiempo se plantea un conjunto de acciones que deben implementarse para mejorar su formulación.

Por consiguiente el objeto de estudio presentado en este artículo consiste en proponer acciones que permitan mejorar el proceso de formulación de MPMP en el contexto de la modernización de las finanzas y la gestión pública.

## **1. MARCO TEÓRICO**

Este trabajo se enmarca teóricamente dentro del contexto de la modernización de las finanzas públicas porque se aborda el análisis de la implementación de un MPMP que sirve de base para formular Presupuestos Institucionales de Mediano Plazo.

Para implementar un MPMP se debe considerar un primer componente que consiste en la formulación de un Marco Fiscal de Mediano Plazo, el cual contiene la situación fiscal de mediano plazo, que parte de una declaratoria de los objetivos de política fiscal, a su vez se plantean metas y proyecciones macroeconómicas de mediano plazo. Entre los aspectos que se destacan en el Marco Fiscal de Mediano Plazo está la evolución fiscal del año anterior, considerando el análisis del desempeño macroeconómico en el contexto nacional e internacional; la formulación de objetivos de la política fiscal y de la política de ingresos, y gastos con sus respectivas fuentes de financiamientos.

Un segundo componente del MPMP es el Presupuesto de Mediano Plazo, el cual contiene las proyecciones agregadas de Mediano Plazo, las cuales consideran las proyecciones de ingresos y gastos, proyecciones de financiamientos interno y externo, y de endeudamiento público de mediano plazo.

La formulación de los Marcos de Gastos Institucionales de Mediano Plazo (MGIMP) conforman el tercer componente del MPMP, estos gastos corresponden al Presupuesto de Mediano Plazo Institucional. Aquí se presenta la misión de la institución, la situación del sector, las prioridades estratégicas y las acciones a desarrollar a través de los programas institucionales. Los MGIMP consideran además la formulación de un conjunto de indicadores de desempeño de los programas con sus metas y proyecciones financieras.

De acuerdo a lo anterior, el MPMP se concibe como un instrumento de programación financiera presupuestaria que busca mejorar los vínculos entre las políticas, prioridades y acciones de gobierno con la disponibilidad y usos de los recursos en un horizonte de mediano plazo. En este sentido el MPMP se presenta como una herramienta útil de administración financiera del sector público en la búsqueda de mejores resultados de la gestión presupuestaria.

## **2. METODOLOGÍA.**

De acuerdo a la selección de las fuentes de información, la técnica de investigación utilizada es la documental, la cual implica recolectar y analizar

información acerca de los procesos de reformas presupuestarias y de implementación de un Marco Presupuestario en América Latina, así como los documentos que abordan la experiencia nacional en cuanto a la implementación de un MPMP.

La investigación documental ha permitido obtener, ordenar y analizar hechos que permiten plantear acciones y recomendaciones orientadas a mejorar la formulación del MPMP, es decir, la investigación documental se centra en el análisis de los documentos que explican los procesos de formulación de un MPMP.

- a) *Avances y dificultades en el proceso de implementación de un MPMP.*
- b) *Generalidades del Presupuesto de Mediano Plazo.*

El objetivo principal de todo Sector Público es satisfacer las necesidades de la colectividad, satisfacer demandas sociales. Estas demandas sociales se satisfacen en gran parte con recursos financieros incorporados a los presupuestos nacionales. El éxito de un gobierno en su gestión pública se refleja en la capacidad de este en satisfacer dichas demandas.

Uno de los problemas que presentan las finanzas públicas en América Latina es garantizar una asignación eficiente y eficaz de recursos a través de los presupuestos nacionales. Esto pasa porque no hay criterios definidos en la jerarquización y priorización del gasto público. Esta situación se complica aún más porque la asignación presupuestaria es una decisión de carácter colectivo expresado en el poder legislativo, donde es más difícil obtener consensos en cuanto a la distribución de los recursos públicos en función de planes estratégicos nacionales o programas económicos sociales de gobierno.

Actualmente en la mayoría de los países se formula presupuestos plurianuales con el objetivo de lograr una mejor asignación de los recursos públicos. Se habla de los presupuestos de mediano plazo que cubren períodos de tres a cuatro años. La implementación de este instrumento, es con el objetivo de mejorar la coherencia entre las políticas nacionales y las proyecciones de gastos, afirmando los controles de medición de los resultados de los diferentes programas nacionales priorizados, buscando mejorar la producción de bienes públicos y la transparencia en la rendición de cuentas, puntos que todavía no son fáciles de lograr.

En el marco de mejorar la calidad del ciclo presupuestario y de la implementación de las políticas públicas, se institucionalizó el presupuesto de mediano plazo

quedando como un anexo al presupuesto anual. Sin embargo, esto no indica que el presupuesto de mediano plazo y el presupuesto anual son dos procesos separados, más bien se trata de una planeación gubernamental de mediano plazo en donde el presupuesto anual constituye el primer año del presupuesto de mediano plazo, y éste se basa en las proyecciones macroeconómicas hechas en base a las cifras oficiales del primer año. Por tanto el presupuesto anual y el presupuesto de mediano plazo están integrados y utilizan las mismas estructuras programáticas.

Para formular un MPMP es necesario que las instituciones presupuestadas que integran el presupuesto nacional formulen sus marcos de gasto institucionales de mediano plazo (MGIMP), los cuales deben integrarse a una estructura programática del presupuesto por resultado y alinear los recursos presupuestados a un objetivo de política, de la cual resulta un producto y una meta programática vinculada a un sistema de indicadores que conforman la cadena de resultados de una estructura programática.

Para formular sus gastos institucionales de mediano plazo las instituciones deben de considerar los siguientes aspectos: una declaración de la misión institucional en base a su Ley creadora; un abrevé descripción de la situación del sector al que pertenece el ministerio o la institución explicando las fortalezas y debilidades que enfrenta el sector en el mediano plazo; definición de prioridades estratégicas de la institución en base al Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), y el Programa Económico Financiero (PEF); un desempeño de las actividades importantes por programas, incluyendo la construcción de indicadores de productos y de resultados.

El Presupuesto de Mediano Plazo en su dinamismo integra la política fiscal nacional la cual define los techos fiscales, planificación estratégica que considera la estrategia económica nacional y sectorial o programa económico, y la formulación presupuestaria, buscando establecer una adecuada interrelación entre planificación y presupuesto orientado a resultado.

A través del presupuesto plurianual se establece que las instituciones de gobierno son capaces de alinear sus programas estratégicos, de acuerdo a la misión de la institución, y sus planes operativos, a la ejecución de las políticas públicas y las prioridades de desarrollo del país. Como se puede observar, formular un presupuesto de mediano plazo pasa por una fase estratégica en la que se contemplan las políticas actuales y las nuevas propuestas de prioridades, políticas, objetivos y metas institucionales de carácter plurianual.

Un aspecto que se destaca a nivel de la presupuestación y de planificación es la rectoría de estos procesos, al respecto debe de existir una dirección conjunta

entre el Ministerio de Finanzas y Organismos de Planificación para impulsar dichos procesos, que permitan crear mecanismos a través del cual se articulan las estructuras de programas y las estructuras de resultado con el sistema presupuestario.

Las reforma presupuestarias realizadas en América Latina han conducido a la formulación de un presupuesto de mediano plazo con un enfoque orientado a resultados, su implementación demanda una serie de medidas tendientes a mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos públicos asignadas presupuestariamente. Partiendo de lo anterior se han desarrollado sólidos elementos teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la gestión de rendición de cuentas y de resultados, como un nuevo modelo de gestión pública que reemplace la tradicional administración centrada en la programación y control de medios<sup>2</sup>.

En el presupuesto por resultado se deben de expresar un sistema de indicadores que reflejan la cadena de resultados de un programa. Una cadena de resultados da una definición lógica plausible de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con un proyecto interactúan y establecen las vías para que se logren los resultados y los impactos.

La cadena de resultados persigue la lógica causal desde el inicio del programa empezando por los recursos disponibles, hasta el final, los objetivos del largo plazo.<sup>3</sup> A partir de lo anterior se ha conformado la cadena de resultados de la siguiente manera: insumo-producto-resultado-impacto. Cada eslabón de la cadena se conforma de un conjunto de indicadores de productos y resultados.

Es importante el diseño de los indicadores para medir los resultados o impactos de un programa o de una política pública, al mismo tiempo se plantea la implementación de mecanismos, de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que permita medir la efectividad y la transparencia de la gestión pública. Se debe hacer énfasis en el alcance de los resultados, entendidos como los impactos de la intervención gubernamental en la sociedad mediante la producción y provisión de bienes y servicios.<sup>4</sup>

De esta manera, el presupuesto de mediano plazo enfocado a resultados busca mejorar la coherencia entre las políticas nacionales y las proyecciones de egresos, así como el control y la medición de los resultados de los diferentes programas nacionales priorizados en los presupuestos estatales, para ello define objetivos,

---

<sup>2</sup> Makón Marcos. La gestión por resultado, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados? ASIP 2008.

<sup>3</sup> Gertler P, Martínez S, Premand P, Rawling, Christel M. J. Vermeersch. Banco Mundial, 2011.

<sup>4</sup> Makón Marcos. La gestión por resultado, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados? ASIP 2008.

metas y se asigna el presupuesto que se estime adecuado, pero para comprometer ciertos resultados las instituciones deben de realizar un proceso de planificación estratégica. El presupuesto por resultado es una propuesta de gestión gerencial que trata de encontrar el método más eficiente de lograr un objetivo determinado y al mismo tiempo la eficacia de las instituciones.

El hecho de que las instituciones formulen presupuestos en base a programas permiten profundizar en su estructura y en las relaciones pertinentes en la cadena de resultados: insumos-productos-resultados. De esta manera el programa está orientado a contribuir a la consecución de los objetivos de la política de una institución o de un sector. Lo anterior demuestra la importancia del programa presupuestario en la medida que se convierte en un centro de planificación y de asignación de recursos institucionales.

Es por ello que el programa presupuestario debe estar orientado a la consecución de determinada política, la cual debe estar en consonancia con los lineamientos, y estrategias de mediano y largo plazo establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH).

La estructura programática institucional del presupuesto anual es por categoría u objeto del gasto, derivándose en programas, sub programas, proyectos, actividades y obras. Esta estructura permite mayor flexibilidad para alinearse al plan estratégico de cada institución y a las metas de Gobierno.

El presupuesto por programa es la base para la implementación de un presupuesto por resultados, el cual debe ir acompañado de información acerca del desempeño de los resultados de la gestión presupuestaria.

En cuanto al presupuesto de mediano plazo este incluye objetivos estratégicos del Gobierno, a través de los programas implementados a nivel institucional, en el programa deben incorporarse indicadores de productos y de resultados, asignándose metas a nivel de cada institución que pueden ser de carácter anual o plurianual, por último se debe incluir en el marco de gasto institucional de mediano plazo, las proyecciones de gastos, las cuales, deben considerar proyecciones por programas, por tipo de gasto y por programa de inversión pública, el que debe de contener flujos financieros y metas.

En el presupuesto anual y de mediano plazo, además de incluir la información financiera, se incorporan indicadores de desempeño, destacándose en el presupuesto de mediano plazo la información a nivel de programas y subprogramas, mientras que en el presupuesto anual la información está más desagregada a nivel de proyectos, obras y actividades.

Para alcanzar este objetivo es necesario el desarrollo de un sistema de información sobre el desempeño de las finanzas públicas a través de la construcción de indicadores de desempeño y de un sistema de evaluación de los programas públicos. Es decir contar con un sistema de información que facilite al Gobierno el monitoreo y la evaluación de sus programas, constatar si efectivamente se están alcanzando los objetivos y los resultados esperados.

El presupuesto de mediano plazo en el marco de una gestión orientada a resultados debe expresar las responsabilidades asignadas a las instituciones públicas en función de las políticas, objetivos y metas contempladas en los planes estratégicos nacionales, sectoriales e institucionales<sup>5</sup>.

La técnica de presupuesto por resultado al incorporar el proceso presupuestario los indicadores de impacto y de resultado y establecer su vinculación con la producción pública, posibilita ligar las políticas y objetivos previstos en los planes con el presupuesto público. En realidad esta técnica implica orientar el uso de la técnica de presupuesto por programas orientándolas hacia los resultados.

El presupuesto plurianual es un instrumento de alta gerencia pública, que contiene la distribución ente las instituciones públicas de los recursos financieros del Estado que se prevé recaudar por lo general en un período de tres a cinco años. De acuerdo a lo anterior, las estimaciones de mediano plazo de ingresos, gastos y financiamientos son parte de los componentes del mismo, además contiene previsiones de las variables físicas, que derivan de las prioridades y de los resultados estratégicos que se desprenden del plan de Gobierno para un periodo plurianual<sup>6</sup>.

El presupuesto de mediano plazo enfocado a resultado implica la formulación de una serie de indicadores de productos, indicadores de resultados e indicadores de impacto, este último grupo de indicadores es muy complicada su medición. El diseño y el cálculo de indicadores son de suma importancia, no solo por su utilidad en la formulación de los anteproyectos de presupuesto, sino también para el resto de etapas del proceso presupuestario como son la ejecución, seguimiento y evaluación.

Además, un método eficaz para medir la eficiencia y eficacia de un programa de Gobierno implementado por una institución, precisamente es a través del sistema

---

<sup>5</sup> Ídem.

<sup>6</sup> Martirene Roberto A. Manual de presupuesto Plurianual. ASIP 2013.

de indicadores mencionados, que son una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de un programa o proyecto.

Por tanto es importante tener presente la complejidad e importancia que tiene un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño de las instituciones en el cumplimiento de sus metas, por esto es necesario formular indicadores que cumplan las siguientes características: *medibles y comparables*, en términos de calidad, costo y tipo de beneficiario; específicos, dirigidos a un área de competencia claramente definida; *accesibles, económicos y confiables*, la información que sirva de base para el cálculo de los indicadores, debe poder ser recolectada fácilmente, a bajo costo y relevantes, deben referirse a productos o resultados de la institución; *simples, comprensibles y precisos*, deben procurarse que los indicadores seleccionados puedan ser entendidos por la población en general; *públicos y transparentes*, los indicadores deben ser conocidos y accesibles a todos los funcionarios que corresponda. En síntesis, los indicadores deben de reflejar la misión del sector público y de la institución en particular.

dii) *Avances en los procesos de Implementación en el Presupuesto de Mediano Plazo.*

En cuanto a la implementación del presupuesto de mediano plazo en se han observado significativos avances que a continuación se detallan: desde el punto de vista legal se aprobó en el año 2005 la Ley 550 "Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario", la cual modernizó el sistema de administración financiera del Estado, impulsando con ello la gestión de las finanzas públicas. Esta Ley rige los procedimientos relacionados con la formulación, aprobación, ejecución y control del presupuesto público, la cual también ordena incorporar como anexo al presupuesto anual, un presupuesto de mediano plazo que contiene las proyecciones con vigencia de tres años.

El sector público en Nicaragua está conformado por cincuenta y ocho instituciones presupuestadas entre gobierno central y los entes autónomos. Se ha avanzado en la cobertura de estas entidades en relación a la implementación de un marco presupuestario de mediano plazo (MPMP).

Estas instituciones cuentan con una estructura programática que refleja el proceso productivo institucional, vinculando los proyectos de inversión a la estructura programática conforme su contribución a dicho proceso.

Anteriormente los ministerios implementaban un presupuesto tradicional, el cual definía su estructura programática basándose en el organigrama institucional y las

entidades descentralizadas tenían en una sola actividad su presupuesto, sin identificar los recursos asignados a los servicios que se presta a la ciudadanía. Por su parte, los proyectos de inversión se incorporaban en un solo programa.

Posteriormente el presupuesto anual incorpora una estructura funcional basada en programas, objetivos e indicadores. A partir del año 2010 se inicia la implementación del presupuesto de mediano plazo que implica la formulación de metas y objetivos con indicadores de medición de los resultados a nivel institucional para el gobierno central, poderes el Estado y entes descentralizados que reciben transferencias presupuestarias.

En cuanto al marco de gastos institucionales de mediano plazo también se ha avanzado en dichas instituciones, aplicando una metodología y contenido uniforme en cuanto a: misión, situación del sector, prioridades estratégicas, acciones a desarrollar por programas presupuestarios, indicadores de desempeño, metas y proyecciones financieras de mediano plazo.

Anteriormente, las instituciones no tenían previsibilidad de los recursos disponibles para la consecución de sus metas, solo tenían una visión a corto plazo reflejada en el presupuesto anual, lo que les imposibilitaba identificar los resultados e impactos a los que contribuyen los servicios institucionales prestados a la población, así mismo muchas de las instituciones, especialmente las descentralizadas, no tenían definidas sus prioridades y acciones a desarrollar para conseguir sus metas.

Buscando la priorización del gasto público, se ha mejorado la asignación de recursos a los programas prioritarios institucionales. Las instituciones al no tener claridad de sus prioridades y no poder identificar sus procesos productivos institucionales, orientaban sus recursos mayoritariamente en el programa denominado Actividades Centrales, por lo que no era posible evidenciar que los recursos eran orientados a las necesidades reales de la población.

La Ley 550, Ley de la Administración Financiera y del Régimen presupuestario, enmarcan la evaluación de los resultados del gasto, y el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH). Aunque aún no se han consolidado totalmente indicadores de desempeño para medir los resultados del gasto, se está iniciando una experiencia piloto en tres instituciones, en donde deben de definirse indicadores de producto para cada programa presupuestario y estimar el gasto promedio. El Sistema Integrado del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (SIGRUN), contiene todos los indicadores y metas del PNDH y de los Planes Institucionales.

El Gobierno ha venido desarrollando un proceso paulatino de creación de

capacidades en la construcción de cadenas de resultados. En 2008 se construyeron los Indicadores del Sistema Nacional para el bienestar social, ejercicio pionero de gestión para resultados en Nicaragua. Entre 2009 y 2010 se estructuraron indicadores para todas las instituciones del Gobierno. En 2011 se pasó a dos niveles de la cadena de resultados: indicadores de resultado (de impacto y de resultados), e indicadores impulsores (de producto y de insumos), articulados con el Sistema Integrado de Reconciliación y Unidad Nacional (SIGRUN).

Se han definido un conjunto de indicadores de gestión institucional en las cincuenta y ocho instituciones presupuestadas, clasificados en correspondencia a la cadena de resultados: producto-resultado-impacto. No obstante, muchas de las instituciones muestran dificultad en identificar los servicios que prestan, especialmente aquellas en las que sus servicios no son tangibles, por lo que carecen de indicadores para medir su gestión institucional.

Como se observa, se ha mejorado el módulo de formulación presupuestaria por programa hacia un sistema de gestión por resultados. Al respecto, la debilidad ha consistido en que los sistemas no tenían opción para el registro de los indicadores y metas institucionales. Tampoco existía la herramienta necesaria para el registro de las proyecciones de mediano plazo durante el proceso de formulación presupuestaria.

Se ha logrado unificar los procesos de formulación presupuestaria. Anteriormente existía el proceso de formulación del presupuesto de gasto corriente y el presupuesto del programa de inversión pública, formulado por la Dirección General de Presupuesto y la Dirección de Inversión Pública respectivamente, cada uno emitiendo sus propias políticas, siguiendo calendarios diferentes y utilizando sistemas informáticos diferentes, como es el caso del Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa de Formulación (SIGFAFOR), y el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), provocando muchas veces contradicciones en las prioridades de asignación de recursos y duplicidad de esfuerzos en las instituciones.

También se ha avanzado en el diseño y desarrollo del módulo de seguimiento de la ejecución presupuestaria en el Sistema Integrado de Gestión Financiera y Auditoría (SIGFA). Históricamente el monitoreo y evaluación del presupuesto ha sido únicamente desde el punto de vista financiero, por lo que se requiere fortalecer el Sistema de Seguimiento de Ejecución Física (SISEF) para hacer de esta manera más eficiente el uso de los recursos del presupuesto.

Se han homologado conceptualmente los sistemas de información que apoyan la gestión pública (SIGFA, SNIP; SYSODA- Sistema de Información de la Cooperación Oficial al Desarrollo de Nicaragua, SIGADE-Sistema Integrado de Administración Administrativa de Deuda). Cada uno de estos sistemas ha utilizado sus propios conceptos lo que no permitía poder compartir información.

Un avance importante para la modernización de las Finanzas Públicas es la implementación de un Programa de Modernización del Sistema Administración Financiera del Estado (PMSAF), con una plataforma tecnológica, a través del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF), la cual debe permitir registrar e informar en tiempo real la Gestión Financiera de las instituciones del Sector Público, que debe entrar en producción en producción en el 2015 con la formulación presupuestaria del 2016. Este Proyecto consiste en la adquisición de un Sistema de compras que permita los procesos transaccionales y licitaciones electrónicas, así como la vinculación con todo el sistema financiero.

En este sentido, el SIGAF es un sistema integrado para la gestión administrativa financiera, orientado a la gestión que permitirá optimizar los distintos procesos administrativos y financieros que se llevan a cabo en las instituciones de la administración central. El modelo de integración del SIGAF supone no sólo la optimización de los procesos de gestión de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Bienes, Compras y Nómina, sino que plantea además un modelo de interoperación que permita que el SIGAF interactúe, de forma transparente con distintos sistemas internos del MHCP y otros sistemas externos, a través de interfaces seguras, que garanticen la integridad y la oportunidad de la información, así como la conformación de la plataforma ideal para obtener información consolidada para la toma de decisiones.

Los sistemas que se han definido a inter operar con el SIGAF son:

### SISTEMAS INTERNOS.

- Sistema de Contrataciones Administrativas Electrónicas – SISCAE, para la publicación de los procesos de compra, actualización de réplica CBS y de proveedores al SIGAF.
- Sistema para las Transferencias Municipales – TRANSMUNI, para la generación de los comprobantes de transferencias realizadas a las municipalidades.
- Sistema Integrado para la gestión Administrativa y Financiera de los Entes Autónomos y Descentralizados – SIGFAA, para la carga del presupuesto aprobado para las entidades autónomas y descentralizadas.

## SISTEMAS EXTERNOS.

- Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP, para informar la ejecución de los proyectos de inversión registrados en SIGAF y realizar el vínculo del código SNIP con la estructura presupuestaria del SIGAF.
- Subsistema Integrado de Crédito Público – SICP, para administrar los procesos de deuda relacionados que originan afectación presupuestaria o contable en el SIGAF.
- SIGRUN, para informar ejecución de ingresos y gastos, así como indicadores.
- Banca Comercial, para la remisión de la información a estados de cuenta, transferencias electrónicas de fondos.
- SIE, sistema del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, para informar sobre las deducciones relacionadas con el INSS por parte de empleados públicos en el proceso de nómina.
- Sistema de Gestión de la Deuda Externa – SIGADE, para vincular los códigos de préstamos con las fuentes específicas del presupuesto.
- Sistemas de DGI y DGA, para el registro de los ingresos, validación del RUC
- Consejo supremo electoral, para la validación de la cédula.

Este modelo hace del SIGAF un verdadero sistema integrado, que apoya la gestión y optimiza los recursos en las instituciones, tomando como eje central el fortalecimiento institucional, la modernización tecnológica y el aprovechamiento de los recursos.

Se ha logrado mejorar la calidad del sistema de cuentas nacionales mediante la depuración del gasto corriente contenido en los proyectos de inversión. Existía una distorsión del Programa de Inversión Pública al estar clasificando salarios y gasto operativo institucional en los proyectos de inversión que son formación bruta de capital.

Ha habido esfuerzos, pero no los suficientes, para vincular el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) y Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP), para superar esta dificultad se ha iniciado proceso de sinergia entre las unidades de planificación, presupuesto, inversión y programas sustantivos. No existía comunicación fluida entre cada una de estas áreas por lo que el presupuesto era elaborado unilateralmente por las Direcciones Administrativas Financieras que desconocían las metas y prioridades establecidas.

Se han realizado capacitaciones anuales a funcionarios públicos en la metodología de marco presupuestario de mediano plazo orientado para resultados, definición de indicadores de desempeño y adiestramiento en la herramienta informática SIGFAFOR (sistema integrado de gestión financiera y auditoría – módulo de formulación). En la mayoría de instituciones había desconocimiento de conceptos básicos utilizados para la elaboración del Marco de Gastos Institucionales de Mediano Plazo, como es la definición de prioridades. Indicadores de desempeño, lo que ha mejorado gradualmente.

El Gobierno identificó en 2007 una reducida y desarticulada capacidad de planificación nacional. A partir de 2008 impulsó la práctica de la planificación como herramienta clave para lograr avances sustanciales en la gestión pública.

Un diagnóstico realizado en 2007 por el Gobierno, refleja la ausencia de una visión de país a mediano y largo plazo, para superar esta debilidad se planteó la necesidad de una planificación sistemática desde las acciones del Estado con el involucramiento de la ciudadanía. Lo anterior evidencia los avances en la elaboración del PNDH, que es el marco que contiene objetivos, metas, y compromisos de Gobierno 2012-2016. Sin embargo no se cuenta aún con un plan de largo plazo que rebase el período de gobierno. De acuerdo a lo anterior, se formuló un sistema de indicadores para medir la gestión del Estado a través del Sistema Integrado del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (SIGRUN), lo cual es un avance, aunque tiene la dificultad de ser solo de gestión interna.

A raíz de lo anterior se inició la formulación de la planificación sectorial, derivado de ello se formulan los primeros planes estratégicos de educación 2011–2015; Plan Plurianual 2011-2015 y planes de corto plazo orientados a resultados del ministerio de salud (MINSa); planificación del ministerio de la familia y adolescencia (MINFA), con objetivos a mediano plazo articulados con el PNDH; y marcos de gastos sectoriales del ministerio de transporte e infraestructura (MTI), con sus objetivos y metas.

El Sistema Nacional de Planificación y Presupuesto contiene cinco macroprocesos intrínsecamente relacionados: 1) Planificación; 2) Gestión, Asignación y Programación de Recursos Financieros; 3) Implementación desde las instituciones; 4) Participación amplia del Pueblo en el Sistema; 5) seguimiento y evaluación.

En general, la planificación está sistematizada en un período de cinco años, período corto para tener una perspectiva de resultados de cambio estructural, a pesar que la visión está orientada a realizar cambios permanentes. En tal sentido,

ampliar el período de planificación con indicadores y objetivos medibles, daría mayores posibilidades a la relación entre corto, mediano y largo plazo.

Se evidencia un avance importante en lo presupuestario, siendo el producto más visible el Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP). En este caso hay un avance integral y no solo en algunas áreas, destacándose lo metodológico, en este caso se han elaborado manuales procedimentales, guías metodológicas para presupuestar basándose en los objetivos definidos en el PNDH.

Para impulsar el proceso de formulación e implementación del proceso de mediano plazo institucionalmente se ha creado una dirección específica en el Ministerio de Hacienda, que es la encargada de coordinar el proceso. De igual manera a nivel institucional se han creado comisiones presupuestarias conformadas por las unidades de planificación, presupuesto, adquisiciones, administrativa financiera, las coordinaciones de proyectos y la Unidad de Inversión Pública, las cuales están encargadas de concretizar las directrices del Plan Nacional del Desarrollo Humano (PNDH) en el presupuesto anual y de mediano plazo.

Está en proceso la homologación de indicadores y compatibilización entre los planes nacionales, estratégicos e institucionales de cara al nuevo PNDH y el MPMP 2012-2016.

*diii) Dificultades en la implementación de un Presupuesto de Mediano Plazo.*

En cuanto al Presupuesto de Mediano Plazo por Resultados, las instituciones tienen dificultades en la construcción de los indicadores de productos y resultado. La calidad, cantidad y pertinencia de estos varían de acuerdo a las normas internas, algunas instituciones están más avanzadas que otras en la cadena de resultados. Existen ministerios que tienen metas cuantitativas de productos muy sencillas, es el caso de los programas de infraestructura vial, ya que son productos directamente medibles. Sin embargo los productos finales de los programas de salud y educación no son tan fácilmente medibles y en el caso de los resultados la asignación de montos es mucho más complicada.

La dificultad consiste en que los indicadores de la cadena de resultado se formulan desde las instituciones sin ser revisados y cuestionados por otras instancias, relacionadas a sí la medición de desempeño es pertinente, o sí, la meta reflejada es alcanzada, por tanto no hay verificación de la información de desempeño para efectos de evaluación presupuestaria.

Además hay limitación para evaluar los indicadores de impacto en el presupuesto de mediano plazo, destacándose la falta de capacitación de los servidores públicos, por tanto se hace difícil valorar porque un programa fracasa o es exitoso o como fortalecer un programa que está en riesgo para que alcance sus objetivos y metas propuestas.

A esto se le agrega la alta rotación del personal técnico institucional capacitado en la metodología del marco presupuestario de mediano plazo y presupuesto para resultado dificultando el empoderamiento de los procesos y de las metodologías necesarias para la formulación de un presupuesto de mediano plazo, reflejándose en la debilidad a la hora de identificar la cadena completa de resultado (insumo-producto-resultado-impacto), de un programa institucional.

Hay que destacar el hecho de que no existe un sistema de monitoreo o seguimiento sistemático de los indicadores de desempeño que se encuentran en el presupuesto anual. Esto obedece a la falta de información oportuna de parte de las instituciones, las cuales no tienen la práctica de hacer evaluación sistemática de la ejecución del gasto y de los indicadores físicos. El sistema de seguimiento físico debe de recibir información del desempeño de las instituciones de forma oportuna, precisa y de calidad para garantizar informes objetivos sobre las metas de desempeño en el presupuesto anual.

*c) Acciones a desarrollar en la implementación del Marco Presupuestario de Mediano Plazo.*

- i. Como se señaló anteriormente, el proceso de producción de bienes y servicio de un programa y su consumo final pasa por los siguientes eslabonamientos: los recursos públicos son transformados en bienes y servicios, que son ofertados por las instituciones del Estado para el consumo público, del uso de esos productos se derivan los resultados o beneficios obtenidos por la sociedad; estos resultados a su vez producen sinergia con resultados obtenidos de otras instituciones, las que conjuntamente generan impactos o cambios económicos y sociales en el país, generando beneficios de más largo plazo como consecuencia del resultado real obtenido. Los impactos tienen lugar entre la población beneficiaria como consecuencia de la incidencia de múltiples acciones públicas, generalmente la mayoría obtenidos por la ejecución de diversos programas institucionales.

ii.

Lo que se ha descrito en el párrafo anterior es la cadena de resultados de un programa institucional, el cual presenta dificultades en su

implementación en algunas instituciones del estado. Por tanto, se debe de revisar la definición de los productos institucionales y su coherencia con el sistema de presupuesto y planificación. En este sentido debe de valorarse la coherencia y claridad de la cadena de producción institucional, es decir, conocer objetivamente si las instituciones han sido capaces de formular y describir la producción institucional de manera clara, casual y coherente entre los productos y los resultados presentados en el MGIMP. Lo anterior indica que los MGIMP deben de formularse teniendo en cuenta:

- a) La coherencia entre el contexto del sector, las prioridades de éste, y el programa presupuestario;
  - b) Coherencia entre los productos y los resultados institucionales.
- iii. Para elevar la calidad de los MGIMP el Ministerio de Hacienda debe revisar un acompañamiento, asesoramiento y capacitación a las instituciones. Se debe garantizar que las instituciones en el momento de la formulación presupuestaria vinculen sus MGIMP con sus planes estratégicos institucionales.

Lo anterior va acompañado al hecho de que las instituciones deben de orientar su gasto de mediano plazo hacia las prioridades nacionales de tal manera que sus productos institucionales estén alineados al Plan Nacional de Desarrollo Humano, a las políticas estratégicas nacionales. Por tanto, para alcanzar una asignación eficiente de los recursos orientadas a las prioridades debe haber coherencia entre programación financiera, producción institucional y orientación del gasto a prioridades nacionales.

Además de lo anterior, se debe garantizar que los productos institucionales estén orientados y vinculados hacia la consecución de los indicadores y metas establecidas en la matriz del Plan Nacional de Desarrollo Humano.

Analizar la coherencia entre las prioridades institucionales y las estructuras programáticas a nivel de instituciones es de suma importancia ya que permite valorar la lógica causal que debe existir entre ambos, de tal manera que del análisis de los retos y logros de la institución se puedan inferir las prioridades estratégicas institucionales seleccionadas para el período presupuestario, y a su vez valorar si estas prioridades son consistentes con la estructura y contenido de los programas institucionales en su formulación presupuestaria.

- iv. De acuerdo a lo anterior, la formulación presupuestaria debe enfocarse en un presupuesto por resultado para obtener una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos. Lógicamente que adoptar esta técnica presupuestaria no es tan fácil y no son muchos los países que la han implementado con éxito porque implica hacer una serie de cambios y reformas o acuerdos institucionales, en las bases legales, y

en procesos internos a nivel de las instituciones encargadas de la planificación nacional y del proceso presupuestario.

- v. Las instituciones públicas deben formular sus gastos institucionales a mediano plazo con enfoque de resultados, este marco de gastos institucionales propicia e incentiva el desarrollo de ejercicios sectoriales de reasignación de recursos que posibilitan la puesta en marcha de nuevas prioridades de políticas y a su vez readecuar sus estructuras programáticas de acuerdo a la misión de cada institución.
- vi. Las instituciones presupuestadas deben trabajar en base a un conjunto de elementos – misión, estrategias, productos, programas e indicadores – que deben mantenerse invariable por un periodo razonable de tiempo. Esto garantizará planificar y dar seguimiento adecuado a la ejecución de los programas y proyectos y también realizar evaluaciones al desempeño. La mayoría de las instituciones públicas no tiene muy claro la apropiación de su misión en la producción de bienes y servicios a la sociedad, al referirse a un presupuesto por resultado se tiene que pensar en un cambio de mentalidad de una gestión tradicional de control a una gestión de valoración del desempeño. Generalmente en los países existe una cultura presupuestaria que entiende que la labor de los ministerios de finanzas es ser un ente fiscalizador del gasto público y al mismo tiempo un administrador de un sistema de registro financiero, el presupuesto de mediano plazo enfocado a resultados exige un criterio más gerencial mejorando la calidad del proceso de formulación del presupuesto de mediano plazo. En vez del control del gasto, hay que orientar los esfuerzos al control de la calidad de la gestión para mejorar la eficiencia del gasto público que permita tomar mejores decisiones sobre asignación de gasto y prioridades nacionales.
- vii. Implementar un sistema de evaluación física de las obras es muy importante porque abarca los productos de un proyecto, es decir, la cobertura total del proyecto, desde su formulación hasta su seguimiento y evaluación, pero para que esta evaluación se cumpla satisfactoriamente se hace necesario contar con un sistema de indicadores y un seguimiento de los resultados. Por lo cual se hace necesario contar con un sistema de seguimiento físico que permitan alinear a mediano plazo las políticas sectoriales a las proyecciones institucionales de gasto, al mismo tiempo que garantice el monitoreo y la evaluación de la ejecución concretamente en la inversión en obras públicas.
- viii. Se debe mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión pública. En este sentido existen dificultades para obtener información financiera del sector público, caso específico el de las empresas públicas, las cuales emiten un reporte anual incompleto y sin detalles de la actividad

financiera de la Institución. Esta situación impide la obtención de los resultados financieros y el desconocimiento del balance de dichas instituciones, afectando con ello el control presupuestario y contable de las finanzas públicas.

- ix. Se debe de implementar un sistema de costeo a través de metodologías que permitan formular los registros y la contabilización de los costos presupuestarios y por programas, para esto se necesita desarrollar un sistema de contabilidad analítica y en los procedimientos de ejecución del gasto un sistema de devengo.
- x. Es necesario crear un mecanismo a través del cual se articulen las estructuras de programas y la estructura de resultado con el proceso presupuestario y el proceso de planificación, es decir, considerar el MPMP como enlace con el Plan. Estos vínculos son muy débiles dado que implica hacer una serie de modificaciones a leyes, a reformas del estado y a reformas institucionales.
- xi. Para avanzar en las áreas de gestión de las finanzas públicas y lograr la implementación de un presupuesto por resultado y de mediano plazo, se deben impulsar acciones desde el Gobierno en aspectos jurídicos reformando la Ley de la Administración Financiera y del Régimen Presupuestario; así como en la parte que corresponde al presupuesto de mediano plazo se debe avanzar desde una planificación institucional hacia una planificación vinculada a la presupuestación con enfoque sectorial; así mismo se deben de impulsar sistemas de evaluación en base a la información de desempeño de las instituciones.
- xii. Un aspecto no menos importante a tomar en consideración es el trabajo de sensibilización, conocimiento, uso y difusión del Presupuesto de Mediano Plazo a las instituciones del Estado, al Parlamento y a la Sociedad.

En conclusión las acciones que debe realizar el Gobierno tendientes a mejorar el proceso presupuestario son las siguientes 1) mejorar la calidad en la formulación presupuestaria de mediano plazo, 2) avanzar en los análisis de eficacia, eficiencia, impacto y calidad del gasto público y convertir el presupuesto en un verdadero instrumento de asignación de recursos en función del crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica, por medio del gasto de capital en inversión pública y en capital humano, 3) las instituciones no cuentan con las capacidades analíticas y sistema de información requeridas para realizar análisis de eficiencia del gasto público sectorial y de desempeño institucional, 4) el seguimiento y análisis a la ejecución física de los programas y proyectos en las instituciones es muy limitado,

haciendo énfasis en la evaluación de la ejecución financiera, teniendo poca incidencia en el proceso presupuestario, 5) en el área de ejecución, control y contabilidad presupuestaria, los retos incluyen la obtención de información oportuna sobre ejecución presupuestaria, ante todo de los organismos autónomos, que permitan conocer el estado financiero, por ejemplo, de las empresas públicas, 6) formulación y adopción de nuevos clasificadores presupuestarios que garanticen una eficiente asignación de recursos, 7) la implementación de un catálogo único de cuentas.

### **CONCLUSIONES.**

En este artículo se plantean de forma puntual los procesos de presupuestación que se han dado en los últimos años en el país, buscando como fortalecerlos. En este sentido, el Gobierno en su esfuerzo de mejorar la asignación de los recursos presupuestados en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios públicos, ha iniciado un proceso de implementación de un Marco Presupuestario de Mediano Plazo orientado a Resultado coherente con las prioridades estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Humano, el cual refleja proyecciones financieras plurianuales en el contexto macroeconómico.

Se ha avanzado en la formulación de un MPMP orientado a la gestión por resultado, con las dificultades que ambos procesos implican. El avance se ha concretizado en la institucionalización de la formulación del MPMP, así como también de los MGIMP en todas las instituciones del Estado. El desarrollo de estos procesos ha sido gradual y diferenciado, dado que algunas instituciones han avanzado más que otras. El avance en el MPMP se ha dado también al lograr que éste se incorpore como un anexo al Presupuesto Nacional, el cual refleja las proyecciones macrofiscales a tres años. Así mismo se ha logrado que todas las instituciones formulen sus sistemas de indicadores de gestión pública.

Sin embargo hay muchos retos pendientes que deben de asumirse para fortalecer estos procesos de gestión pública, por ejemplo, existen restricciones en la fase de formulación del presupuesto al no poder identificar, de parte de las instituciones, correctamente los indicadores pertinentes que conforman la cadena de resultados de un programa o proyecto institucional, pero además dicha restricción se extiende a la fase de evaluar los resultados e impactos de dichos programas, a través de un sistema de indicadores. Por tanto se plantean acciones tendientes a mejorar el monitoreo y la evaluación y con ello la gestión pública del Estado.

A pesar de obtener avances en la implementación del proceso presupuestario, quedan tareas pendientes que realizar, expresadas en las acciones que el

Gobierno debe impulsar para lograr elevar el nivel de Gestión Pública de cara a la Sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA.

Arrieche, Víctor, Makón Marcos y Matus Carlos. *Bases Teóricas del Presupuesto por Programas*. 1978. Asociación Venezolana de Presupuesto Público. Banco Interamericano de Desarrollo. *El marco lógico para el diseño de proyectos*. 2004.

Bonnefoy J.C Armijo MN. Serie Manuales CEPAL (2005).

Bonnefoy, Juan Cristóbal. *¿Hacia dónde va la acción pública orientada a los resultados en América Latina?: La transición de un presupuesto por resultados a una gestión por desempeño*. En Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública N° 40. 2006.

Diamond, Jack. *De la Presupuestación por Programa a la Presupuestación por Desempeño: el desafío para las economías de mercados emergentes*. Revista Internacional de Presupuesto Público 57:87-125. 2005.

Filc, Gabriel y Scartascini Carlos. *Los Marcos de Mediano Plazo y el Proceso Presupuestario en América Latina*. Trabajo presentado en la IV Reunión de Efectividad en el Desarrollo y Gestión Presupuestaria para Resultados, México D.F. 2008

Fortis M. El presupuesto orientado a los resultados como instrumento de fortalecimiento democrático: El caso de América Latina. ASAP 2011.

García López, Roberto. 2008. La gestión para resultados del desarrollo y el presupuesto para resultados. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional del Presupuesto Basado en Resultados, México D.F.

García López, Roberto. *La gestión para resultados del desarrollo y el presupuesto para resultados*. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional del Presupuesto Basado en Resultados, México D.F. 2008.

García Lopez, Roberto; García Moreno, Mauricio. *La gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos de América Latina y el Caribe*. BID, 2010.

Gertler P, Martinez S, Premand P, Rawling, Christel M. J. Vermeersch. Banco Mundial, 2011.

Gowland G. Presupuesto y Planificación para la Gestión por Resultado. ASAP 2010.

Guzmán, Marcela. 2006. Modelo Marco Presupuesto Basado en Resultados. Programa para Fortalecer el Sistema de Presupuesto Basado en Resultado. Documentos mimeografiados.

ILPES – CEPAL *Sistema integrado de administración financiera en América Latina*. Serie Gestión Pública No 03. 2000.

Makón Marcos. La gestión por resultado, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados? ASIP 2008.

Makón, Marcos Pedro. (2000) *El modelo de gestión por resultado en los organismos de la administración pública nacional*. Santo Domingo, Rep. Dom. V Congreso interno del CIAD sobre reforma del Estado y la Administración Pública.

Makón, Marcos Pedro. "la gestión orientada a resultados, el presupuesto público y los sistemas administrativos de apoyo". Trabajo presentado en el XX seminario nacional de presupuesto público- CABA- Noviembre 2006.

Makón, Marcos Pedro. *Sistemas integrados de Administración Financiera en América Latina*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social/ILPES. Serie: Políticas Presupuestarias y Tributarias. 1998.

Marcel, Mario. *Plan de Acción: Modelo de Fortalecimiento del Sistema de Presupuesto Basado en Resultados en la Administración Pública Federal de México*. Documentos mimeografiados, 2007.

Martinere, R. *Manual de Presupuesto Plurianual*. Publicaciones ILPES. Serie Manuales, No 57.

Martirene Roberto A. Manual de presupuesto Plurianual. ASIP 2013.

Martner, R. *Planificar y presupuestar en América Latina*. Publicaciones ILPES, 2008.

Martner, Ricardo. "Gestión por resultados. Las nuevas ideas a nivel internacional. "XIX seminario ASAP, 2005.

Matus C. Makón M. Arrieche V. Bases teóricas del presupuesto por programa. Asociación venezolana de presupuesto público (1974).

Matus Carlos, Makón Marcos y Arrieche Víctor. Bases teóricas del presupuesto por programas. Asociación Venezolana de Presupuesto Público, 1976.

Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2002). *Orientaciones para la adecuación de la estructura organizativa al plan estratégico y a la red programática*. Santo Domingo, Secretaría de Finanzas MIMEO.

Tavares, Martus; Berreta, Nora (2006). *Sistema de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Informe para el BID.