



Metodología para definir la estructura programática del gasto público en América Latina y el Caribe

Fernando Galindo Favela



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

[Deseo registrarme](#)

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:

 <https://bit.ly/m/CEPAL>





Metodología para definir la estructura programática del gasto público en América Latina y el Caribe

Fernando Galindo Favela



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Este documento fue elaborado por Fernando Galindo Favela, Consultor, bajo la supervisión de Ramón Padilla Pérez, Coordinador de Investigación de la sede subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

No deberá entenderse que existe adhesión de las Naciones Unidas o los países que representan a empresas, productos o servicios comerciales mencionados en esta publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Notas explicativas:

Los tres puntos indican que los datos faltan, no constan por separado o no están disponibles.

La raya indica que la cantidad es nula o despreciable.

La coma se usa para separar los decimales.

La palabra "dólares" se refiere a dólares de los Estados Unidos, salvo cuando se indique lo contrario.

La barra puesta entre cifras que expresen años (por ejemplo, 2024/2025) indica que la información corresponde a un período de 12 meses que no necesariamente coincide con el año calendario.

Debido a que a veces se redondean las cifras, los datos y los porcentajes presentados en los elementos gráficos no siempre suman el total correspondiente.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/MEX/TS.2025/14

Distribución: L

Copyright © Naciones Unidas, 2025

Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago

Esta publicación debe citarse como: Galindo Favela, F. (2025). *Metodología para definir la estructura programática del gasto público en América Latina y el Caribe* (LC/MEX/TS.2025/14). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen ejecutivo.....	7
Introducción.....	9
I. Marco conceptual.....	11
A. Análisis crítico del enfoque tradicional de presupuestación	12
B. Características fundamentales de los programas presupuestarios en un enfoque programático	13
C. Importancia de la información cuantitativa, cualitativa y su sistematización	14
D. Ejes estratégicos de modernización del gasto público basados en la estructura programática.....	16
II. Mejores prácticas internacionales	17
A. Enfoques de eficiencia interna	17
1. México: reingeniería del gasto público y presupuesto base cero.....	17
2. Reino Unido: aprovechamiento de los recursos (<i>value for money</i>) y revisiones del gasto.....	19
B. Enfoques de evaluación y evidencia.....	21
1. El Canadá: evaluación del desempeño y toma de decisiones basada en evidencia	21
2. Chile: presupuesto basado en los resultados (RBB).....	21
C. Enfoque tecnológico y analítico.....	22
1. República de Corea: integración tecnológica y presupuesto basado en datos.....	23
D. Principales conclusiones del análisis comparado	24
1. Principales enseñanzas metodológicas	25
2. Ventajas y limitaciones observadas.....	25
III. Metodología para definir la estructura programática.....	27
A. Fase I. Definir las categorías de análisis.....	29
1. Objetivo	29
2. Categorías de análisis.....	29
3. Instrumentos de apoyo	32
4. Consideraciones metodológicas	33
B. Fase II. Identificar y caracterizar las intervenciones públicas.....	33

1.	Objetivo.....	33
2.	Actividades principales.....	33
3.	Instrumentos de apoyo.....	34
4.	Productos esperados.....	34
C.	Fase III. Análisis de afinidad de intervenciones públicas.....	35
1.	Objetivo.....	35
2.	Actividades principales.....	35
3.	Instrumentos de apoyo.....	35
4.	Productos esperados.....	36
5.	Ejemplos de ponderadores de afinidades entre intervenciones.....	36
6.	Ejemplos de ponderadores específicos.....	37
7.	Ejemplos del grado de afinidad.....	39
D.	Fase IV. Definir los programas presupuestarios.....	41
1.	Objetivo.....	41
2.	Actividades principales.....	41
3.	Instrumentos de apoyo.....	42
4.	Productos esperados.....	42
E.	Fase V. Definir las propuestas detalladas de programas presupuestarios.....	42
1.	Objetivo.....	42
2.	Actividades principales.....	42
3.	Instrumentos de apoyo.....	43
4.	Productos esperados.....	43
F.	Fase VI. Análisis transversal de la estructura programática.....	43
1.	Objetivo.....	43
2.	Actividades principales.....	43
3.	Instrumentos de apoyo.....	44
4.	Productos esperados.....	44
G.	Estrategia para implementar la metodología.....	44
1.	Capacitación (presencial o a distancia) para aplicar la metodología y uso de la herramienta, dirigida a personal facilitador para usar en las instituciones.....	44
2.	Aplicación de la metodología coordinada por facilitadores en las instituciones públicas.....	45
3.	Inicio.....	45
4.	Aplicación de la metodología (fases II y III).....	45
5.	Aplicación de la metodología (fases IV y V).....	46
6.	Proceso de capacitación.....	46
IV.	Conclusiones.....	47
	Bibliografía.....	49
	Anexos.....	51
Anexo 1	Catálogos de categorización.....	52
Anexo 2	Plantillas de caracterización homologadas.....	59
Anexo 3	Herramienta electrónica de matriz de afinidades.....	60
Anexo 4	Listado de ponderadores de categorías.....	65
Anexo 5	Plantilla estandarizada de ficha de programa presupuestario.....	66
Anexo 6	Guía metodológica para elaborar fichas.....	68
Cuadros		
Cuadro 1	Evidencia empírica de las limitaciones del enfoque tradicional de presupuestación.....	13
Cuadro 2	Componentes clave de una estructura programática del presupuesto público.....	14
Cuadro 3	Diferencias entre el enfoque tradicional del gasto y el enfoque por programas.....	15
Cuadro 4	Países seleccionados (5 países): análisis comparativo de mejores prácticas internacionales.....	26
Cuadro 5	Intervención pública, funciones de gobierno y acciones específicas.....	30

Cuadro 6	Población beneficiaria de la intervención pública o función de gobierno.....	31
Cuadro 7	Grupos de personas y áreas de enfoque.....	31
Cuadro 8	Grados de afinidad entre intervenciones.....	39
Cuadro 9	Ejemplo de relaciones de afinidades.....	40
Cuadro 10	Herramientas para implementar la metodología.....	46

Diagramas

Diagrama 1	Resumen de la metodología: esquema general.....	28
Diagrama 2	Categorías de análisis.....	29
Diagrama 3	Definición de nombre de una intervención pública.....	34
Diagrama 4	Ponderadores de las afinidades de categorías entre dos intervenciones.....	36
Diagrama 5	Ponderación de la categoría 1. Acciones.....	37
Diagrama 6	Ponderación de la categoría 5. Vinculación.....	38
Diagrama 7	Ponderación de la categoría 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	39
Diagrama 8	Ejemplo de matriz de afinidades.....	40
Diagrama 9	Relaciones transitivas.....	41

Imágenes

Imagen 1	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	32
Imagen 2	Ejemplo de ponderadores y de límites de umbrales para la valoración de intervenciones públicas.....	60
Imagen 3	Ejemplo de integración de un inventario de intervenciones públicas.....	61
Imagen 4	Ejemplo de caracterización individual de una intervención pública mediante una ficha descriptiva.....	62
Imagen 5	Matriz de afinidades.....	63
Imagen 6	Reporte de afinidades.....	64

Resumen ejecutivo

La eficiencia y eficacia del gasto público son elementos fundamentales para promover un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe. Frente a los retos estructurales que enfrenta la región (baja recaudación tributaria fiscal, alta desigualdad social, baja productividad y creciente demanda de rendición de cuentas) resulta indispensable modernizar los sistemas presupuestarios para orientarlos de manera explícita hacia la generación de resultados de la política pública.

La adopción de estructuras programáticas del presupuesto constituye un instrumento estratégico para mejorar la asignación, la ejecución, el monitoreo y la evaluación del gasto público. Una estructura programática sólida organiza los recursos públicos en programas presupuestarios alineados a objetivos estratégicos, facilitando la vinculación entre los recursos ejercidos y los resultados alcanzados, y fortaleciendo así la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas.

En este documento se presenta una metodología integral para definir estructuras programáticas del gasto público en los países de América Latina y el Caribe, basada en i) principios de gestión basada en los resultados (GBR); ii) mejores prácticas internacionales (México, el Reino Unido, el Canadá, Chile y la República de Corea), y iii) adaptación flexible a los contextos fiscales e institucionales nacionales.

La metodología se organiza en seis fases:

- i) Definición de categorías de análisis: establecimiento de un marco común para caracterizar las intervenciones públicas.
- ii) Identificación y caracterización de intervenciones públicas: recolección sistemática de información cualitativa y cuantitativa.
- iii) Análisis de afinidades: agrupación de intervenciones en programas presupuestarios coherentes.
- iv) Definición de programas presupuestarios: formulación de programas con objetivos claros, resultados medibles y población beneficiaria definida.
- v) Detalle de programas presupuestarios: elaboración de fichas técnicas para cada programa.
- vi) Análisis transversal de la estructura programática: evaluación de la coherencia, eficiencia y alineación estratégica de la estructura resultante.

La implementación de esta metodología permitirá a los gobiernos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público.
- Fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación.
- Alinear el presupuesto a los planes nacionales de desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Incrementar la transparencia y la confianza ciudadana en la gestión pública.

En suma, el tránsito hacia estructuras programáticas robustas representa no solo una reforma técnica, sino una transformación estratégica de la cultura de gestión pública, orientada a maximizar el valor público generado a través del uso eficiente de los recursos fiscales.

Introducción

La mejora en la calidad del gasto público constituye uno de los principales retos para los países de América Latina y el Caribe en su tránsito hacia modelos de desarrollo más sostenibles, equitativos y orientados a resultados. Si bien se han registrado avances significativos en materia de cobertura de servicios, inclusión social y fortalecimiento institucional, persisten rezagos estructurales que limitan la eficacia del gasto, tales como la débil articulación entre la planeación y el presupuesto, la fragmentación institucional, la baja calidad del seguimiento del desempeño y una rendición de cuentas aún incipiente.

En este contexto, el fortalecimiento de las estructuras programáticas del presupuesto representa una vía estratégica para superar dichos desafíos. La estructura programática —entendida como el marco organizativo que permite clasificar y gestionar el gasto público en torno a objetivos, productos y resultados definidos— se ha consolidado como un instrumento indispensable para modernizar la gestión pública y avanzar hacia esquemas de gestión orientada a los resultados de desarrollo. Su adopción permite establecer una mayor coherencia entre los recursos asignados y las prioridades de política pública, favorece la transparencia del gasto y proporciona insumos técnicos clave para el monitoreo, la evaluación y la toma de decisiones informadas.

Diversas organizaciones internacionales, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), han coincidido en destacar que la transición desde sistemas presupuestarios tradicionales, centrados en insumos y estructuras administrativas, hacia enfoques programáticos basados en resultados, es un requisito fundamental para mejorar la efectividad del gasto público. Esta transformación no es simplemente técnica o procedimental: exige una reconfiguración del ciclo presupuestario, una mayor integración entre planificación y finanzas públicas, así como un cambio cultural al interior del sector público.

En ese sentido, el objetivo del presente documento es establecer una metodología integral y aplicable para definir y, en su caso, actualizar la estructura programática del presupuesto público en los países de América Latina y el Caribe. La propuesta metodológica se fundamenta en criterios técnicos rigurosos, incorpora aprendizajes de experiencias internacionales relevantes y privilegia un enfoque de flexibilidad adaptativa, que permite adecuarla a distintos contextos institucionales, fiscales y operativos. A través de esta herramienta, se busca dotar a los gobiernos de una guía práctica y conceptual que les permita organizar el gasto público en programas presupuestarios consistentes, medibles y alineados con sus objetivos de desarrollo, potenciando así el uso eficiente de los recursos públicos y el valor social de las intervenciones gubernamentales.

El documento se estructura en cuatro capítulos. Tras esta introducción, en el capítulo I se desarrolla un marco conceptual sobre la estructura programática del presupuesto, sus componentes fundamentales, sus atributos deseables y su relación con el enfoque de gestión basada en los resultados (GBR). En el capítulo II se presenta una revisión comparada de mejores prácticas internacionales, organizadas en torno a tres ejes estratégicos: eficiencia interna, evaluación basada en evidencia y transformación digital, a partir de casos de países que han implementado reformas presupuestarias exitosas. En el capítulo III se expone de manera detallada la metodología propuesta para construir o actualizar estructuras programáticas, organizada en seis fases secuenciales que permiten pasar desde la identificación y caracterización de las intervenciones públicas hasta el análisis transversal de la estructura programática resultante. Finalmente, en el capítulo IV se concluye con una reflexión sobre los factores institucionales, técnicos y políticos que condicionan el éxito de la implementación de esta metodología y su sostenibilidad en el tiempo.

I. Marco conceptual

Para establecer las bases metodológicas necesarias, se presenta el concepto de estructura programática y los beneficios estratégicos que implica adoptarlo en la gestión pública. Diversas instituciones internacionales, tales como la CEPAL, el PNUD, la OCDE, el Banco Mundial y el FMI, han documentado extensamente las ventajas de implementar estructuras programáticas en los sistemas de presupuestación pública, especialmente en su capacidad para optimizar el uso de los recursos fiscales y fortalecer la rendición de cuentas.

La estructura programática puede definirse como un marco organizativo que agrupa y clasifica los recursos públicos conforme a objetivos estratégicos, programas específicos y actividades claramente delimitadas (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], 2007; Fondo Monetario Internacional [FMI], 2018). Con este enfoque no solo ordena se el gasto público de manera lógica y funcional, sino que también se establecen relaciones explícitas entre los recursos asignados y los resultados esperados. Al vincular las decisiones presupuestarias directamente con las metas de política pública se facilita una gestión más eficaz, eficiente, equitativa y transparente de los recursos fiscales.

La presupuestación basada en programas permite articular coherentemente la planificación, la ejecución y la evaluación de los resultados de la aplicación del gasto público, dotando a los gobiernos de herramientas para asignar recursos de manera estratégica, priorizar intervenciones públicas y medir de forma sistemática los avances hacia el logro de objetivos de desarrollo. La adecuada estructura programática contribuye a elevar la rentabilidad social de las inversiones públicas, dado que permite evaluar con mayor precisión el impacto económico y social de las acciones gubernamentales.

Desde la perspectiva del PNUD, la presupuestación orientada a resultados se concibe como una estrategia integral de modernización del Estado, en la cual la estructura programática constituye un componente esencial. En su *Guía práctica para la presupuestación basada en resultados con enfoque en la Agenda 2030* (PNUD y Grupo Financiero Banorte, 2023), se establece que los programas presupuestarios deben diseñarse no solo como categorías funcionales de gasto, sino como instrumentos para generar valor público, definidos por objetivos claros, cadenas de resultados y mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación. Además, con este enfoque se promueve la alineación del presupuesto con los ODS, favoreciendo la eficiencia, la equidad y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

En esta línea, la CEPAL —particularmente a través del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)— ha subrayado que una estructura programática bien diseñada constituye el eslabón técnico entre la planificación estratégica y el presupuesto (CEPAL-ILPES, 2018). En sus estudios regionales y asistencias técnicas, se enfatiza que la transición hacia presupuestos por programas orientados a resultados no debe limitarse a la reorganización administrativa del gasto, sino que debe integrarse plenamente al ciclo de política pública, permitiendo a los gobiernos asignar recursos con base en evidencia, evaluar impactos reales y reorientar políticas en función de resultados tangibles.

Desde esta perspectiva, la estructura programática del presupuesto se concibe como una arquitectura organizativa que traduce prioridades de desarrollo en asignaciones presupuestarias operativas, facilitando la coherencia institucional, la coordinación intersectorial y la rendición de cuentas. Su implementación efectiva requiere no solo de capacidades técnicas en formulación y seguimiento presupuestario, sino también de un entorno institucional que promueva la transparencia, el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

A. Análisis crítico del enfoque tradicional de presupuestación

Antes de profundizar en los beneficios de una estructura programática, se analiza críticamente el modelo tradicional de presupuestación, dado que constituye el punto de partida histórico de la evolución de las finanzas públicas en América Latina y el Caribe. Con el enfoque tradicional, también conocido como presupuestación por insumos o por objetos de gasto, se organiza el presupuesto público a partir de categorías económicas como sueldos, materiales, servicios generales e inversión física. La asignación de recursos se realiza principalmente sobre la base de consideraciones administrativas y de control contable, priorizando la supervisión financiera más que los resultados o impactos alcanzados (FMI, 2018; OCDE, 2007).

Este enfoque predominó en América Latina hasta inicios del siglo XXI, cuando más del 70% de los países de la región utilizaba esquemas presupuestarios basados exclusivamente en insumos, sin incorporar estructuras programáticas formales (García López y García Moreno, 2010). Aunque facilitaba el control administrativo, su énfasis en la ejecución de partidas presupuestarias no garantizaba la generación de resultados tangibles para la ciudadanía.

Desde un punto de vista académico, este modelo tradicional presenta múltiples limitaciones estructurales:

- Fragmentación del gasto público. Dificulta la coordinación interinstitucional y genera duplicidades al centrarse en insumos individuales, sin conexión a objetivos integrales.
- Débil vinculación con los resultados de política pública. El éxito se mide en términos de ejecución presupuestaria, sin relación explícita con los efectos sociales, económicos o ambientales.
- Rigidez administrativa. La supervisión detallada de partidas restringe la capacidad de adaptación ante necesidades sociales cambiantes.
- Falta de incentivos para la eficiencia. La asignación incremental basada en presupuestos históricos promueve la inercia administrativa y reduce la motivación para innovar o mejorar servicios públicos.
- Limitada transparencia y rendición de cuentas. La ciudadanía enfrenta mayores dificultades para saber cómo los recursos públicos mejoran efectivamente su bienestar.

La evidencia empírica respalda estas observaciones. La OCDE (2020) estima que en los países que mantienen esquemas tradicionales de presupuestación, las tasas de ineficiencia del gasto público oscilan entre el 20% y el 40%. Asimismo, el FMI (2018) señala que aunque el 90% del presupuesto se ejecuta conforme a los calendarios establecidos, menos del 30% de los programas logra demostrar impactos verificables en el bienestar ciudadano. Además, las evaluaciones de transparencia fiscal del FMI (s.f.) registran hasta 20 puntos menos para los países que no han migrado a esquemas programáticos.

Estos elementos han sido ampliamente documentados en los últimos años, reconociéndose que, si bien el enfoque tradicional facilita un control básico, resulta insuficiente para las demandas contemporáneas de eficiencia, efectividad, transparencia y orientación a resultados en la gestión pública (OCDE, 2020). Ante este diagnóstico, la transición hacia estructuras programáticas se configura como una condición indispensable para modernizar las finanzas públicas, fortalecer la gestión del gasto y maximizar el impacto de las políticas públicas en el desarrollo sostenible.

Cuadro 1
Evidencia empírica de las limitaciones del enfoque tradicional de presupuestación

Aspecto evaluado	Resultados asociados al enfoque tradicional	Fuente
Prevalencia regional	Más del 70% de los países de América Latina utilizaban esquemas basados en insumos hasta inicios de 2000.	García López, R. y García Moreno, M. (2010). <i>La gestión para resultados en América Latina y el Caribe: avances y retos</i> . Banco Interamericano de Desarrollo.
Ineficiencia en el uso del gasto público	Se estima una ineficiencia del 20% al 40% del gasto público en países con presupuestos tradicionales.	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2020). <i>Government at a glance: Latin America and the Caribbean 2020</i> .
Cumplimiento financiero frente a los resultados	Aunque el 90% del presupuesto se ejecuta según lo planeado, menos del 30% de los programas demuestra impacto en el bienestar ciudadano.	Fondo Monetario Internacional. (2018). <i>Fiscal transparency handbook</i> .
Transparencia fiscal	Los países con presupuestación tradicional registran 20 puntos menos en el índice de transparencia fiscal respecto a países con enfoque programático.	Fondo Monetario Internacional. (s.f.). <i>Fiscal transparency evaluations</i> .

Fuente: Elaboración propia.

B. Características fundamentales de los programas presupuestarios en un enfoque programático

La gestión basada en los resultados (GBR) constituye un modelo de gestión pública centrado en la obtención de resultados específicos, relevantes y medibles, orientados a mejorar las condiciones de vida de la población (BID, 2023). A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en insumos, en la GBR se integran de manera sistemática los procesos de planificación, presupuestación, ejecución y evaluación. Dentro de este marco, la estructura programática actúa como un pilar esencial, ya que permite organizar la información presupuestaria de modo que facilita medir, dar seguimiento y evaluar el desempeño. Una estructura programática adecuada permite definir resultados intermedios y finales, establecer indicadores precisos y generar retroalimentación para mejorar continuamente la política pública (OCDE, 2020; BID, 2023). Así, la conexión entre estructura programática y la GBR no solo moderniza los sistemas presupuestarios, sino que también fortalece la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la administración pública.

Los atributos esenciales que deben cumplir los programas presupuestarios para que se alineen adecuadamente con una estructura programática robusta son los siguientes (FMI, 2018):

- Enfoque orientado a la resolución de problemas públicos específicos: cada programa debe diseñarse para abordar de manera clara y específica una necesidad pública previamente identificada, evitando duplicidades y dispersiones de recursos.

- Vinculación directa con los objetivos estratégicos nacionales: la programación del gasto debe alinearse de forma explícita con los planes nacionales de desarrollo y otros instrumentos de planificación estratégica.
- Definición clara de resultados esperados: todo programa debe contar con resultados definidos de forma precisa y medible, para facilitar su monitoreo y evaluación objetiva.
- Delimitación explícita de la población beneficiaria: es indispensable identificar de manera concreta a quiénes están destinados los bienes, servicios o transferencias públicas, lo que permite evaluar la efectividad e impacto social del gasto.
- Cuantificación y seguimiento de los bienes y servicios provistos: los programas deben especificar de manera sistemática los insumos utilizados y los productos generados, asegurando un control presupuestario eficiente y una gestión orientada a resultados.
- Coordinación interinstitucional efectiva: los programas deben contemplar mecanismos de articulación entre distintas entidades gubernamentales, asegurando una implementación integral y la maximización del impacto público.

Estos atributos, en su conjunto, permiten que los programas presupuestarios se articulen dentro de una estructura programática robusta y funcional. Los elementos descritos se corresponden con los componentes clave que deben estar presentes en una estructura programática del presupuesto público, tal como se resume en el cuadro 2, que permite visualizar su contribución a la mejora de la gestión pública desde el diseño hasta la evaluación.

Cuadro 2
Componentes clave de una estructura programática del presupuesto público

Componente	Descripción	Función en la gestión pública
Objetivos estratégicos	Declaraciones de propósito alineadas con planes de desarrollo.	Orientan la asignación de recursos hacia prioridades nacionales.
Programas presupuestarios	Conjuntos de actividades organizadas para lograr objetivos específicos.	Permiten articular el gasto con resultados esperados.
Actividades y productos	Acciones concretas y bienes/servicios resultantes del gasto público.	Facilitan la medición del desempeño y el control operativo.
Indicadores de desempeño	Métricas específicas para evaluar avances y resultados.	Permiten el seguimiento sistemático y evaluación de impacto.
Población beneficiaria	Grupo social definido que recibirá los beneficios del programa.	Mejora la focalización del gasto y la equidad en la asignación.
Asignación de recursos	Distribución presupuestaria entre programas y actividades.	Asegura el uso eficiente y transparente de los fondos públicos.
Mecanismos de evaluación	Herramientas para medir la eficacia, eficiencia y resultados del gasto.	Generan evidencia para la toma de decisiones y la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2007). *Performance budgeting in OECD countries*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/performance-budgeting-in-oecd-countries_9789264034051-en.html; Fondo Monetario Internacional. (2018). *Fiscal transparency handbook* (2ª ed.).

C. Importancia de la información cuantitativa, cualitativa y su sistematización

La eficacia de una estructura programática depende, en gran medida, de la disponibilidad de información cualitativa precisa, actualizada y sistematizada. La información que se debe incluir, como mínimo, es la siguiente:

- La definición detallada de los objetivos específicos de cada programa presupuestario.

- La identificación y cuantificación de los bienes y servicios que serán provistos.
- La descripción de la población objetivo y los criterios de focalización.
- La articulación explícita de la alineación del programa con los instrumentos de planificación nacional e internacional, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La recopilación y el análisis sistemático de esta información permite no solo mejorar el diseño y la ejecución de los programas, sino también fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación, detectar áreas de mejora y realizar ajustes estratégicos oportunos. Asimismo, contribuye a garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y se maximice su impacto positivo sobre el bienestar social.

Implementar una estructura programática sólida trae consigo múltiples beneficios estratégicos para la gestión pública, entre los que destacan los siguientes:

- Incremento en la eficiencia y eficacia del gasto público, mediante una asignación de recursos basada en resultados y prioridades estratégicas.
- Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, al establecer vínculos claros entre el gasto público, los resultados obtenidos y el bienestar de la población.
- Mayor flexibilidad y capacidad de ajuste, permitiendo adaptar los programas y políticas públicas de manera oportuna en función de los resultados y cambios en el contexto socioeconómico.
- Mejora de la confianza ciudadana en las instituciones públicas, al demostrar un compromiso efectivo con el uso responsable y estratégico de los recursos fiscales.

Estas ventajas se comprenden mejor al contrastar las características del enfoque tradicional del gasto con aquellas que distinguen al enfoque por programas basado en una estructura programática, como se resume en el cuadro 3.

Cuadro 3
Diferencias entre el enfoque tradicional del gasto y el enfoque por programas

Criterio	Enfoque tradicional	Presupuestación por programas (estructura programática)
Base de asignación	Insumos (recursos, objetos de gasto)	Resultados y productos esperados
Organización del presupuesto	Por unidades ejecutoras y categorías económicas	Por programas alineados a objetivos de política pública
Orientación	Procesos y cumplimiento administrativo	Resultados, impacto y valor público
Evaluación del gasto	Con base en la ejecución física y financiera	Con base en indicadores de desempeño y evaluaciones de impacto
Transparencia y control	Limitada visibilidad de los fines del gasto	Alta trazabilidad del destino e impacto del gasto
Flexibilidad estratégica	Baja capacidad de adaptación	Mayor capacidad de reorientación y ajuste estratégico

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2007). *Performance budgeting in OECD countries*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/performance-budgeting-in-oecd-countries_9789264034051-en.html

El tránsito hacia una estructura programática sólida constituye una estrategia fundamental para modernizar la gestión pública, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la rendición de cuentas en los países de América Latina y el Caribe. Al integrar la planificación, presupuestación, ejecución y

evaluación del gasto bajo un enfoque basado en resultados, los gobiernos no solo aumentan la eficiencia y equidad del gasto público, sino que también fortalecen las bases para un desarrollo económico y social sostenible.

D. Ejes estratégicos de modernización del gasto público basados en la estructura programática

La implementación de estructuras programáticas se articula en torno a tres ejes estratégicos fundamentales:

- i) Eficiencia interna: racionalización del gasto, reorganización de estructuras y contención de gastos operativos.
- ii) Evaluación basada en evidencia: vinculación sistemática de los recursos públicos con resultados y desempeño.
- iii) Transformación digital y uso de datos: incorporación de tecnologías digitales y plataformas de datos abiertos para fortalecer la transparencia, la eficiencia y la capacidad de respuesta fiscal.

Estos ejes constituyen los pilares de las reformas presupuestarias más exitosas a nivel internacional, como se analizará en el capítulo II.

II. Mejores prácticas internacionales

En este capítulo se presenta un análisis comparado de experiencias internacionales en las que se han implementado reformas del gasto público con base en tres ejes estratégicos: eficiencia interna, evaluación basada en evidencia y transformación digital. Los casos seleccionados muestran cómo distintos gobiernos han mejorado la asignación de recursos, la rendición de cuentas y el desempeño institucional mediante innovaciones presupuestarias y de gestión.

Estos tres ejes se vinculan directamente con la presupuestación programática. La eficiencia interna permite reorganizar el gasto público en torno a programas que eliminan duplicidades, racionalizan estructuras y priorizan intervenciones de mayor valor público. La evaluación basada en evidencia es fundamental para que los programas presupuestarios cuenten con indicadores de desempeño, metas claras y mecanismos de retroalimentación que guíen las decisiones de asignación y mejora continua. Finalmente, la transformación digital fortalece la capacidad de implementar estructuras programáticas mediante la interoperabilidad de sistemas, el uso de datos abiertos y la automatización de procesos, lo que facilita la trazabilidad del gasto y el seguimiento orientado a resultados.

A. Enfoques de eficiencia interna

1. México: reingeniería del gasto público y presupuesto base cero

Durante el período de 2015 a 2016, en México se implementó una estrategia integral de reingeniería del gasto público basada en el concepto de presupuesto de base cero como respuesta a un entorno fiscal restrictivo, con el objetivo de optimizar la asignación y uso de los recursos públicos, fortalecer la eficiencia y garantizar la sostenibilidad fiscal (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2015).

La reingeniería del gasto público implementada en México tenía tres objetivos principales: i) eficiencia en el gasto para asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera óptima, eliminando gastos innecesarios y priorizando inversiones que generen mayor impacto social y económico; ii) transparencia y rendición de cuentas para fortalecer los mecanismos que permitan a la ciudadanía conocer y evaluar la manera en que se gestionan y destinan los recursos públicos, y iii) sostenibilidad fiscal que permita mantener un equilibrio en las finanzas públicas que garantice la estabilidad económica a largo plazo. Para tales fines, se implementaron tres estrategias principales:

- i) Revisión y ajuste de programas presupuestarios: evaluación exhaustiva de programas existentes para identificar similitudes o posibles duplicidades, ineficiencias y áreas de mejora. Para este análisis, se definieron sectores prioritarios, tales como seguridad nacional, seguridad pública, educación, programas de impulso a la productividad y actividad económica, así como programas orientados al desarrollo social.
- ii) Contención del gasto en servicios personales: medidas para controlar el crecimiento del gasto en salarios y prestaciones.
- iii) Reducción del gasto operativo: promoción de austeridad en gastos de operación sin afectar la calidad de los servicios públicos.

La reingeniería del gasto público contó con los siguientes ejes:

- Racionalización de programas presupuestarios. Uno de los principales objetivos fue optimizar la asignación de recursos mediante la reestructuración de programas presupuestarios. En ese sentido, la SHCP llevó a cabo un análisis detallado del gasto público para identificar duplicidades, complementariedades y áreas de mejora en la gestión de los programas presupuestarios. Entre las medidas implementadas destacan la fusión o eliminación de programas con objetivos similares o complementarios, reduciendo el número total de programas presupuestarios; la resectorización de programas, reasignándolos a dependencias más adecuadas para su implementación y ejecución, y un enfoque en resultados y medición de impacto, utilizando indicadores del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para priorizar programas con mejor desempeño.
- La optimización de estructuras orgánicas y servicios personales. El gasto en servicios personales representaba una proporción significativa del presupuesto mexicano, por lo que el gobierno federal implementó medidas para contenerlo sin afectar significativamente la operación de los servicios esenciales del gobierno. Entre las medidas implementadas están la centralización de funciones administrativas en dependencias coordinadoras de sector, eliminando redundancias en áreas como planeación, evaluación, comunicación social y relaciones internacionales; la reducción de estructuras jerárquicas y reorganización interna para mejorar la eficiencia operativa en la Administración Pública Federal, y el congelamiento de contrataciones y contención del crecimiento salarial en puestos de mando, privilegiando el fortalecimiento de capacidades operativas.
- Reducción del gasto operativo. Se aplicaron medidas de austeridad en diversas áreas del gasto corriente para liberar recursos y dirigirlos a sectores prioritarios. Entre las medidas implementadas sobresalen la reducción en partidas de telefonía, viáticos, materiales de oficina, publicidad y consultorías; el uso eficiente de infraestructura y bienes inmuebles, incluyendo la reubicación de oficinas para reducir costos de arrendamiento, y el fortalecimiento de compras consolidadas y contratos de largo plazo para reducir costos en adquisición de bienes y servicios.
- Inversión estratégica en infraestructura y proyectos prioritarios. A pesar de la reducción del gasto, se priorizaron inversiones en infraestructura clave para el desarrollo económico y social del país. Las principales medidas implementadas fueron el enfoque en proyectos con alta rentabilidad social y económica, sobre todo aquellos alineados con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, y el fomento a la inversión privada en infraestructura mediante esquemas de asociaciones entre el sector público y privado y Proyectos de Infraestructura Productiva de Largo Plazo (Proyectos de Infraestructura Diferidos en el Registro del Gasto [PIDIREGAS]).
- Transparencia y rendición de cuentas. El gobierno reforzó la rendición de cuentas mediante el uso de tecnologías de la información y plataformas digitales para mejorar el acceso a la información presupuestaria. Entre las medidas implementadas destacan el fortalecimiento del Portal de transparencia presupuestaria, donde la ciudadanía monitorea en qué se gastan los recursos públicos; la profundización en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), pilar de la gestión basada en los resultados del Gobierno de México, que proporciona información sobre la eficiencia y efectividad de los programas presupuestarios, y el desarrollo de la

plataforma Obra pública abierta, que permite visualizar, a través de mapas interactivos, los proyectos de infraestructura en ejecución.

Las medidas implementadas permitieron reducir el déficit fiscal, contener el crecimiento de la deuda y mejorar la eficiencia del gasto público sin afectar programas prioritarios. Entre los principales logros se pueden destacar los siguientes:

- Revisión y ajuste de programas presupuestarios: eliminación de duplicidades, por ejemplo, con la reducción de 851 a 699 programas entre 2015 y 2018 (-17,8%).
- Contención del gasto en servicios personales: congelamiento de contrataciones y reducción de estructuras administrativas.
- Reducción del gasto operativo: ahorro de 229.500 millones de pesos en gastos corrientes (equivalente al 1,1% del producto interno bruto (PIB)) en el primer año de ejecución.
- Inversión estratégica: mantenimiento del financiamiento en sectores prioritarios como educación, salud e infraestructura.
- Fortalecimiento del Portal de transparencia presupuestaria, lo que brinda acceso público a la información sobre la ejecución del gasto.
- Reducción del gasto programable en un 5,9% real en 2016 (SHCP, 2016a).
- Disminución del déficit público en un 0,5% del PIB en 2016.

2. Reino Unido: aprovechamiento de los recursos (*value for money*) y revisiones del gasto

Desde finales de los años noventa, en el Reino Unido se ha desarrollado un modelo de presupuestación basado en el principio de aprovechamiento de los recursos (*value for money*), complementado con revisiones del gasto plurianuales, lideradas por el Ministerio de Economía y Hacienda (HM Treasury). El concepto de *value for money* en el sector público británico se basa en tres principios fundamentales establecidos por la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO):

- i) Economía: minimizar los costos de los recursos utilizados en los servicios públicos sin comprometer su calidad, lo que implica negociar mejores precios en contrataciones gubernamentales y eliminar gastos innecesarios.
- ii) Eficiencia: garantizar que los recursos disponibles se utilicen de la mejor manera posible, asegurando que cada unidad de insumo genere el máximo de resultados posibles.
- iii) Efectividad: asegurar que los programas y políticas implementadas cumplan con los objetivos previstos y logren un impacto positivo en la sociedad.

Este modelo permite evaluar el desempeño de los programas públicos a lo largo de su ciclo de vida, asegurando que los recursos asignados se utilicen de manera óptima y se alineen con los objetivos gubernamentales. En el contexto de la presupuestación programática, este enfoque ofrece una base sólida para estructurar programas presupuestarios con criterios de costo-efectividad y resultados medibles, facilitando decisiones informadas sobre la continuidad, rediseño o eliminación de programas.

Las revisiones del gasto son ejercicios plurianuales que tienen como propósito establecer límites de gasto para los diferentes ministerios y organismos gubernamentales, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal y mejorar la eficiencia del gasto público. El Ministerio de Economía y Hacienda dirige estas revisiones, que han sido una herramienta clave en la gestión presupuestaria británica desde finales de la década de 1990.

Los objetivos de las revisiones del gasto del Ministerio son:

- Reasignar recursos: identificar áreas donde el gasto puede reducirse y dirigir los fondos hacia prioridades nacionales como la salud, educación, infraestructura y seguridad.

- Eliminar ineficiencias: detectar programas con bajo desempeño o redundantes y eliminar o rediseñar su estructura.
- Garantizar la sostenibilidad fiscal: controlar el déficit público y asegurar que el gasto gubernamental no supere los ingresos disponibles.
- Impulsar la innovación en el sector público: fomentar el uso de tecnología y modelos innovadores de prestación de servicios para mejorar la eficiencia operativa.

Las revisiones del gasto han sido fundamentales en la administración pública del Reino Unido y han producido resultados tangibles en la eficiencia del gasto gubernamental. A continuación se presentan algunos ejemplos.

a) Revisión del gasto 2010: ajuste fiscal y austeridad

Después de la crisis financiera de 2008, el Gobierno británico llevó a cabo una de las revisiones de gasto más significativas de su historia con el objetivo de reducir el déficit fiscal. En este proceso se tomaron decisiones como reducir el presupuesto de los departamentos gubernamentales durante un 19% durante un período de cuatro años; implementar reformas en el sistema de beneficios sociales, incluyendo la introducción del Universal Credit, unificando múltiples beneficios en un solo esquema; y recortar el gasto administrativo y eliminar programas duplicados en áreas como seguridad social y educación. Este proceso permitió contener el crecimiento del gasto público y fortalecer la estabilidad económica del país.

b) Revisión del gasto 2015: enfoque en crecimiento económico

En la revisión del gasto de 2015, el Gobierno británico cambió su enfoque de austeridad hacia la inversión en crecimiento económico y productividad. Se priorizaron inversiones en infraestructura de transporte, incluyendo la expansión del sistema ferroviario de alta velocidad; educación y habilidades laborales, con un aumento en el financiamiento para la formación técnica y la educación superior; y un incremento en la financiación del Servicio Nacional de Salud para mejorar la atención médica y la digitalización de servicios. Este cambio de estrategia reflejó la importancia de equilibrar la disciplina fiscal con el impulso al desarrollo económico y social.

c) Revisión del gasto 2021: recuperación pos-COVID-19

Tras la pandemia por COVID-19, el Gobierno británico utilizó la revisión del gasto 2021 para centrarse en la recuperación económica y la resiliencia del sector público. Algunas de las medidas destacadas fueron la inversión en el sistema de salud para reducir las listas de espera y mejorar la capacidad hospitalaria; el aumento del presupuesto en educación para mitigar el impacto del cierre de escuelas durante la pandemia y el fomento a la investigación y el desarrollo, con el objetivo de posicionar al Reino Unido como líder en innovación tecnológica y transición verde.

El modelo de aprovechamiento de los recursos (*value for money*) y las revisiones del gasto del Reino Unido han servido como referencia para muchos países en su esfuerzo por mejorar la eficiencia del gasto público. Entre las principales lecciones aprendidas se encuentran:

- La importancia de una evaluación constante: la revisión periódica del gasto público permite hacer ajustes oportunos y garantiza que los recursos se asignen de manera eficiente.
- Flexibilidad en la política fiscal: el enfoque británico ha demostrado que es posible combinar disciplina fiscal con inversión en áreas estratégicas.
- Transparencia y rendición de cuentas: los procesos de evaluación del gasto están disponibles para el escrutinio público, fortaleciendo la confianza en la gestión gubernamental.

El enfoque del Reino Unido basado en aprovechamiento de los recursos (*value for money*) y las revisiones del gasto ha sido fundamental para garantizar la sostenibilidad fiscal y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Su aplicación ha permitido reasignar fondos a sectores prioritarios, eliminar programas ineficientes y mejorar la calidad de los servicios públicos. Este modelo continúa evolucionando y sirve como un referente para otros países en la optimización de la gestión financiera gubernamental.

B. Enfoques de evaluación y evidencia

1. El Canadá: evaluación del desempeño y toma de decisiones basada en evidencia

En el Canadá se ha consolidado un presupuesto basado en desempeño (*performance-based budgeting* [PBB]) con revisión sistemática de programas y decisiones apoyadas en evidencia empírica (Treasury Board of Canada, s.f.-d). Se ha desarrollado un modelo en que las agencias gubernamentales deben justificar cada gasto con base en su contribución a los objetivos estratégicos del país. Este sistema facilita la asignación óptima de recursos y fomenta la rendición de cuentas, ya que los programas con bajo desempeño pueden reducirse o eliminarse.

Desde 2007, el Gobierno federal del Canadá ha implementado revisiones periódicas del gasto público; así los ministerios deben analizar cada programa en términos de eficiencia, efectividad y alineación con prioridades nacionales. Estas revisiones ayudan a identificar oportunidades de ahorro y reasignación de fondos a áreas de mayor impacto social y económico.

En el Canadá se cuenta con un sistema robusto de seguimiento y evaluación a nivel ministerial, donde cada programa es monitoreado con base en indicadores de desempeño, que incluyen resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos; costos frente a beneficios de cada programa; nivel de satisfacción de la ciudadanía con los servicios gubernamentales y enfoque en evidencia y datos abiertos.

En el Canadá se ha adoptado una política de datos abiertos y análisis avanzados para formular políticas públicas. Diversas herramientas, como la plataforma de datos abiertos del Gobierno del Canadá, permiten a investigadores, ciudadanos y tomadores de decisiones acceder a información detallada sobre el gasto público y la efectividad de los programas gubernamentales.

Un caso emblemático del modelo canadiense es la evaluación de programas de asistencia social y subsidios gubernamentales. El Gobierno federal ha utilizado análisis de impacto para determinar qué programas tienen una relación costo-beneficio favorable y cuáles requieren ajustes. En 2016, por ejemplo, el programa de Transferencias para Niños (Canada Child Benefit) fue modificado con base en evidencia empírica, asegurando que los subsidios llegaran de manera más eficiente a las familias de menores ingresos.

El modelo de evaluación del desempeño en el Canadá ha tenido, entre otros, impactos como la optimización del gasto público, redirigiendo recursos a programas con mejores resultados; mayor transparencia y rendición de cuentas, con acceso público a evaluaciones y datos gubernamentales; mejora continua en la calidad de los servicios públicos, al identificar áreas de oportunidad y eficiencia, y flexibilidad para hacer ajustes presupuestarios, permitiendo una asignación más dinámica de los recursos en función de necesidades cambiantes.

El enfoque de toma de decisiones con base en evidencia del Canadá ha fortalecido la sostenibilidad fiscal y ha mejorado la efectividad de la política pública. Su sistema de evaluación del desempeño sirve como referencia para otros países que buscan modernizar la gestión de su presupuesto y aumentar la eficiencia en la asignación de recursos públicos.

2. Chile: presupuesto basado en los resultados (RBB)

Desde la década de 1990, en Chile se desarrolló un sistema de gestión presupuestaria basado en resultados con el objetivo de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos. A través de reformas progresivas, el país ha fortalecido su capacidad de planificación, evaluación y seguimiento del gasto público. Este presupuesto basado en los resultados (RBB) se basa en cuatro pilares fundamentales:

- i) Definición de objetivos y metas claras. Cada programa presupuestario se vincula a objetivos estratégicos, establece objetivos específicos claramente definidos y se alinea con las prioridades del gobierno.
- ii) Indicadores de desempeño. Se desarrollan indicadores específicos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los programas gubernamentales. Estos indicadores permiten evaluar si los recursos públicos se están utilizando de manera óptima; identificar áreas de

mejora en la implementación de políticas públicas y comparar el desempeño de diferentes sectores y programas.

- iii) Evaluaciones del desempeño y seguimiento. Se establecen y desarrollan diversos mecanismos de evaluación del desempeño:
 - Evaluación de diseño: análisis sobre la coherencia y racionalidad de los programas.
 - Revisión de la pertinencia y efectividad de los programas públicos.
 - Evaluaciones de impacto: análisis de los efectos de los programas sobre la población beneficiaria.
 - Auditorías de gestión y control interno: supervisión del uso adecuado de los recursos públicos.
 - Informes de cumplimiento de metas: monitoreo periódico del grado de cumplimiento de objetivos programáticos.
- iv) Transparencia y rendición de cuentas. El acceso público a la información presupuestaria ha sido un factor clave en la implementación de estos proyectos. En Chile se cuenta con plataformas digitales que permiten a la ciudadanía y a organismos fiscalizadores acceder a información sobre el desempeño de los programas y la ejecución presupuestaria.

La adopción del RBB ha generado diversas mejoras en la gestión financiera del Estado chileno:

- Mayor eficiencia en la asignación de recursos: se han reducido gastos innecesarios y se han priorizado programas con mayor impacto social.
- Optimización del gasto público: se han eliminado programas ineficaces o duplicados, mejorando la distribución de los fondos gubernamentales.
- Fortalecimiento del monitoreo y evaluación: el uso de indicadores de desempeño ha permitido una toma de decisiones basada en evidencia.
- Mayor transparencia y control ciudadano: la publicación de información sobre la ejecución presupuestaria ha permitido un mayor escrutinio público y participación de la sociedad.

A pesar de los avances, la implementación del RBB en Chile enfrenta algunos desafíos:

- Capacitación y fortalecimiento de capacidades institucionales: es necesario capacitar de manera continua a los funcionarios públicos en la metodología del presupuesto basado en los resultados, evaluación del desempeño y gestión eficiente del gasto.
- Mejora en la integración de sistemas de información: Se requiere unificar y digitalizar los sistemas de seguimiento presupuestario para optimizar el acceso a los datos y facilitar el análisis de los resultados.
- Flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes. El RBB debe ser lo suficientemente flexible para responder a crisis económicas, cambios políticos y emergencias nacionales sin comprometer la eficiencia en el uso de los recursos.

C. Enfoque tecnológico y analítico

La transformación digital y el uso intensivo de datos representan hoy un eje estratégico clave para modernizar los sistemas presupuestarios en el sector público. La integración tecnológica permite mejorar la trazabilidad del gasto, optimizar la asignación de recursos, reducir los tiempos de planificación y fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. Asimismo, el análisis de datos, apoyado en herramientas como la inteligencia artificial y macrodatos, posibilita el diseño de políticas públicas más oportunas, efectivas y basadas en evidencia.

En el ámbito de la presupuestación programática, estos avances tecnológicos se traducen en capacidades concretas para construir estructuras programáticas más robustas, con mayor capacidad de evaluación, monitoreo en tiempo real y retroalimentación estratégica. La tecnología facilita además la interoperabilidad entre sistemas institucionales, lo que resulta esencial para integrar información de desempeño, presupuestaria y de resultados.

1. República de Corea: integración tecnológica y presupuesto basado en datos

Este es uno de los casos más avanzados en la implementación de un enfoque tecnológico y analítico en la gestión del presupuesto público. Se ha combinado la digitalización con un modelo de presupuesto basado en datos, generando impactos positivos en eficiencia fiscal, transparencia y toma de decisiones. La República de Corea ha transformado la gestión pública a través del presupuesto basado en datos y la adopción de tecnologías de inteligencia artificial y macrodatos. Este enfoque ha permitido superar desafíos en la integración de datos de desempeño en la toma de decisiones presupuestarias y ha facilitado una gestión más eficiente de la información financiera. Gracias a su fuerte inversión en innovación y tecnología, el gobierno surcoreano ha desarrollado herramientas avanzadas que identifican áreas prioritarias de inversión y mejoran la rendición de cuentas y la transparencia fiscal.

Este caso resulta especialmente relevante para el análisis de la presupuestación programática porque evidencia cómo el uso estratégico de la tecnología puede fortalecer cada uno de los componentes clave de una estructura programática. La digitalización permite automatizar la recolección y el procesamiento de información sobre bienes, servicios, beneficiarios e indicadores de desempeño, lo que a su vez mejora la calidad y oportunidad del monitoreo y la evaluación. Asimismo, la interoperabilidad entre sistemas facilita la trazabilidad del gasto por programa y la retroalimentación continua para ajustar las intervenciones públicas. En conjunto, la experiencia de la República de Corea demuestra que el desarrollo de capacidades tecnológicas es un habilitador crítico para la implementación efectiva y sostenible de un enfoque de presupuestación orientado a resultados.

La República de Corea ha sido pionero en la implementación de gobierno electrónico (*e-government*), asegurando que la tecnología digital sea una herramienta clave en la gestión pública. En 2021, el gobierno contaba con aproximadamente 16.000 sistemas de información, con un presupuesto anual de 4.700 millones de dólares destinados al desarrollo de nuevas tecnologías y plataformas de gestión gubernamental. La digitalización del sector público ha permitido que el 89% de la población surcoreana (37 millones de personas) sean usuarios activos de los servicios digitales del gobierno, con un nivel de satisfacción del 98% (Morales, 2021).

En la República de Corea se han desarrollado plataformas y herramientas digitales, entre las que destacan:

- National Finance Information System: un sistema integral de administración financiera que permite monitorear la ejecución presupuestaria en tiempo real, mejorando la eficiencia en la asignación de recursos.
- Government Integrated Data Center: un centro de datos que almacena y procesa información gubernamental, asegurando interoperabilidad entre ministerios y agencias públicas.
- D-Brain System: plataforma que centraliza la planificación presupuestaria y el monitoreo del gasto público, proporcionando informes detallados basados en evidencia.

La adopción del presupuesto basado en datos ha permitido a la República de Corea mejorar la toma de decisiones fiscales mediante el análisis de indicadores de desempeño y el uso de modelos predictivos. Este enfoque se apoya en tres pilares fundamentales:

- i) Uso de inteligencia artificial y macrodatos. El Gobierno surcoreano ha integrado IA y macrodatos en su proceso presupuestario para analizar grandes volúmenes de información y detectar tendencias de gasto, lo que ha permitido automatizar el análisis del presupuesto y reducir el tiempo de planificación; identificar patrones de gasto ineficientes y reasignar recursos de manera estratégica, y evaluar el impacto de las políticas públicas con base en datos objetivos.

- ii) Evaluación de programas gubernamentales. Para garantizar que los fondos públicos se utilicen de manera eficiente, el gobierno realiza evaluaciones continuas de los programas presupuestarios, considerando indicadores de desempeño alineados con objetivos nacionales; evaluaciones de impacto que miden los beneficios generados en la población y mecanismos de retroalimentación para ajustar políticas en tiempo real.
- iii) Integración de datos interinstitucionales. El Gobierno surcoreano ha conectado las bases de datos de diferentes ministerios y agencias para mejorar la coherencia y la accesibilidad de la información financiera, con lo que se pudo reducir la fragmentación de datos y mejorar la coordinación intergubernamental; facilitar auditorías y supervisión del gasto público en tiempo real y optimizar la planificación a largo plazo mediante modelos predictivos.

A pesar de sus avances, también se han presentado algunos desafíos en la implementación del modelo de presupuesto basado en datos:

- Interoperabilidad de sistemas: aunque existen múltiples plataformas de gestión, la integración de datos entre diferentes entidades gubernamentales sigue siendo un reto.
- Seguridad y protección de datos: el manejo de grandes volúmenes de información requiere estrategias robustas de ciberseguridad para evitar riesgos de privacidad y filtraciones de datos.
- Capacitación del personal gubernamental: se necesita formación continua para que los funcionarios públicos puedan utilizar eficazmente las herramientas digitales.

Para abordar estos desafíos, el gobierno ha desarrollado estrategias de actualización tecnológica y capacitación, garantizando la adaptación de su sistema financiero a las nuevas tendencias digitales.

El modelo surcoreano de presupuesto basado en datos ha generado impactos positivos en la gestión financiera del país:

- Reducción de tiempos en la planificación presupuestaria: gracias a la automatización, los procesos de asignación de recursos son más rápidos y eficientes.
- Mayor transparencia en el gasto público: la ciudadanía puede acceder a datos en tiempo real sobre la ejecución presupuestaria.
- Mejora en la asignación de recursos: se han optimizado inversiones en sectores estratégicos como tecnología, educación y salud.
- Mayor capacidad de respuesta ante crisis económicas: los modelos predictivos han permitido ajustes presupuestarios en momentos críticos, como la pandemia por COVID-19.

La República de Corea ha logrado integrar con éxito la tecnología digital y el análisis de datos en su sistema presupuestario, posicionándose como un referente global en la modernización del gasto público. Su enfoque basado en la inteligencia artificial, macrodatos y gobierno digital ha permitido mejorar la eficiencia fiscal, la transparencia y la toma de decisiones informadas. Sin embargo, para mantener su liderazgo, la República de Corea debe continuar invirtiendo en interoperabilidad de sistemas, ciberseguridad y capacitación del talento humano. Su experiencia demuestra que el uso de tecnología en la gestión financiera es clave para un presupuesto eficiente, ágil y orientado a resultados.

D. Principales conclusiones del análisis comparado

El análisis comparado de las experiencias de México, del Reino Unido, del Canadá, de Chile y de la República de Corea ofrece valiosas enseñanzas metodológicas para implementar estructuras programáticas del gasto público en América Latina y el Caribe. En cada uno de los países estudiados se adoptaron estrategias diferenciadas, adaptadas a su contexto institucional y económico, pero todas comparten principios fundamentales: orientación a resultados, evaluación basada en evidencia y fortalecimiento de la transparencia.

1. Principales enseñanzas metodológicas

Las experiencias internacionales analizadas evidencian que no existe una única ruta para implementar estructuras programáticas del gasto público. Sin embargo, sí es posible identificar un conjunto de principios metodológicos comunes que han facilitado reformas exitosas en contextos diversos. Estas enseñanzas clave son:

- Flexibilidad adaptativa. Las reformas exitosas han priorizado la adaptación gradual de las metodologías a las capacidades institucionales, fiscales y tecnológicas de cada país. Lejos de replicar modelos rígidos, los gobiernos han aplicado principios comunes con esquemas progresivos de implementación, lo que ha permitido sostener los procesos incluso en entornos de alta incertidumbre (BID, 2023).
- Institucionalización de la evaluación. Los países que han logrado consolidar sistemas de evaluación *ex ante* y *ex post*, acompañados de indicadores precisos y mecanismos de seguimiento sistemático, presentan mejores resultados en términos de eficiencia presupuestaria, focalización del gasto y retroalimentación para la toma de decisiones (OCDE, 2007; FMI, 2018). Este componente es esencial para transformar la información generada por la estructura programática en decisiones de política pública efectivas.
- Capacidades técnicas e institucionales. Implementar estructuras programáticas exige una inversión sostenida en el desarrollo de capacidades técnicas, particularmente en las áreas de planificación, presupuestación, evaluación y análisis de desempeño. Esto incluye tanto la formación continua de funcionarios como el fortalecimiento de los órganos responsables de la programación presupuestaria y el seguimiento institucional (BID, 2023).
- Integración tecnológica. El uso intensivo de tecnologías digitales, plataformas interoperables y análisis de macrodatos ha sido un factor habilitador clave en países como la República de Corea y el Canadá. Estas herramientas permiten mejorar la trazabilidad del gasto, reducir tiempos de planeación y aumentar la transparencia y la capacidad de respuesta del sistema presupuestario.
- Sostenibilidad política. Toda reforma presupuestaria con orientación a resultados requiere respaldo político de alto nivel y un enfoque estratégico de comunicación pública. La legitimidad de estas reformas no se construye únicamente con evidencia técnica, sino con una narrativa clara sobre los beneficios para la ciudadanía y la voluntad política para sostener su implementación más allá de los ciclos gubernamentales (FMI, 2018; OCDE, 2020).

2. Ventajas y limitaciones observadas

Cada metodología presenta ventajas particulares. Por ejemplo, en México se lograron avances rápidos en racionalización del gasto, aunque se enfrentan desafíos de sostenibilidad a mediano plazo; en el Reino Unido se demostró gran flexibilidad para reasignar recursos, pero también se expuso vulnerabilidad ante cambios políticos; en el Canadá se consolidó la toma de decisiones basada en evidencia, aunque se requiere la actualización constante de sus sistemas de evaluación; en Chile se fortaleció la transparencia y eficiencia social del gasto, pero debe profundizar en la capacitación técnica de sus cuadros administrativos, y en la República de Corea se lidera la integración tecnológica, aunque se enfrentan riesgos asociados a ciberseguridad y fragmentación de datos.

El tránsito hacia estructuras programáticas sólidas y modernas constituye mucho más que un cambio técnico, implica una transformación cultural en la gestión pública. Requiere pasar de una óptica de control financiero *ex ante* a una óptica de generación de valor público medible, transparente y sostenible. La experiencia internacional muestra que, si bien el camino es complejo y requiere compromiso político e institucional sostenido, los beneficios en eficiencia, equidad y confianza ciudadana justifican plenamente el esfuerzo de la reforma.

En el cuadro 4 se sintetizan los principales hallazgos del análisis comparado de cinco países que han implementado reformas presupuestarias relevantes, organizadas según tres enfoques estratégicos: eficiencia interna, evaluación basada en evidencia y transformación tecnológica. Para cada caso, se identifican las estrategias centrales adoptadas, los resultados obtenidos y los desafíos persistentes.

Esta sistematización permite visualizar cómo distintos modelos institucionales han abordado el fortalecimiento de sus estructuras programáticas, qué aprendizajes generan y qué condiciones son necesarias para su sostenibilidad. En conjunto, se ofrece una perspectiva práctica y analítica de las rutas posibles hacia una presupuestación programática eficaz y contextualizada.

Cuadro 4
Países seleccionados (5 países): análisis comparativo de mejores prácticas internacionales

País	Enfoque	Principales estrategias	Resultados clave	Retos identificados
Enfoques de eficiencia interna				
México	Reingeniería del gasto	Eliminación de gastos ineficientes, reestructuración de programas.	Reducción del gasto programable en un 5,9%. Ahorro de 229.500 mdp; reducción de déficit del 0,5% del PIB en 2016.	Sostenibilidad de recortes en el tiempo.
Reino Unido	<i>Value for money</i>	Revisión periódica del gasto y reasignación de recursos.	Mayor eficiencia en inversión pública. Ahorros equivalentes al 8% del PIB en cuatro años.	Flexibilidad para cambios políticos.
Enfoques de evaluación y evidencia				
Canadá	Evaluación del desempeño	Uso de indicadores y revisiones estratégicas del gasto.	Optimización del gasto público. Reasignación del 5% de gasto ministerial a nuevas prioridades.	Adopción de tecnología para evaluación.
Chile	Presupuesto basado en los resultados	Indicadores de desempeño y monitoreo continuo.	Mejora del 15% en focalización de programas sociales.	Capacitación en gestión basada en resultados.
Enfoque tecnológico y analítico				
República de Corea	Presupuesto basado en datos	Uso de inteligencia artificial y macrodatos.	Mayor transparencia y eficiencia. Reducción del 35% en tiempos de planeación presupuestaria.	Interoperabilidad de sistemas.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México. (2016-2018). *Reingeniería del gasto público*. <https://www.gob.mx/shcp/articulos/reingenieria-del-gasto-publico-2016>; Ministerio de Economía y Hacienda del Reino Unido. (2010-2015). *Spending reviews y value for money framework*; Treasury Board of Canada Secretariat. (2007-2020). *Strategic reviews and management accountability framework*; Dirección de Presupuestos de Chile. (1997-2020).

III. Metodología para definir la estructura programática

La mejora en la calidad del gasto público es una condición indispensable para promover el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. La región enfrenta desafíos estructurales que incluyen baja presión fiscal, alta y persistente desigualdad social, baja productividad y creciente demanda ciudadana por eficiencia y transparencia gubernamental. En este contexto, la adopción de estructuras programáticas en el presupuesto público constituye un instrumento estratégico para orientar el gasto hacia resultados concretos y medibles que mejoren el bienestar de la población.

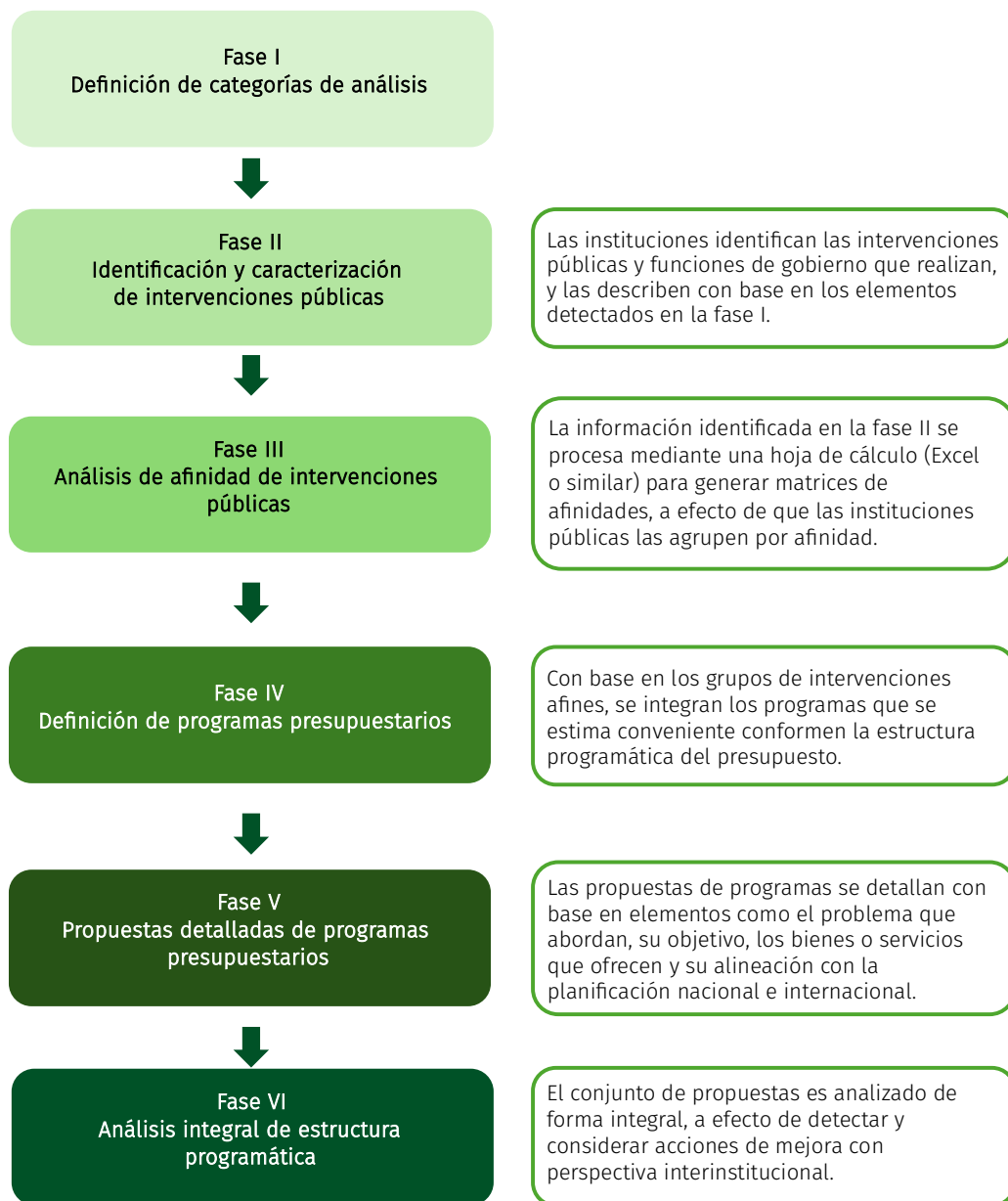
La metodología que se presenta en esta sección se desarrolla a partir de la experiencia práctica en procesos de reforma presupuestaria en México, América Latina y la integración de principios ampliamente documentados en marcos conceptuales internacionales, como la gestión basada en los resultados (GBR) promovida por el BID y la OCDE. Si bien incorpora elementos metodológicos y operativos de referencia, como las matrices de afinidad, las categorías de análisis o los vínculos con los ODS, no corresponde a una adaptación directa de un modelo preexistente, sino a una propuesta original diseñada para apoyar la transición hacia estructuras programáticas del gasto público en los países de la región.

Para efectos de esta metodología, se entiende por intervención pública el conjunto de acciones implementadas por una institución del Estado con el propósito de atender una necesidad o problema de interés público, mediante la provisión de bienes, servicios o funciones de gobierno, orientados a una población objetivo claramente definida. Una vez caracterizadas dichas intervenciones, se procede al análisis de afinidades o similitudes entre ellas, sobre la base de criterios homogéneos, lo que permite identificar agrupaciones coherentes que sirvan como base para definir la estructura programática de cada institución gubernamental. Asimismo, esta caracterización posibilita detectar coincidencias funcionales entre intervenciones de diferentes entidades públicas, facilitando procesos de integración, coordinación o reestructuración programática a nivel interinstitucional. La metodología se organiza en seis fases principales (véase el diagrama 1):

- i) Definición de categorías de análisis: establecimiento de un marco común de caracterización de las intervenciones públicas.
- ii) Identificación y caracterización de intervenciones públicas: levantamiento sistemático de información cualitativa y cuantitativa sobre las acciones gubernamentales.
- iii) Análisis de afinidades: agrupación de intervenciones con características comunes para conformar programas coherentes.

- iv) Definición de programas presupuestarios: formulación de programas presupuestarios alineados con resultados de política pública.
- v) Detalle de programas presupuestarios: descripción técnica de cada programa, incluyendo objetivos, bienes y servicios, población objetivo e indicadores de desempeño.
- vi) Análisis transversal de la estructura programática: validación de la coherencia, consistencia y cobertura de la estructura programática.

Diagrama 1
Resumen de la metodología: esquema general



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la metodología para definir la estructura programática.

A. Fase I. Definir las categorías de análisis

1. Objetivo

El objetivo de esta fase es establecer un marco común de caracterización que permita analizar de manera homogénea las intervenciones públicas, facilitando su comparación, agrupación y posterior programación presupuestaria. En ese sentido, se determinan las principales características de las intervenciones públicas o funciones de gobierno que llevan a cabo los programas presupuestarios, con base en categorías de análisis.

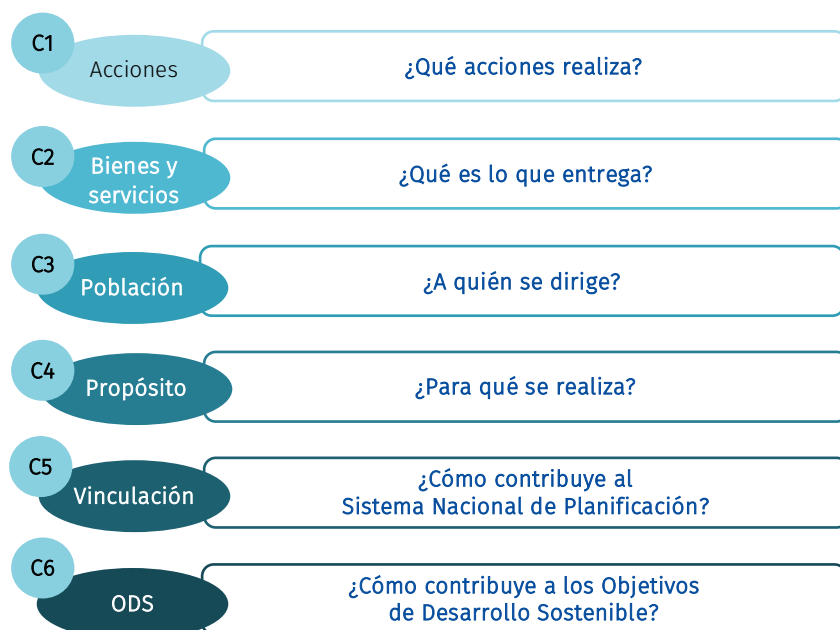
2. Categorías de análisis

Se definen seis categorías fundamentales para caracterizar las intervenciones (véase el diagrama 2):

- i) Tipo de acción: clasificación de la naturaleza de la actividad gubernamental (por ejemplo: educación, salud, infraestructura y protección ambiental, entre otros).
- ii) Bienes y servicios entregados: identificación del producto tangible o intangible generado por la intervención (por ejemplo: becas, tratamientos médicos y asesorías legales, entre otros).
- iii) Población beneficiaria: definición específica del grupo objetivo (por ejemplo: niños, mujeres rurales y población vulnerable).
- iv) Propósito de la intervención: resultado concreto que se busca alcanzar (por ejemplo: reducir la desnutrición infantil, incrementar la cobertura educativa, entre otros).
- v) Vinculación con planificación nacional: correspondencia entre la intervención y los planes nacionales de desarrollo o estrategias sectoriales vigentes.
- vi) Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): identificación de la relación de la intervención con los ODS definidos en la Agenda 2030.

Estas categorías de análisis permiten detectar los aspectos representativos y específicos que hacen única a una intervención pública o función de gobierno, así como posibles afinidades entre estas.

Diagrama 2
Categorías de análisis



Fuente: Elaboración propia.

C1 Categoría 1. Acciones

Responde a la pregunta: ¿Qué tipo de acción realiza la intervención pública o función de gobierno analizada? Con esta categoría se clasifican las intervenciones públicas y funciones de gobierno con respecto a las acciones específicas que realizan, como protección civil, servicios científicos y tecnológicos, servicios estadísticos, educación para adultos, entre otras¹. Asimismo, en esta categoría, las acciones específicas se clasificarán a su vez en subgrupos y grupos generales de tipos de acciones².

Cuadro 5
Intervención pública, funciones de gobierno y acciones específicas

Grupo	Subgrupo	Acción específica
Gobierno	Asuntos de orden público y de seguridad interior	Protección civil
Asuntos económicos	Ciencia, tecnología e innovación	Servicios científicos y tecnológicos
Gobierno	Otros servicios de gobierno	Servicios estadísticos
Desarrollo social	Educación	Educación para adultos

Fuente: Elaboración propia.

C2 Categoría 2. Bienes y servicios

Responde a la pregunta: ¿Qué es lo que entrega la intervención pública o función de gobierno a sus beneficiarios o usuarios? En esta categoría las intervenciones o funciones de gobierno se clasificarán de acuerdo con los bienes o servicios que proveen a la población o área de enfoque que resulta beneficiada con su operación³. Algunos ejemplos de bienes o servicios concretos entregados por intervenciones o funciones de gobierno son apoyos económicos, asesorías jurídicas o legales, atención médica, becas, búsqueda de personas, capacitación, drenaje y saneamiento, formación profesional, mantenimiento, pensiones y jubilaciones, prevención del delito, promoción y fomento, seguridad pública, servicios administrativos, servicios educativos. Estos elementos permiten identificar el producto tangible o intangible que se genera como resultado de la acción gubernamental.

C3 Categoría 3. Población beneficiaria

Responde a la pregunta ¿A quiénes se dirigen los bienes o servicios que proporciona la intervención pública o función de gobierno? Con esta categoría se clasificarán las intervenciones públicas y funciones de gobierno conforme al conjunto de la población que presenta la demanda central que el programa atiende y que, por tanto, resulta beneficiada con su operación. Para efecto de valoración de afinidades,

-
- ¹ Cada institución o entidad responsable debe identificar las intervenciones públicas directamente, con base en su marco normativo, funciones sustantivas y actividades operativas. El listado de ejemplos presentado en esta sección no es exhaustivo ni limitativo, sino meramente ilustrativo, y tiene como finalidad orientar el proceso de clasificación inicial dentro de la metodología.
 - ² Las acciones deben ser identificadas y definidas directamente por cada institución o entidad responsable, con base en su marco normativo, funciones sustantivas y actividades operativas. El listado de ejemplos presentado en esta sección no es exhaustivo ni limitativo, sino meramente ilustrativo, y tiene como finalidad orientar el proceso de clasificación inicial dentro de la metodología.
 - ³ Los bienes y servicios deben ser identificados y definidos directamente por cada institución o entidad responsable, con base en su marco normativo, funciones sustantivas y actividades operativas. El listado de ejemplos presentado en esta sección no es exhaustivo ni limitativo, sino meramente ilustrativo, y tiene como finalidad orientar el proceso de clasificación inicial dentro de la metodología.

se tomará la definición más general de la población asociada a la intervención, por lo que el ejercicio buscará agruparlas.

Cuadro 6
Población beneficiaria de la intervención pública o función de gobierno

Intervención	Población específica	Población general
Otorgar becas escolares a estudiantes de educación media, para incrementar la eficiencia terminal del sistema educativo.	Estudiantes de educación media	Estudiantes
Proveer desayunos a estudiantes de educación básica, para incrementar su capacidad de aprendizaje.	Estudiantes de educación básica	Estudiantes

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, debe considerarse que, si bien toda acción de gobierno tiene como propósito final el beneficio de la sociedad, el beneficiario directo de las intervenciones no siempre son personas, sino diversas áreas de enfoque para su atención. Por ejemplo, un programa de reforestación tiene como beneficiario final preservar el derecho de las personas a un medio ambiente sano, aunque el beneficiario directo de la intervención son las áreas deforestadas, por lo que su población se definirá como “áreas deforestadas”. De esta manera, las intervenciones públicas o funciones de gobierno se clasificarán de acuerdo con el grupo de personas o bien a las áreas de enfoque que resultan beneficiadas con su operación (véase el cuadro 7).

Cuadro 7
Grupos de personas y áreas de enfoque

Personas	Área de enfoque
Adultos mayores	Organismos internacionales
Jóvenes	Entidades políticas
Niñas y niños	Organizaciones de la sociedad civil
Mujeres	Administraciones aduaneras
Migrantes	Grandes empresas
Profesionales de la salud	Micro, pequeñas y medianas empresas
Maestros, docentes y profesores	Instituciones públicas
Transportistas	Instituciones privadas

Fuente: Elaboración propia.

C4

Categoría 4. Propósito

Responde a la pregunta: ¿Para qué se realiza la intervención pública o función de gobierno? Describe la finalidad de la intervención pública o función de gobierno y debe expresarse en términos del resultado esperado, relacionado con la necesidad de política pública que pretende resolver. Por ejemplo, un programa de apoyo a estudiantes mediante el otorgamiento de subvenciones tiene como propósito incrementar la eficiencia terminal del sistema educativo, no otorgar becas.

A diferencia de las otras cuatro categorías, esta no integrará en esta fase un listado o catálogo de posibles elementos, sino que se integrará al momento de aplicar la fase II, identificación y caracterización de intervenciones públicas, de la metodología. La redacción del propósito de una intervención debe ser simple y concreta, iniciando con un verbo en infinitivo seguido de la situación en la que se desea incidir, por ejemplo, disminuir la deserción escolar, incrementar el poder adquisitivo, garantizar el acceso a servicios de salud, erradicar la violencia intrafamiliar, entre otras.

C5

Categoría 5. Vinculación

Responde a la pregunta: ¿Cómo contribuye al Sistema Nacional de Planificación? El presupuesto es un instrumento de política pública que enfoca el gasto público al logro de los grandes objetivos nacionales, por lo que es necesario conocer para cada una de las intervenciones públicas o funciones de gobierno que realizan las instituciones gubernamentales, la contribución al logro de las metas nacionales plasmadas en los diversos instrumentos del Sistema Nacional de Planificación. A través de esta vinculación se puede no solo analizar afinidades entre las intervenciones, sino también identificar aquellos elementos de la planificación nacional que pudieran estar en riesgo de alcanzarse al existir una pobre vinculación con el presupuesto.

C6

Categoría 6. ODS

Responde a la pregunta ¿Cómo contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? En 2015 los Estados Miembros de las Naciones Unidas, junto con organizaciones no gubernamentales, definieron 17 objetivos generales, denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que integran la dimensión económica, social y medioambiental para el desarrollo sostenible centrado en las personas y el planeta. Mediante esta categoría, las intervenciones públicas o funciones de gobierno se vincularán a alguno de los 17 ODS, así como a algunas de sus 169 metas.

Imagen 1
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Naciones Unidas. (s.f.). *Materiales de comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>

3. Instrumentos de apoyo

Las principales herramientas de apoyo para analizar las intervenciones públicas son los catálogos de categorización (véase el anexo 1) y los formularios de caracterización. Los primeros son listados estandarizados que contienen las opciones posibles para cada una de las categorías de análisis (como los tipos de acción, bienes y servicios, población beneficiaria, entre otros). Estos catálogos sirven como referencia común para asegurar la homogeneidad en la clasificación de las intervenciones públicas y pueden adaptarse al contexto de cada país.

Por otra parte, los formularios de caracterización son herramientas opcionales que pueden emplearse, si así lo decide el equipo de trabajo, como un paso preliminar para organizar la información de cada intervención pública antes de incorporarla en las plantillas de información homologada que se

presentan en el anexo 2 y que se abordan formalmente en la fase II. No existe un formato único definido para estos formularios; su diseño queda a consideración de cada institución y su propósito es facilitar la recolección inicial de datos clave como el propósito, los bienes o servicios entregados, la población objetivo y su vinculación con los instrumentos de planificación o los ODS.

4. Consideraciones metodológicas

Cada intervención debe caracterizarse en lo individual y de manera independiente, y la información debe validarse con las unidades técnicas responsables. En caso de dudas sobre la clasificación, se privilegiará la coherencia con el propósito principal de la intervención, es decir, si una intervención puede relacionarse con más de una categoría, deberá clasificarse en función de su finalidad central y no únicamente por el tipo de actividad que realiza o el bien que entrega, de manera que la categorización refleje el objetivo de política pública que se busca alcanzar. Esta fase constituye el cimiento analítico sobre el cual se construirá el proceso de agrupación y reestructuración programática.

B. Fase II. Identificar y caracterizar las intervenciones públicas

1. Objetivo

En esta fase se busca identificar de manera exhaustiva todas las intervenciones públicas realizadas por las instituciones gubernamentales y caracterizarlas conforme a las categorías de análisis previamente definidas.

2. Actividades principales

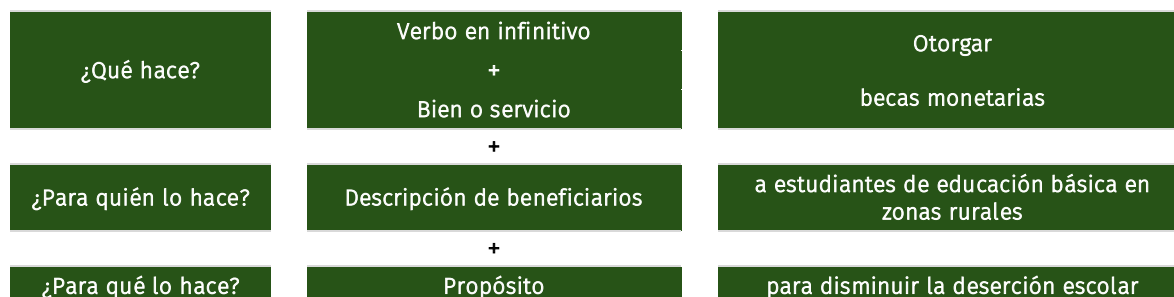
- Levantamiento del inventario de intervenciones. Cada institución debe listar todas las intervenciones públicas que realiza, entendidas como el conjunto de acciones orientadas a resolver un problema o necesidad de interés público. Las intervenciones deben corresponder a bienes, servicios o funciones de gobierno claramente identificables.
- Identificación de intervenciones públicas. Los participantes de cada institución del gobierno deberán identificar las acciones relevantes que realizan, esto es, las intervenciones públicas o funciones de gobierno que tienen a cargo. Para identificarla, se debe considerar que una intervención pública cumple con las siguientes condiciones:
 - Se realiza para satisfacer una necesidad pública o desarrollar una función de gobierno establecida en un documento normativo.
 - Otorga un bien o servicio que es proporcionado a una población claramente definida e identificable.
 - Es un proceso integral que entrega productos finales, esto es, no es un subconjunto de un proceso más amplio.
 - Puede coincidir con una parte específica de un programa presupuestario vigente (por ejemplo, una línea de acción, componente o modalidad de atención), o bien, corresponder a un programa completo si este constituye una unidad de intervención claramente definida, con propósito, población objetivo y productos propios.

Para hacer más ordenado este proceso, se puede usar como base los actuales programas definidos en el presupuesto, evitando en la medida de lo posible replicar estos en proporción uno a uno como intervenciones públicas. Una vez identificadas las intervenciones, debe establecerse un nombre descriptivo para cada una de ellas. Para ello, deben utilizarse tres elementos en su sintaxis (véase el diagrama 3).

Al nombrar intervenciones públicas se deberá utilizar una descripción concreta. No obstante, la definición del bien o servicio que se otorga, así como la descripción de beneficiarios, debe ser más específica que las identificadas en fase I de esta metodología. Es importante que el concepto de propósito (¿para qué lo hace?) sea homogéneo entre todas las intervenciones asociadas a este, considerando que,

como se comentó en la fase I, a diferencia de las otras cinco categorías descritas en ella, no se integrará un catálogo a priori para esta categoría.

Diagrama 3
Definición de nombre de una intervención pública



Fuente: Elaboración propia.

- Caracterización de las intervenciones. Cada institución deberá asociar cada intervención a los elementos de las seis categorías establecidas en la fase I. También deberá completar formularios estandarizados que contengan: nombre de la intervención, descripción breve del propósito, y clasificación en cada categoría. Una vez determinadas las intervenciones públicas y funciones de gobierno de cada institución, sus representantes deberán asociar cada una de ellas con cada una de las seis categorías descritas en la fase I de esta metodología.
- Validación institucional. Las áreas técnicas responsables en cada institución deberán revisar y validar la información obtenida. Se sugiere realizar talleres participativos para consensuar la caracterización.

3. Instrumentos de apoyo

Entre los instrumentos de apoyo para caracterizar las intervenciones están las plantillas de caracterización homologadas (véase el anexo 2), el manual de criterios de clasificación y la asistencia técnica a las instituciones. Las plantillas de caracterización homologadas son formatos estandarizados que permiten registrar de forma sistemática la información de cada intervención pública, asociándola a cada una de las seis categorías de análisis definidas en la fase I. Estas plantillas constituyen el instrumento formal para la caracterización y todas las instituciones deben completarlas como parte del proceso metodológico. En aquellos casos en los que se hayan utilizado previamente formularios de caracterización (como se sugiere en la fase I), estos pueden servir como insumo preliminar para facilitar el llenado de las plantillas homologadas.

En cuanto al manual de criterios de clasificación, la metodología proporciona criterios para orientar la clasificación de las intervenciones públicas. En particular, en el anexo 2 se incluye una instrucción central, “Asocie la intervención o función a cada categoría de análisis”, que proporciona una guía práctica suficiente para asegurar que cada intervención se analice integralmente y se clasifique de manera coherente con el marco propuesto. Por otra parte, la asistencia técnica a las instituciones durante el proceso de levantamiento consiste en el acompañamiento metodológico brindado por el equipo coordinador del proceso, destinado a apoyar a las instituciones en la identificación y caracterización de sus intervenciones. Esta asistencia puede incluir reuniones técnicas, sesiones de trabajo o talleres participativos, y busca asegurar una aplicación uniforme y rigurosa de la metodología.

4. Productos esperados

Los productos esperados en esta fase son el listado consolidado de intervenciones públicas y las fichas de caracterización completas para cada intervención. Esta fase constituye el insumo esencial para la aplicación de la matriz de afinidades en la siguiente fase de la metodología.

C. Fase III. Análisis de afinidad de intervenciones públicas

1. Objetivo

El objetivo de esta fase es agrupar las intervenciones públicas identificadas en programas presupuestarios coherentes, a partir de la detección de afinidades en sus características fundamentales. En ese sentido, se deberán identificar afinidades entre intervenciones o funciones, con base en las categorías de análisis; es decir, las posibles convergencias detectadas en una o más categorías, que permitirán establecer relaciones entre las intervenciones o funciones.

2. Actividades principales

Entre las actividades principales se contempla aplicar la matriz de afinidades, determinar el grado de afinidad e identificar las agrupaciones preliminares. Para cada una se describen sus componentes.

- Aplicar la matriz de afinidades
 - Comparar las características de todas las intervenciones entre sí utilizando las seis categorías de análisis definidas.
 - Asignar valores de ponderación, previamente establecidos, a las categorías de análisis según su importancia relativa. Por ejemplo, se puede dar más peso a una afinidad por propósito que a una afinidad por población beneficiaria.
- Determinar el grado de afinidad
 - Clasificar las relaciones entre intervenciones como de alta, media, baja o muy baja afinidad.
 - Utilizar criterios objetivos basados en coincidencias categóricas y su ponderación.
- Identificar agrupaciones preliminares
 - Formar conglomerados de intervenciones que presenten alta o media afinidad.
 - Analizar casos de afinidades bajas o muy bajas para decidir su inclusión o exclusión justificada.

3. Instrumentos de apoyo

Los instrumentos de apoyo en esta fase son la herramienta electrónica de matriz de afinidades (véase el anexo 3) y el listado de ponderadores de categorías (véase el anexo 4). La herramienta electrónica de matriz de afinidades (en formato Excel u otro *software* de análisis) es una herramienta tecnológica diseñada para registrar, procesar y comparar la información de las intervenciones caracterizadas. Esta herramienta permite identificar el grado de similitud entre intervenciones públicas en función de las categorías analizadas, al comparar cada una de ellas con el resto en base de las categorías predefinidas, y presentar los resultados en forma de matriz de afinidades y reporte de afinidades. Incluye funcionalidades para la administración del inventario de intervenciones, su caracterización individual y la aplicación de ponderadores predefinidos para calcular niveles de afinidad.

Por su parte, el listado de ponderadores de categorías contiene los valores asignados a cada una de las categorías de análisis (como acciones, bienes y servicios, población beneficiaria, entre otras) y a los elementos que las componen. Estos ponderadores permiten calcular el peso relativo de cada coincidencia entre intervenciones y determinan el nivel de afinidad resultante. Las instituciones responsables pueden adaptarlo de acuerdo con la relevancia estratégica de cada categoría en su contexto.

Los criterios clave en esta fase son priorizar la coherencia temática y funcional de los programas resultantes, respetar las especificidades sectoriales y poblacionales y documentar todas las decisiones de agrupación para su validación posterior.

4. Productos esperados

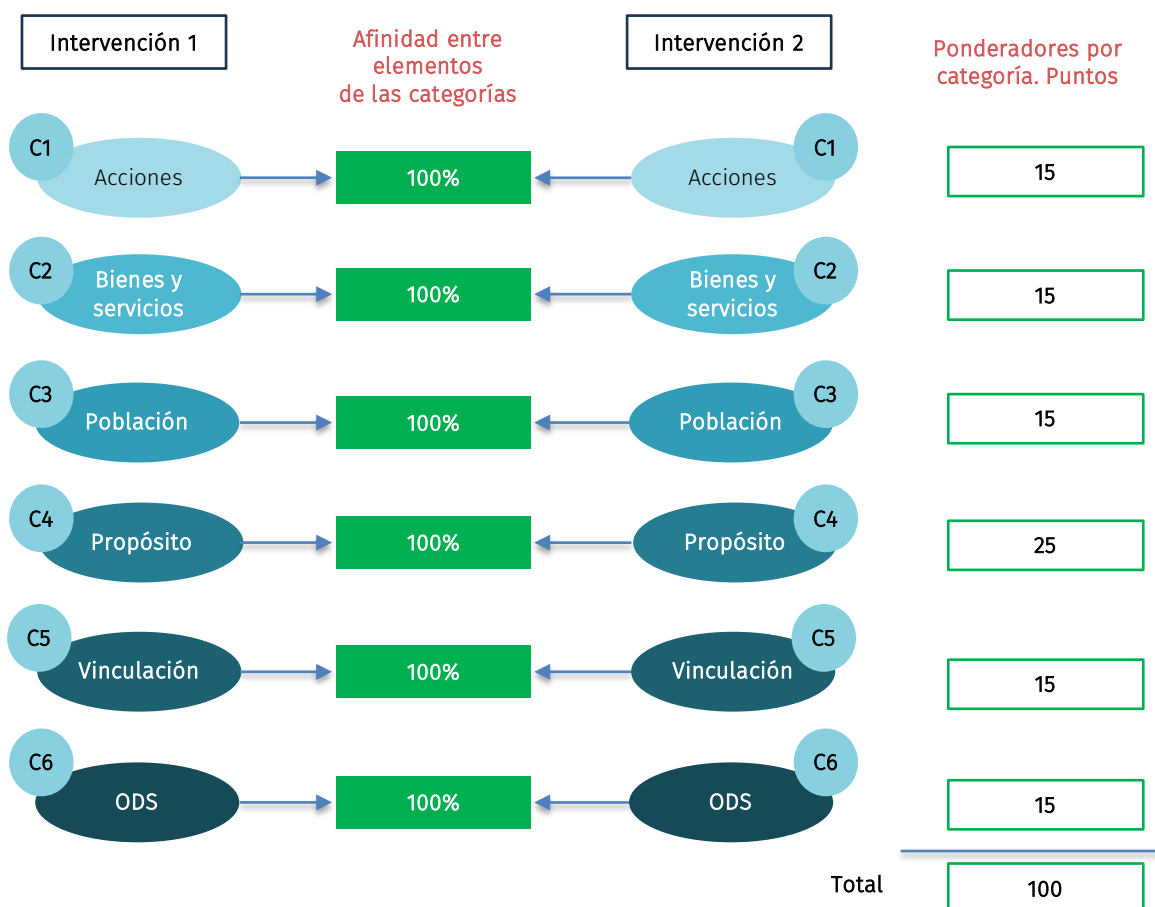
Entre los productos esperados, se encuentra la matriz de afinidades completa entre todas las intervenciones y un listado de agrupaciones preliminares de intervenciones. Esta fase es fundamental para garantizar que los futuros programas presupuestarios tengan una base analítica sólida que justifique su formulación y permita una mejor orientación de los recursos hacia resultados de política pública.

5. Ejemplos de ponderadores de afinidades entre intervenciones

Para poder determinar el grado de afinidad entre dos intervenciones o funciones de gobierno se comparan los elementos de las categorías a los que se hubieren vinculado y, en caso de resultar una correspondencia, se le asigna un valor. De esta manera, dependiendo del número de categorías en que dichas intervenciones guarden una correspondencia, se obtiene un valor global de afinidad entre dichas intervenciones o funciones de gobierno.

Para definir los valores que se asignan a la correspondencia entre categorías, es necesario establecer los ponderadores que reflejen el peso relativo de cada una en el análisis. Para ello, puede asignarse un valor equivalente a cada categoría (por ejemplo, 16,6 puntos para cada una de las seis categorías); no obstante, se recomienda que, a través de sesiones con responsables de la ejecución de los programas, se definan los ponderadores a aplicar. En el diagrama 4 se muestran, a manera de ejemplo, los ponderadores asignados en un ejercicio en que se considera que el propósito de un programa tiene un valor superior al resto de las categorías de análisis.

Diagrama 4
Ponderadores de las afinidades de categorías entre dos intervenciones



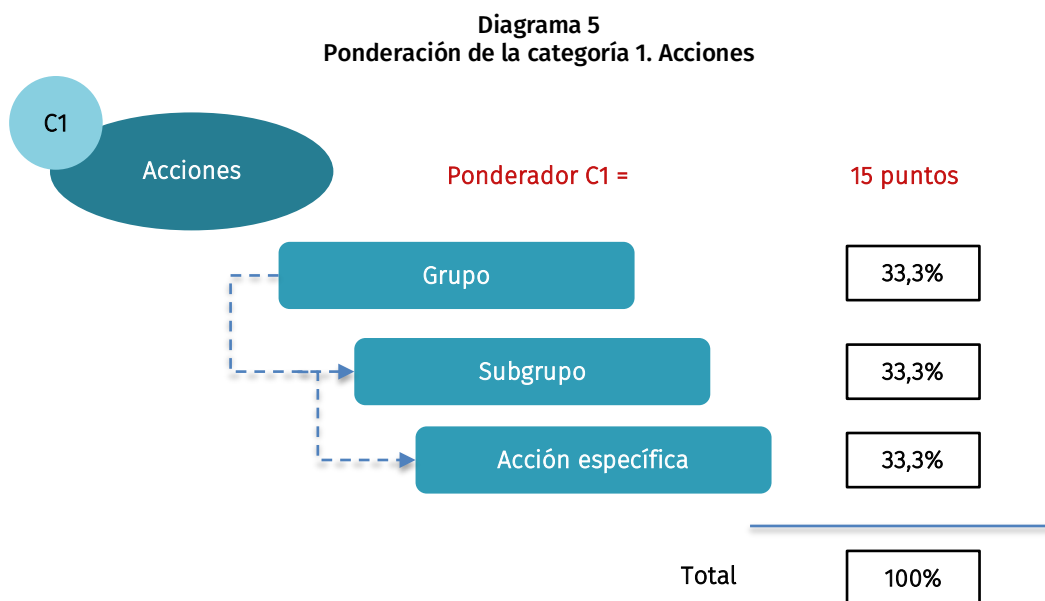
Fuente: Elaboración propia.

Como se estableció en el apartado correspondiente a la fase I, tres de las seis categorías que servirán de base para vincular las intervenciones públicas o funciones de gobierno se componen con dos o más elementos, por lo que es necesario definir un valor a la afinidad que haya entre dos intervenciones de acuerdo con cada uno de esos elementos. En la siguiente sección se describen los elementos que conforman estas tres categorías, que pueden variar conforme a las políticas de la entidad de gobierno en las cuales se aplique la metodología.

6. Ejemplos de ponderadores específicos

a) Categoría 1. Acciones

En esta categoría las intervenciones públicas o funciones de gobierno se clasificarán con respecto a las acciones específicas que realizan. Se debe seleccionar del catálogo correspondiente el grupo, subgrupo y la acción específica en los que presente una mayor asociación. Los criterios para dos intervenciones o funciones de gobierno son: i) si se selecciona el mismo grupo, se asignará el valor de 33,3% del ponderador total de esta categoría a dicha asociación; ii) si se selecciona, además, el mismo subgrupo, se asignará el valor de 33,3% del ponderador total de esta categoría, adicional al 33,3% obtenido en la afinidad del nivel grupo, obteniendo así un 66,6% del total del ponderador de esta categoría, y iii) si se selecciona la misma acción específica, además de haber seleccionado el mismo grupo y subgrupo, se asignará el valor de 33,3% del ponderador total de esta categoría, obteniendo así el 100% del total del ponderador. Los ponderadores específicos de afinidad de esta categoría se muestran en el diagrama 5.



Fuente: Elaboración propia.

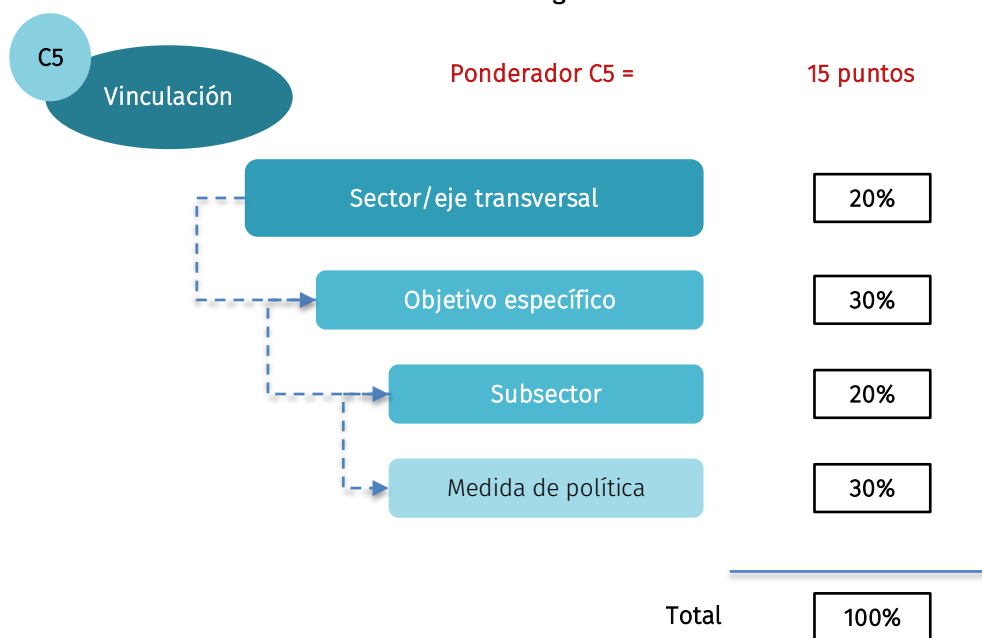
b) Categoría 5. Vinculación

En esta categoría las intervenciones públicas o funciones de gobierno se clasificarán en relación con los siguientes componentes que contemplan los planes de desarrollo correspondientes a cada país, por ejemplo, debiendo seleccionar algún elemento de cada uno de ellos:

- Sectores o ejes transversales
 - Objetivos específicos
 - Subsectores
 - ✓ Medidas de política pública
 - ✓ Medidas de política pública (transversales)

Una vez que con dos intervenciones públicas o funciones de gobierno se haya seleccionado cada uno de los elementos de los componentes de las prioridades de gobierno, se analizará la correspondencia y se asignará el valor total de la afinidad de acuerdo con los ponderadores que previamente se definan para cada elemento del plan de desarrollo que formará parte del análisis. Estos ponderadores deben definirse previamente con las áreas responsables del seguimiento al proceso de planeación del plan de desarrollo. Un ejemplo de esta ponderación se muestra en el diagrama 6.

Diagrama 6
Ponderación de la categoría 5. Vinculación



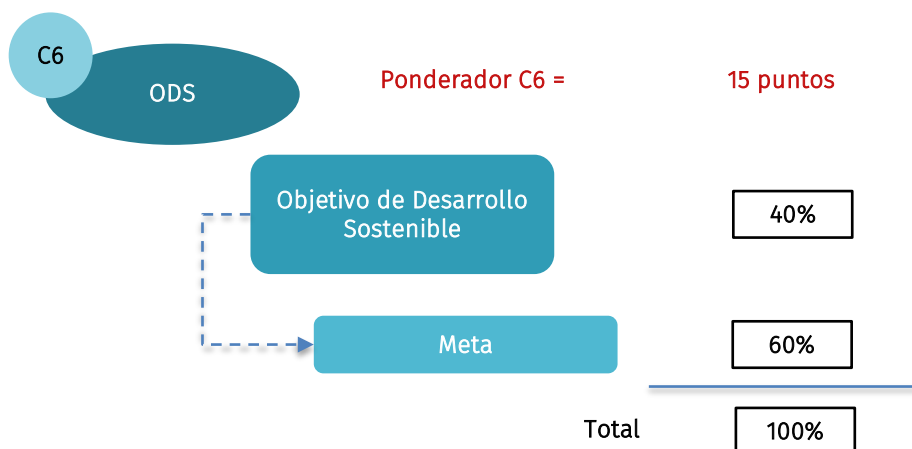
Fuente: Elaboración propia.

Los criterios que se deben seguir para dos intervenciones o funciones de gobierno son: i) si se selecciona el mismo sector o eje transversal, se asignará el valor del 20% del ponderador total de esta categoría a dicha asociación; ii) si se selecciona, además, el mismo objetivo específico, se asignará el valor del 30% del ponderador total de esta categoría, adicional al 20% obtenido en la afinidad del nivel sector/eje transversal, obteniendo así un 50% del total del ponderador de esta categoría; iii) si se selecciona el mismo subsector, además de haber seleccionado el mismo sector o eje transversal y objetivo específico, se asignará el valor del 20% del ponderador total de esta categoría, obteniendo así el 75% del total del ponderador, y iv) si se selecciona la misma medida de política, se asignará un valor adicional del 25% del ponderador total de esta categoría, con lo que se obtiene el 100%.

c) Categoría 6. ODS

En esta categoría con las intervenciones públicas o funciones de gobierno se deberá seleccionar algún ODS así como alguna meta asociada a estos. De esta manera, al comparar los elementos seleccionados en esta categoría por dos intervenciones o funciones de gobierno, se valorará dicha afinidad de acuerdo con los ponderadores específicos que definan de manera previa y consensuada los ejecutores de los programas; un ejemplo de estos ponderadores se muestra en el diagrama 7.

Diagrama 7
Ponderación de la categoría 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Elaboración propia.

En este ejemplo, los criterios para dos intervenciones o funciones de gobierno son: i) si se seleccionó el mismo ODS, se asignará el valor del 40% del ponderador total de esta categoría a dicha asociación, y ii) si se seleccionó, además, la misma meta asociada al ODS correspondiente, se asignará el valor del 60% del ponderador total de esta categoría, obteniendo así un 100%.

7. Ejemplos del grado de afinidad

Al comparar los elementos de cada categoría en los que dos intervenciones o funciones de gobierno son concurrentes, se puede identificar el grado de afinidad con base en las valoraciones de los ponderadores generales y específicos que correspondan. Esta comparación toma en consideración cuatro grados de afinidad: alta, media, baja y muy baja, que se asigna con base en los rangos de valores (límites inferior y superior) definidos por el grupo de expertos que aplican la metodología, como se muestra en el cuadro 6 que contiene el grado o tipo de afinidad entre dos intervenciones.

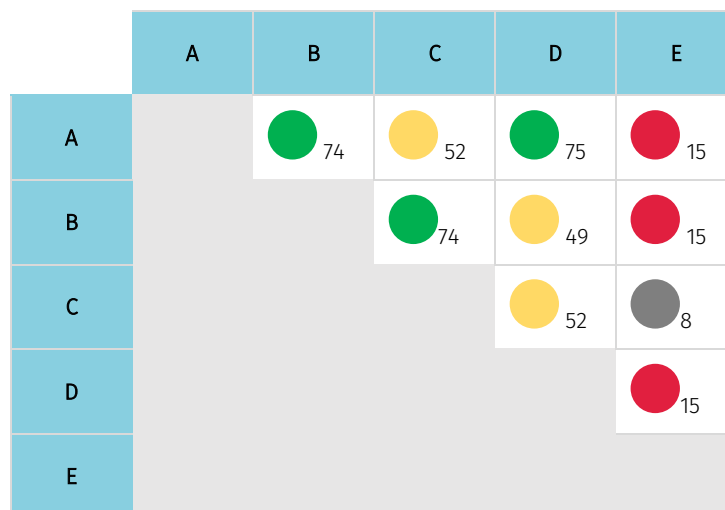
Cuadro 8
Grados de afinidad entre intervenciones

Límite inferior	Condición	Condición	Límite superior	Grado de afinidad
56	Menor o igual	Menor o igual	100	Alta
30	Menor o igual	Menor	56	Media
15	Menor o igual	Menor	30	Baja
0	Menor o igual	Menor	15	Muy baja

Fuente: Elaboración propia.


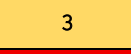


Como resultado de este análisis se obtiene una matriz que permitirá enfocar la atención en aquellos conjuntos de intervenciones con mayor afinidad y, por lo tanto, mayor potencial para establecer sinergias entre ellos. A manera de ejemplo se presentan cinco intervenciones hipotéticas nombradas A, B, C, D y E. Una matriz de afinidades con base en estas intervenciones podría ser la que se muestra en el diagrama 8, con el que se obtiene el listado de afinidades que se muestra en el cuadro 9.

Diagrama 8
Ejemplo de matriz de afinidades



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9
Ejemplo de relaciones de afinidades

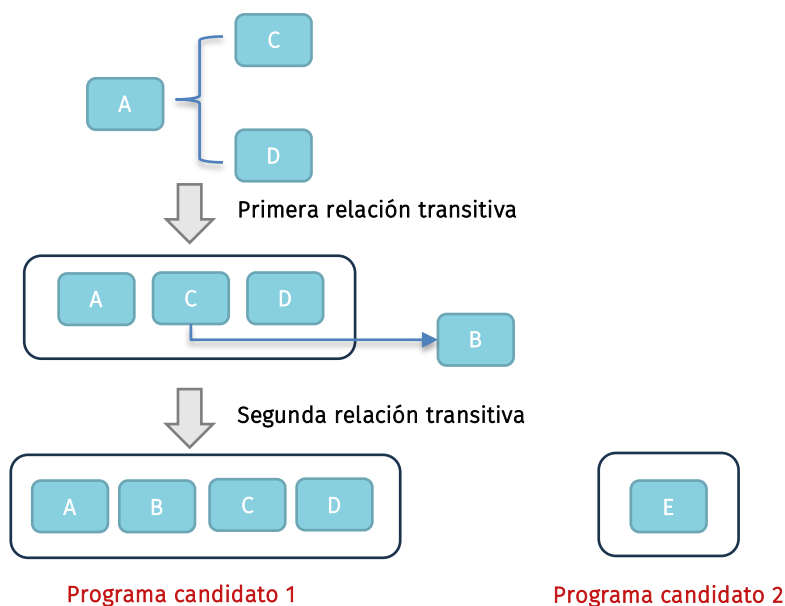
Tipo de afinidad		Relaciones de afinidad
Afinidad alta	 3	(A, B), (A, D) y (B, C)
Afinidad media	 3	(A, C), (B, D) y (C, D)
Afinidad baja	 3	(A, E), (B, E) y (D, E)
Afinidad muy baja	 1	(C, D)

Fuente: Elaboración propia.

En este ejemplo, las tres relaciones con afinidad alta permiten construir agrupaciones más amplias al aplicar la propiedad de transitividad, que se refiere a la posibilidad de conectar intervenciones indirectamente, a través de otras con las que comparten un vínculo fuerte, por ejemplo, (A, B) y (B, C) comparten el elemento B, por lo tanto, se puede inferir que también existe una relación indirecta entre A y C; a esto se suma la relación directa (A, D). Así, al agrupar todas estas relaciones con elementos en común, se conforma un conjunto mayor de intervenciones con afinidad alta, el grupo resultante (A, B, C, D). La intervención E, por el contrario, solo mantiene relaciones de afinidad baja con otras intervenciones (A, B y D), no se conecta con ninguna de ellas mediante relaciones transitivas de afinidad alta y por tanto, permanece como un grupo aparte.

De esta manera, el análisis permite visualizar dos posibles agrupamientos o programas presupuestarios candidatos: i) programa candidato 1 integrado por las intervenciones A, B, C y D, que muestran alta afinidad entre sí y están conectadas por relaciones directas o transitivas, y ii) programa candidato 2, integrado únicamente por la intervención E, que no comparte un nivel de afinidad suficiente con las demás como para incorporarse al primer grupo.

Diagrama 9
Relaciones transitivas



Fuente: Elaboración propia.

Las observaciones son que la aplicación de la metodología no pretende automatizar la toma de decisiones, sino ayudar a enfocar el análisis en aquellos puntos en donde existan características de coincidencia, y que el análisis realizado por el equipo de trabajo puede llevar a establecer relaciones diferentes a las detectadas en la matriz de afinidades, ya sea agrupando intervenciones con nivel de afinidad bajo, o separando intervenciones con nivel de afinidad alto.

D. Fase IV. Definir los programas presupuestarios

1. Objetivo

El objetivo de la fase IV es formular los programas presupuestarios que agrupen de manera lógica y estratégica las intervenciones públicas caracterizadas y analizadas previamente, asegurando coherencia interna y alineación con los objetivos de política pública.

2. Actividades principales

Las actividades de esta fase incluyen integrar las intervenciones afines, definir las características de los programas, revisar el cumplimiento de los criterios programáticos y realizar la validación interinstitucional, como se describe a continuación:

- Integrar las intervenciones afines. Al agrupar las intervenciones con alta o media afinidad, se debe validar la coherencia temática, funcional y poblacional. En casos de baja afinidad, se recomienda evaluar la pertinencia de integrar o crear programas específicos.
- Definir las características de los programas. Para cada programa se debe determinar el propósito estratégico, los bienes y servicios entregados, la población beneficiaria objetivo y los resultados e indicadores de desempeño esperados.
- Revisar el cumplimiento de criterios programáticos. Cada programa debe atender un problema o necesidad pública claramente identificada, tales como contribuir al logro de los objetivos de planeación nacional y sectorial, contar con resultados medibles y operar de manera sostenible en el tiempo.

- Realizar la validación interinstitucional. Dado que el ejercicio de identificación de programas es un proceso que cada institución debe realizar de manera independiente, la validación interinstitucional tiene como propósito hacer un primer análisis del borrador de posibles programas para identificar mejoras. Se deben revisar las propuestas de programas con las áreas de planeación y presupuesto de cada institución y realizar los ajustes necesarios antes de su consolidación.

3. Instrumentos de apoyo

En esta fase se define el primer bosquejo de los programas que resulten de la fase previa, describiendo elementos como los que se enumeran a continuación.

- Propósito estratégico claramente identificable, incluyendo su vinculación con los instrumentos de planeación.
- Bienes o servicios que serán proporcionados por el programa para lograr el propósito estratégico que ha sido planteado.
- Caracterización y, en su caso, cuantificación de la población potencial y objetivo que recibirá los bienes y servicios.
- Determinación de principales indicadores para medición de resultados, así como definición de metas que definan los resultados esperados.

4. Productos esperados

Entre los productos esperados en esta fase están el listado definitivo de programas presupuestarios propuestos y la documentación de la justificación de cada programa. Definir de manera correcta los programas presupuestarios garantiza que la estructura programática resultante sea funcional, orientada a resultados y capaz de guiar de manera efectiva la asignación y gestión de los recursos públicos.

E. Fase V. Definir las propuestas detalladas de programas presupuestarios

1. Objetivo

El objetivo de esta fase es elaborar una descripción técnica completa de cada programa presupuestario definido, estableciendo claramente su propósito, bienes y servicios, población objetivo, estrategias de intervención y resultados esperados.

2. Actividades principales

Las actividades de esta fase incluyen elaborar fichas técnicas de los programas, determinar las unidades ejecutoras, definir las estrategias de actuación y revisar y validar las fichas técnicas de los programas, tal como se describe a continuación:

- Elaboración de fichas técnicas de programas. Para cada programa presupuestario, se desarrollará una ficha que contenga el nombre del programa, el problema o necesidad pública que atiende, el objetivo general, la descripción de bienes, servicios o funciones de gobierno provistos, la definición de población potencial y objetivo, los resultados esperados, los indicadores de desempeño propuestos y cómo se alinea con instrumentos de planeación nacional e internacional (por ejemplo, los ODS).
- Determinación de unidades ejecutoras
 - Identificar las unidades administrativas responsables de la operación y gestión del programa.
 - Definir los roles y responsabilidades de cada unidad participante.

- Definición de estrategias de actuación
 - Establecer las líneas generales de implementación del programa.
 - Definir los mecanismos de coordinación interinstitucional, si aplica.
- Revisión y validación de fichas
 - Someter las fichas a un proceso de validación técnica.
 - Incorporar observaciones y ajustes antes de su consolidación final.

3. Instrumentos de apoyo

En esta fase se puede utilizar una plantilla estandarizada de ficha de programa presupuestario (véase el anexo 5) y una guía metodológica para elaborar las fichas (véase el anexo 6). La plantilla estandarizada es el formato base que deben completar las instituciones para describir de manera integral cada uno de los programas definidos. Esta plantilla incluye campos estructurados para documentar el problema público que atiende el programa, su objetivo general, la estrategia de intervención, los bienes o servicios a entregar, la población potencial y objetivo, las unidades ejecutoras responsables, los resultados esperados, así como su alineación con prioridades nacionales y los ODS.

La guía metodológica para elaborar las fichas es un documento de apoyo que orienta paso a paso el llenado de cada campo de la plantilla estandarizada. En ella se proporcionan definiciones, ejemplos y recomendaciones técnicas que ayudan a asegurar que la información contenida en las fichas sea clara, completa y consistente con los objetivos de la metodología. Esta guía debe ser adaptada previamente para ajustarse a las características de la instancia en que se aplique.

4. Productos esperados

En esta fase se espera tener las fichas técnicas detalladas de todos los programas presupuestarios definidos. La elaboración rigurosa de las propuestas detalladas garantiza la trazabilidad entre los recursos presupuestarios asignados y los resultados de política pública que se busca alcanzar, fortaleciendo así la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas del gasto público.

F. Fase VI. Análisis transversal de la estructura programática

1. Objetivo

En esta fase se busca realizar un análisis integral de la estructura programática resultante, evaluando la coherencia, consistencia, alineación estratégica y eficiencia de la organización presupuestaria en su conjunto.

2. Actividades principales

Las actividades de esta fase incluyen revisar la coherencia interna, analizar las redundancias y duplicidades, evaluar la alienación estratégica, valorar la eficiencia programática y hacer propuestas de mejoras. A continuación se describe cada actividad y sus componentes:

- Revisar la coherencia interna
 - Verificar que cada programa presupuestario responda de manera clara a un problema o necesidad pública.
 - Evaluar la congruencia entre objetivos, bienes y servicios, y población beneficiaria.
- Analizar redundancias y duplicidades
 - Identificar programas o intervenciones que presenten traslapes temáticos o poblacionales.
 - Proponer medidas de fusiones, reestructuraciones o eliminaciones si es pertinente.

- Evaluar la alineación estratégica
 - Revisar la vinculación de los programas con los planes de desarrollo nacionales y sectoriales.
 - Analizar la contribución efectiva a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Valorar la eficiencia programática
 - Analizar la proporción de recursos asignados respecto al impacto potencial de los programas.
 - Identificar las oportunidades de optimización del uso de recursos.
- Proponer mejoras
 - Formular recomendaciones para fortalecer la estructura programática, considerando sinergias sectoriales e interinstitucionales.

3. Instrumentos de apoyo

- Matriz de análisis transversal. Consiste en una matriz que integra la información de vinculación de cada programa de la estructura programática, con los elementos de la planeación nacional que se hayan definido a efecto de garantizar que todo objetivo de la planeación nacional se encuentre efectivamente soportado por programas.
- Lista de chequeo de coherencia y eficiencia programática. Consiste en una verificación del cumplimiento normativo y el apego a las disposiciones metodológicas establecidas para la integración de los programas que integran la estructura programática, con especial énfasis a aquellas relacionadas a la orientación a resultados de cada programa.

4. Productos esperados

- Informe de análisis transversal de la estructura programática.
- Recomendaciones para la mejora de la estructura presupuestaria.

Esta fase garantiza que la estructura programática no solo sea funcional a nivel individual de programas, sino también eficaz y coherente como un sistema integral que oriente el gasto público hacia el logro de resultados de desarrollo sostenible.

G. Estrategia para implementar la metodología

Para iniciar con la implementación de la metodología es fundamental que el área responsable comunique al resto de las instituciones gubernamentales que se llevará a cabo el proceso para definir la estructura programática del presupuesto, brindando un contexto claro de la pertinencia de realizar este proceso. Al respecto, es recomendable que la autoridad al más alto nivel posible emita un comunicado oficial dirigido a las autoridades del más alto nivel posible de las instituciones públicas.

En este documento habrá de plantearse el objetivo de la estrategia y mencionar que se requiere del apoyo de las instituciones para realizar el ejercicio metodológico. Una vez emitido el comunicado, se iniciarán los trabajos para definir los programas presupuestarios, que se realizarán a través de las siguientes actividades.

1. Capacitación (presencial o a distancia) para aplicar la metodología y uso de la herramienta, dirigida a personal facilitador para usar en las instituciones

El objetivo de esta parte de la estrategia es capacitar a las personas facilitadoras para que conozcan la metodología paso a paso, así como el uso de la herramienta para su aplicación. La metodología permitirá determinar la estructura programática a emplear en el presupuesto, con la finalidad de que sean ellas quienes posteriormente capaciten a representantes o enlaces de cada institución gubernamental sobre cómo aplicarla.

2. Aplicación de la metodología coordinada por facilitadores en las instituciones públicas

Este punto de la metodología se desarrollará en talleres guiados por las personas facilitadoras que previamente fueron capacitadas, quienes orientarán a las personas que fungen como enlaces de las instituciones públicas para determinar los programas presupuestarios de cada una de ellas. A fin de llevar a cabo los talleres, se deberá emitir una convocatoria dirigida a cada una de las instituciones, en la que se plantee el objetivo, las características de los talleres y las fechas en que estos se realizarán.

Es importante que en la convocatoria se señale que las y los participantes de cada institución deben conocer ampliamente el detalle de las intervenciones públicas que se llevan a cabo en sus respectivas instituciones a través de los programas presupuestarios vigentes. En este sentido, se recomienda, de manera enunciativa, más no limitativa, que las personas funcionarias públicas participantes o enlaces por parte de las instituciones sean responsables de la programación y presupuesto, responsables de la planeación y evaluación y responsables de cada programa. Asimismo, se sugiere solicitar en la convocatoria que las personas asistentes a los talleres tengan un nivel dentro de las instituciones que les dé autoridad suficiente para la pronta toma de decisiones.

Antes del inicio de los talleres se recomienda que las y los facilitadores hayan determinado previamente el catálogo de elementos que conforman cada una de las categorías de análisis a que se refiere la fase I de la metodología (definición de categorías para el análisis). Es decir, que se haya definido la lista de acciones susceptibles de ser realizadas a través del universo de intervenciones públicas o funciones de gobierno, la lista de bienes o servicios susceptibles de ser entregados, la lista de poblaciones que podrían presentar las problemáticas centrales que se atienden a través del universo de intervenciones o funciones, así como la lista de elementos del plan nacional a los que podría contribuir el universo de intervenciones o funciones.

Para aplicar la metodología para definir la estructura programática del presupuesto desde la fase II hasta la fase V, se contempla realizar varias sesiones facilitadas por personal de las instituciones debidamente capacitado.

3. Inicio

Las sesiones deberán iniciar con una breve presentación que indique la importancia de llevar a cabo las tareas para la determinación de la estructura programática, la explicación de la metodología y sus fases y los resultados esperados al término de cada sesión. Los productos esperados son las listas de asistencia de los talleres.

4. Aplicación de la metodología (fases II y III)

En esta parte se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Identificar las intervenciones públicas y funciones de gobierno realizadas por las instituciones públicas (fase II).
- Caracterizar cada una de las intervenciones públicas con base en las seis categorías establecidas previamente en la fase I (actividad correspondiente a la fase II), así como completar los formularios respectivos.
- Identificar afinidades entre intervenciones o funciones, con base en las categorías de análisis; es decir, las posibles convergencias detectadas en una o más categorías que permitirán establecer relaciones entre las intervenciones o funciones, lo cual se realizará con el apoyo de la matriz de afinidades que se generará de manera automática en la herramienta proporcionada (fase III).

Los productos esperados son los siguientes:

- Herramienta a través de la cual cada una de las instituciones haya realizado su listado de intervenciones públicas y funciones de gobierno y la caracterización de estas.

- Herramienta de Excel, por cada institución participante, que contiene la matriz de afinidades correspondiente (esta también contiene el listado de intervenciones públicas y funciones de gobierno y la caracterización de estas que se realizó en la fase II).
- Por cada una de las instituciones, el listado, en agrupaciones, de las intervenciones públicas y funciones de gobierno afines entre sí.

5. Aplicación de la metodología (fases IV y V)

Para aplicar la metodología se deberá:

- Determinar con cada institución la propuesta programas presupuestarios que integrarán la estructura programática de dicha institución (fase IV).
- Integrar una ficha por cada programa presupuestario propuesto (fase V).

Los productos esperados son:

- Propuesta de nombre de programa presupuestario derivado del análisis del listado, en agrupaciones, de las intervenciones públicas.
- Ficha con la información desagregada de cada uno de los programas presupuestarios propuestos por las instituciones.

El análisis de cada la propuesta de estructura programática de cada institución se hará en el momento de recibir la información correspondiente por parte del área encargada, pudiendo generar las recomendaciones incluso mientras concluye el período de tiempo de la celebración de los talleres.

El análisis de la estructura programática propuesta mediante el que se revise la coherencia para el conjunto de las instituciones, así como las recomendaciones que resulten de dicho análisis, se llevará a cabo una vez recibidas la totalidad de las propuestas de estructura programática de todas las instituciones.

a) Herramientas para implementar la metodología

Para facilitar la aplicación de la metodología se deberá contar con, al menos, los instrumentos descritos en el cuadro 10 que permitirán a la dependencia encargada o ministerio de hacienda correspondiente, junto con las instituciones públicas, llevar a cabo el proceso para determinar la estructura programática.

Cuadro 10
Herramientas para implementar la metodología

Instrumento	Descripción
Programas de hojas de cálculo tipo Excel	Instrumento para facilitar la identificación, descripción y análisis de afinidades. Formularios para integrar la información.
Material para capacitar a las y los facilitadores	Metodología detallada, incluyendo ejemplos y casos prácticos. Presentaciones para formación de facilitadores.
Material para realizar los talleres	Guía para el participante. Presentaciones para apoyar el proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

6. Proceso de capacitación

Además de las herramientas mencionadas, se considera fundamental desarrollar un proceso de capacitación dirigido al personal técnico y facilitadores institucionales. El objetivo de este proceso será fortalecer las capacidades necesarias para implementar correctamente la metodología y utilizar de forma efectiva las herramientas proporcionadas. Se incluirán sesiones sobre la lógica metodológica, el llenado de formularios, el uso de la herramienta de análisis y la interpretación de resultados.

IV. Conclusiones

La adopción de estructuras programáticas del gasto público representa un eje transformador para modernizar los sistemas presupuestarios en América Latina y el Caribe. En un contexto regional marcado por la creciente demanda de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, la organización del gasto en torno a objetivos estratégicos y resultados verificables no solo responde a principios de buena gobernanza, sino que también constituye una condición habilitante para construir una gestión pública orientada al desarrollo sostenible y centrada en la ciudadanía.

La evidencia comparada internacional muestra que los países que han avanzado en la implementación de presupuestos por programas logran una asignación más racional de los recursos, mejoran sus mecanismos de monitoreo y evaluación del desempeño, y fortalecen el vínculo entre la planificación, la ejecución presupuestaria y los resultados obtenidos. En ese sentido, el tránsito hacia estructuras programáticas no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar mayor efectividad del gasto, mejorar la calidad de las políticas públicas y generar mayor valor público.

La metodología que se presenta en este documento ofrece una propuesta integral, técnicamente rigurosa y adaptativa, compuesta por seis fases secuenciales que permiten a los gobiernos construir o rediseñar estructuras programáticas sólidas y alineadas con sus contextos institucionales. Este enfoque considera tanto dimensiones técnicas —como la definición de categorías de análisis, el análisis de afinidades y la elaboración de fichas programáticas— como aspectos estratégicos, al vincular los programas con los marcos de planificación nacional y los ODS.

No obstante, la implementación efectiva de esta metodología no puede reducirse a un ejercicio técnico. Requiere de liderazgo político sostenido, coordinación interinstitucional, capacidades técnicas fortalecidas, y una arquitectura institucional que incentive el uso sistemático de información para la toma de decisiones. Asimismo, demanda el desarrollo de plataformas tecnológicas interoperables que integren datos financieros, operativos y de desempeño, y que permitan una gestión presupuestaria basada en evidencia.

Además, el éxito de esta transformación exige consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, en la que el control del gasto evolucione hacia la evaluación de impactos, y donde la lógica de cumplimiento administrativo sea sustituida por una lógica de generación de valor social. Esto implica rediseñar el ciclo presupuestario en todas sus etapas —formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación— para que refleje las prioridades de desarrollo del país y esté al servicio de los ciudadanos.

En síntesis, la metodología aquí expuesta constituye una herramienta estratégica para impulsar sistemas presupuestarios más modernos, coherentes y eficaces en América Latina y el Caribe. Su adopción permitirá avanzar hacia gobiernos más transparentes, responsables y orientados al logro de resultados tangibles, consolidando así una nueva generación de políticas públicas capaces de responder a los desafíos estructurales de la región y de acelerar el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales de desarrollo.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Marco conceptual para la clasificación del gasto público en cambio climático en América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org/es/marco-conceptual-para-la-clasificacion-del-gasto-publico-en-cambio-climatico-en-america-latina-y-el>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano (LC/TS.2017/98/Rev.1). *Documentos de Proyectos*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/8430045f-ba8b-4245-a8b0-704dc4aeb475>
- Departamento de Finanzas Públicas del Reino Unido. (2015). *Revisión del gasto 2015*. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74f6b040f0b6360e47242a/52229_Blue_Book_PU1865_Web_Accessible.pdf
- Dirección de Presupuestos de Chile. (s.f.). *Evaluación de programas y presupuesto por resultados*. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-111762.html>
- Fondo Monetario Internacional. (s.f.). *Fiscal transparency evaluations*. <https://www.imf.org/en/Topics/fiscal-policies/fiscal-transparency#Fiscal%20Transparency%20Evaluation>
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *Fiscal transparency handbook* (2ª ed.).
- García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en América Latina y el Caribe: avances y retos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>
- Gobierno del Canadá. (s.f.). *Canada's performance: annual report to Parliament*. <https://publications.gc.ca/site/eng/9.511730/publication.html>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2022). *Informe económico y comercial de Corea del Sur*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/corea-del-sur/DOC2022912417.pdf>
- Moral-Arce, I. (2018). Anexo 2. Principales países con *spending review*: Reino Unido. *Revisiones de gasto con enfoque de género: una aproximación desde la experiencia comparada internacional. Serie aprendizajes en cohesión social* (colección EurosociAL, 10). Programa EUROsociAL-Unión Europea. https://eurosociAL.eu/wp-content/uploads/2020/05/010_REVISIONES-DE-GASTO-1.pdf
- Morales, P. (2021). *El gobierno digital de Corea del Sur*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32317/1/El_Gobierno_Digital_de_Corea_del_Sur.pdf
- Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido. (s.f.-a). *Assessing value for money*. <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20240802044921/https://www.nao.org.uk/successful-commissioning/general-principles/value-for-money/assessing-value-for-money/>
- Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido. (s.f.-b). *Who we are: value for money*. <https://www.nao.org.uk/about-us/our-work/value-for-money-programme/>

- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2007). *Performance budgeting in OECD countries*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/performance-budgeting-in-oecd-countries_9789264034051-en.html
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2018). *OECD Public Governance Reviews: Chile. SCAN Report on the citizen participation in the constitutional process 2017*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/07/chile-scan-report-on-the-citizen-participation-in-the-constitutional-process_9c02fe32/fa0c9247-en.pdf
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2020). *Government at a glance: Latin America and the Caribbean 2020*. OCDE Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2020_13130fbb-en.html
- Pimenta, C., Zaltsman, A., Lora, O. y Arana, R. (2023). *El presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-presupuesto-por-resultados-en-America-Latina-y-el-Caribe-hallazgos-de-la-encuesta-2023.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Grupo Financiero Banorte. (2023). *Guía práctica para la presupuestación basada en resultados con enfoque en la Agenda 2030*. <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-practica-para-la-presupuestacion-basada-en-resultados-pbr-con-enfoque-en-la-agenda-2030>
- Regulator of Social Housing. (2018). *Research and analysis: value for money metrics – summary report*. <https://www.gov.uk/government/publications/value-for-money-summary-and-technical-reports/value-for-money-metrics-summary-report>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2016. Gobierno de México. <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). Capítulo I. Política de Gasto del Ejecutivo Federal. *Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2016: exposición de motivos*. https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF/2016/exposicion/EM_Capitulo_1.pdf
- Treasury Board of Canada Secretariat. (s.f.-a). *Centre of Excellence for Evaluation*. Gobierno del Canadá. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/centre-excellence-evaluation.html>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (s.f.-b). *Management accountability framework*. Gobierno del Canadá. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (s.f.-c). *Policy on results*. Gobierno del Canadá. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-evaluation/policy-on-results.html>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (s.f.-d). *Results-based management lexicon*. Gobierno del Canadá. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-results/results-based-management-lexicon.html>

Anexos

Anexo 1

Catálogos de categorización

Categoría 1 - Acciones		
Grupo	Subgrupo	Específicas
Gobierno		
	Asuntos de orden público y de seguridad interior	
		Policía
		Protección civil
	Asuntos financieros y hacendarios	
		Asuntos financieros
		Asuntos hacendarios
	Coordinación de la política de gobierno	
		Asuntos jurídicos
		Organización de procesos electorales
		Política interior
		Preservación y cuidado del patrimonio público
		Presidencia
	Justicia	
		Defensa de los derechos humanos
		Impartición de justicia
		Procuración de justicia
	Legislación	
		Fiscalización
		Legislación
	Relaciones exteriores	
		Relaciones exteriores
	Seguridad nacional	
		Defensa
		Inteligencia para la preservación de la seguridad nacional
		Marina
	Otros servicios de gobierno	
		Servicios estadísticos
		Acceso a la información pública gubernamental
		Servicios registrales, administrativos y patrimoniales
Asuntos económicos		
	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	
		Ganadería
		Silvicultura
		Acuicultura, pesca y caza
		Agricultura
		Agroindustrial
		Hidroagrícola

Categoría 1 - Acciones		
Grupo	Subgrupo	Específicas
	Comunicaciones	Comunicaciones
	Energía y combustible	Carbón y otros combustibles minerales Electricidad
	Industria, comercio y turismo	Asuntos económicos y comerciales en general Asuntos laborales en general Turismo Comercialización, distribución y almacenaje
	Transporte y vías de comunicación	Por caminos y carretera Por agua y puertos Por ferrocarril Por vía aérea
	Ciencia, tecnología e innovación	Investigación Científica Servicios científicos y tecnológicos Desarrollo tecnológico Innovación
	Minería, manufacturas y construcción	Construcción Manufacturas Extracción de recursos minerales
Desarrollo social	Educación	Educación básica Educación media superior Educación superior Posgrado Educación para adultos Formación profesional
	Protección social	Alimentación y nutrición Apoyo social Apoyo social para la vivienda Promoción de los derechos humanos Edad avanzada Enfermedad e incapacidad Familia e hijos Indígenas
	Recreación, cultura y otras manifestaciones sociales	Cultura Deporte y recreación Radio, televisión y editoriales

Categoría 1 - Acciones		
Grupo	Subgrupo	Específicas
	Salud	
		Prestación de servicios de salud a la comunidad
		Prestación de servicios de salud a la persona
		Prevención, tratamiento y rehabilitación de las adicciones
		Protección social en salud
		Rectoría del sistema de salud
Protección del medio ambiente		
	Protección de la diversidad biológica	
		Flora
		Fauna
	Reducción de la contaminación	
		Contaminación atmosférica
		Contaminación en aguas
		Contaminación en el suelo y subsuelo
	Sustentabilidad	
		Aprovechamiento sustentable
Vivienda y desarrollo comunitario		
	Abastecimiento de agua	
		Agua potable y saneamiento
	Desarrollo comunitario	
		Urbanización
		Alumbrado público
		Vivienda
		Desarrollo regional

Fuente: Elaboración propia.

Categoría 2 - Bienes y servicios		
Legislación	Información estadística	Servicios diplomáticos
Política pública	Investigación o estudios especializados	Servicios consulares
Política monetaria	Impresión y artes gráficas	Servicios aduanales
Salvaguarda de los derechos humanos	Capacitación	Servicios financieros
Desarrollo organizacional y mejora de la gestión	Asesorías jurídicas o legales	Servicios al contribuyente
Emisión de documentos oficiales	Asesorías o asistencias técnicas	Servicios administrativos
Emisión de regulaciones	Promoción y fomento	Servicios de adopción
Emisión de resoluciones	Fomento al empleo	Servicios educativos
Certificación, acreditación, dictaminación o apostilla	Formación profesional	Servicios de transporte
Análisis de riesgos	Atención de quejas y denuncias	Servicios informáticos
Análisis de solicitudes	Atención a víctimas o grupos vulnerables	Servicios de telecomunicaciones
Aplicación de sanciones	Atención médica	Servicios de información
Inspección, supervisión o vigilancia	Apoyos financieros	Servicios de edición

Categoría 2 - Bienes y servicios		
Gestión de proyectos	Apoyos económicos	Servicios postales
Planeación	Becas	Servicios culturales
Fiscalización	Transferencias o donaciones	Deporte y recreación
Evaluación	Apoyos en especie	Seguridad pública
Infraestructura (construcción o mantenimiento)	Pensiones y jubilaciones	Prevención del delito
Equipamiento	Prestaciones previsionales	Protección civil
Restauración	Protección social	Suministro de energía
Mantenimiento	Prevención social	Suministro de agua
Audiencias	Rehabilitación	Drenaje y saneamiento
Auditorías	Protección y conservación del medio ambiente	Vivienda
Permisos, concesiones o licencias	Defensa Nacional	Alimentos
Actas, acuerdos o convenios	Operaciones de apoyo en el espacio terrestre, marítimo o aéreo	Flora
Constancias	Atención y extinción de incendios	Fauna
Registros o padrones	Búsqueda de personas	

Fuente: Elaboración propia.

Categoría 3 - Población		
	Personas	Áreas de enfoque
Población en general	Comerciantes	Organismos internacionales
Población rural	Comercializadores y distribuidores de productos sanitarios	Entidades políticas
Adultos mayores	Agentes del mercado eléctrico nacional	Organizaciones de la sociedad civil
Adultos	Campesinos o productores agroalimentarios	Administraciones aduaneras
Jóvenes	Productores ganaderos	Aduanas
Adolescentes	Productores pesqueros	Grandes empresas
Niñas y niños	Productores silvícolas	Micro, pequeñas y medianas empresas
Mujeres	Mineros	Sociedades mercantiles
Mujeres embarazadas	Transportistas	Cooperativas
Mujeres en puerperio	Artisanos	Unidades económicas
Familias	Artistas	Instituciones públicas
Redes comunitarias	Deportistas	Instituciones privadas
Personas afrodescendientes	Turistas	Instituciones financieras
Personas indígenas	Personal penitenciario	Escuelas e instituciones educativas
Migrantes	Funcionarios y servidores públicos	Centros de trabajo
Personas con discapacidad	Exfuncionarios y exservidores públicos	Organizaciones agroforestales
Personas con enfermedades diagnosticadas	Miembros de la Fuerza Aérea	Regiones sanitarias de salud

Categoría 3 - Población		
Personas		Áreas de enfoque
Personas con problemas de drogadicción, alcoholismo o farmacodependencia	Miembros de la Fuerza Naval	Establecimientos de salud
Personas en condición de vulnerabilidad y riesgo social	Miembros del Ejército	Establecimientos penitenciarios
Personas en condición de pobreza o pobreza extrema	Policía militar	Municipalidades
Personas en condición de vulnerabilidad por violencia	Empleados o trabajadores	Comunidades y barrios
Personas privadas de la libertad	Personas que buscan empleo	Destinos turísticos
Personas LGTBQA+	Pensionados	Áreas naturales protegidas
Habitantes de sectores con alta incidencia delictiva	Afiliados o derechohabientes	Zonas marítimas y costeras
Profesionales	Solicitantes de servicios de salud	Embarcaciones
Científicos o investigadores	Solicitantes de trámites	Distritos de riego
Maestros, docentes o profesores	Usuarios de servicios financieros	Flora
Estudiantes	Obligados tributarios	Fauna
Profesionales de la salud	Consumidores de productos y servicios	Patrimonio arqueológico
Empresarios	Pasajeros del transporte público	Monumentos
Emprendedores		

Fuente: Elaboración propia.

Categoría 5 - Vinculación 1ª		
Sector	Objetivo específico	
1. Participación y democracia	1.1	Impulsar la dinámica del Estado como planificador con la participación activa de la sociedad en los distintos ámbitos de la vida nacional: social, político, económico, ambiental, soberanía alimentaria, cultural y de seguridad, para alcanzar un desarrollo humano equitativo y sostenible.
	1.2	Establecer las bases del Estado socialista y democrático que propicie el fortalecimiento de la democracia participativa y el desarrollo humano en todas sus dimensiones.
	1.3	Construir el poder popular que facilite la capacidad de la ciudadanía para asociarse y organizarse con el fin de incidir de manera acertada, realista y responsable en las decisiones públicas.
	1.4	Establecer un gobierno transparente, que garantice al acceso de la ciudadanía a la información pública.
	1.5	Propiciar una política exterior fundada en el interés nacional y la complementariedad de la comunidad internacional, en la que la soberanía y la solidaridad sean parte de sus ejes transversales.
	1.6	Promover la diplomacia científica, cultural y ciudadana de los pueblos y etnias hacia las naciones del mundo, contribuyendo a la solidaridad y la paz, mediante un multilateralismo representativo y democrático.
	1.7	Impulsar la integración centroamericana y latinoamericana para fortalecer intereses comunes y posicionar a la región en el escenario internacional.
	1.8	Establecer una lucha frontal contra la corrupción, impunidad y abuso de poder, para el fortalecimiento de la institucionalidad con transparencia y eficiencia.

Categoría 5 - Vinculación 1 ^a		
Sector	Objetivo específico	
2. Desarrollo social	2.1	Reformar el Sistema Nacional de Educación con el fin de que se garantice a la ciudadanía el acceso y permanencia a una educación de calidad, moderna, democrática, y gratuita.
	2.2	Fortalecer el sistema de salud fundamentado en la atención preventiva y la integralidad en sus niveles, garantizando el acceso a sus servicios de calidad de manera equitativa, oportuna y gratuita con el fin de elevar la esperanza de vida y las capacidades productivas de la población.
	2.3	Incrementar y garantizar el acceso a servicios de salud mental, para mejorar el bienestar emocional, psicológico y social de la población.
	2.4	Reducir la pobreza a través de la inversión en programas de apoyo financiero y capacitación productiva debidamente articulados y focalizados hacia grupos de población en pobreza extrema.
	2.5	Reformar el Sistema de Previsión Social con principios de equidad, justicia y solidaridad, para que los sectores y poblaciones excluidas se incorporen gradualmente a sus beneficios.
	2.6	Garantizar el goce de los derechos sociales, económicos, culturales y ambientales, a través de la generación de oportunidades en el país con el fin de reducir la migración forzada; y brindar medios y modos de vida sustentables al ciudadano que retorne a Honduras.
	2.7	Garantizar la inclusión plena y la protección de los derechos del adulto mayor, con énfasis en aquellos en situación de vulnerabilidad.
	2.8	Impulsar la inclusión social, laboral, política, económica y cultural de las personas con algún tipo de discapacidad, para garantizar su desarrollo integral y bienestar.
	2.9	Garantizar el goce de los derechos de la niñez y juventud, asegurando su protección e inclusión con el fin de que alcancen su desarrollo pleno.
	2.10	Garantizar el goce y protección de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la comunidad LGTBQ+, construyendo una sociedad justa e inclusiva.
	2.11	Generar condiciones políticas, sociales, culturales, económicas y ambientales dignas, que garanticen la protección y preservación del territorio, identidad, memoria y derechos de los pueblos indígenas y afrohondureños.
	2.12	Promover las artes y la cultura en general a través del apoyo a los creadores individuales y colectivos; así como el aprecio de sus expresiones entre la población hondureña, para fortalecer la identidad nacional.
	2.13	Impulsar la enseñanza del deporte y educación física para crear y fomentar valores e incrementar la calidad de vida de la población.

Fuente: Elaboración propia, con base en las Prioridades de Gobierno 2022-2026 del Gobierno de la República de Honduras.
^a Los sectores y objetivos específicos que se presentan en este cuadro se incluyen únicamente como ejemplo ilustrativo. Deberán adaptarse al contexto y las necesidades de cada país.

Categoría 6 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ^a	
ODS	Meta
	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
	Reducir la desigualdad en y entre los países.
	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
	Promover sociedades pacíficas e incluyentes para el desarrollo sostenible, proveer acceso a la justicia para todos y crear instituciones efectivas, responsables e incluyentes en todos los niveles.
	Fortalecer las bases de implementación y la revitalización de la alianza global para el desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

^a En esta categorización se consideran los ODS y sus respectivas metas.

Anexo 2

Plantillas de caracterización homologadas

Institución	
Intervención pública	
Asocie la intervención o función a cada categoría de análisis. Es necesario analizar todas las categorías y señalar al menos una unidad ejecutora para completar el proceso.	
Categoría 1	Acciones. ¿Qué hace la intervención o función?
Grupo	
Subgrupo	
Acción	
Categoría 2	Bienes y servicios. ¿Qué entrega la intervención o función?
Bien o servicio 1	
Bien o servicio 2	
Bien o servicio 3	
Categoría 3	Población. ¿A quién se dirige la intervención o función?
Beneficiario 1	
Beneficiario 2	
Beneficiario 3	
Categoría 4	Propósito. ¿Para qué se realiza la intervención o función?
Propósito	
Categoría 5	Vinculación. ¿Cómo contribuye al Sistema Nacional de Planificación (SNP)?
Sector	
Objetivo específico	
Subsector	
Medida 1	
Medida 2	
Medida 3	
Categoría 6	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). ¿Cómo contribuye a los ODS?
Objetivo	
Meta	
Unidades ejecutoras	
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3 Herramienta electrónica de matriz de afinidades

La aplicación de la metodología requiere del análisis de las intervenciones públicas para identificar afinidades entre ellas, lo que permite reconocer oportunidades para integrarlas en programas presupuestarios. La cantidad de información involucrada hace indispensable el uso de herramientas electrónicas que permitan captarla y procesarla para obtener resultados que puedan ser usados por los tomadores de decisiones. Es recomendable que en la herramienta tecnológica que se implemente para este análisis se considere la administración de información básica, la definición del inventario de intervenciones, la caracterización individual de las intervenciones y el análisis y presentación de resultados.

A. Administración de información básica

La herramienta debe contar con información precargada que permita caracterizar y analizar las intervenciones públicas, como los catálogos de los elementos que conforman cada una de las categorías de análisis, los ponderadores para aplicar a cada categoría y otros parámetros para realizar el análisis de afinidades, y los catálogos de apoyo, como en el caso de las unidades administrativas que ejecutan las intervenciones públicas.

Imagen 2
Ejemplo de ponderadores y de límites de umbrales para la valoración de intervenciones públicas

Ponderadores

Categoría 1		15.0
Finalidad	33.3	
Función	33.3	
Subfunción	33.3	
TOTAL	100	
Categoría 2		15.0
Coincidencia de un elemento	100	
Categoría 3		15.0
Coincidencia de un elemento	100	
Categoría 4		25.0
Coincidencia de un elemento	100	
Categoría 5		15.0
Sectores	25	
Objetivos Específicos	25	
Subsectores	25	
Medidas de Política Pública	25	
TOTAL	100	
Categoría 6		15.0
Objetivo	50	
Meta	50	
Submeta	0	
TOTAL	100	100.0

Límites

	Límite inferior	Límite superior
Nula o muy baja afinidad	>= 0	< 15
Baja afinidad	>= 15	< 30
Media afinidad	>= 30	< 56
Alta afinidad	>= 56	< 100

Intervenciones por Programa

	20
--	----

Fuente: Elaboración propia.

B. Definición del inventario de intervenciones

Consiste en registrar cada una de las intervenciones públicas de la unidad ejecutora sujeta a análisis.

Imagen 3
Ejemplo de integración de un inventario de intervenciones públicas

Institución		Secretaría de Finanzas	100	VERSIÓN 1.1 08-JUN-22
LISTADO DE INTERVENCIONES PÚBLICAS				
Número	Nombre	Análisis	Detalle	Programa
2	Fortalecer el control interno A Secretaría de Finanzas PARA el uso eficiente y eficaz de los recursos del Estado	✓	Ficha descriptiva	100-1-ACTIVIDADES CENTRALES
3	Conducir la política de comunicación de la Secretaría de Finanzas, dirigida A la ciudadanía en general y medios de comunicación PARA informar de forma efectiva la agenda financiera de país	✓	Ficha descriptiva	100-1-ACTIVIDADES CENTRALES
4	Administrar los Recursos humanos, financieros y materiales A Secretaría de Finanzas PARA el uso eficiente y eficaz de los recursos del Estado	✓	Ficha descriptiva	100-1-ACTIVIDADES CENTRALES
5	Coordinar y rectorar el Sistema Nacional de Inversión Pública para la aplicación de las normas técnicas y directrices A las instituciones del Gobierno PARA el desarrollo económico y social de Honduras	✓	Ficha descriptiva	100-16-PROGRAMACION DE INVERSION PUBLICA
6	Definir la política contable aplicable A el Sector Público PARA Promover la transparencia, toma de decisiones y mejora de la gestión.	✓	Ficha descriptiva	100-12-CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
7	Rendir informes financieros de la administración central y sector público A Entes Contralores, Organismos Internacionales, Congreso Nacional, Instituciones del Sector Público y Ciudadanía en General PARA Promover la transparencia, toma de decisiones y mejora de la gestión.	✓	Ficha descriptiva	100-12-CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
8	Definir la Política Tributaria y Aduanera A el Estado de Honduras PARA la mejora de los ingresos nacionales	✓	Ficha descriptiva	100-1-ACTIVIDADES CENTRALES

Fuente: Elaboración propia.

C. Caracterización individual de las intervenciones

Se refiere a la identificación de los elementos de cada una de las categorías, a las que se relaciona cada una de las intervenciones públicas bajo análisis.

Imagen 4

Ejemplo de caracterización individual de una intervención pública mediante una ficha descriptiva

FICHA DESCRIPTIVA DE LA INTERVENCIÓN	
<p>✓ Asocie la intervención o función a cada Categoría de Análisis. Es necesario analizar todas las categorías y señalar al menos una Unidad Ejecutora para completar el proceso.</p>	
<p>Categoría 1 Acciones. ¿Qué hace la intervención o función?</p>	
Grupo	1 Gobierno
Subgrupo	1.2 Asuntos Financieros y Hacendarios
Acción	1.2.1 Asuntos Financieros
<p>Categoría 2 Bienes y servicios. ¿Qué entrega la intervención o función?</p>	
Bien o servicio 1	Política pública
Bien o servicio 2	Capacitación
Bien o servicio 3	Evaluación
<p>Categoría 3 Población. ¿A quién se dirige la intervención o función?</p>	
Beneficiario 1	Funcionarios y servidores públicos
Beneficiario 2	Instituciones públicas
Beneficiario 3	
<p>Categoría 4 Propósito. ¿Para qué se realiza la intervención o función?</p>	
Propósito	el desarrollo económico y social de Honduras
<p>Categoría 5 Vinculación. ¿Cómo contribuye al Sistema Nacional de Planificación (SNP)?</p>	
Sector	3 DESARROLLO ECONÓMICO
Objetivo Específico	3.8. Implementar medidas para la reactivación económica sostenible y la generación de oportunidades de empleo digno para la población, con énfasis en la juventud, mujeres y demás sectores vulnerables.
Subsector	3.7. Crecimiento Económico y Empleo
Medida 1	3.7.a. Formular e implementar programas de capacitación y formación técnica en conjunto con las universidades y centros de formación profesional en las áreas de la comunicación, electrónica, telecomunicaciones, biotecnología, y diseño.
Medida 2	
Medida 3	
Medida Transversal 1	
Medida Transversal 2	
Medida Transversal 3	
<p>Categoría 6 Objetivos de Desarrollo Sostenible. ¿Cómo contribuye a los ODS?</p>	
Objetivo	8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
Meta	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros
<p>OBSERVACIONES</p>	
<p></p>	

Fuente: Elaboración propia.

D. Análisis y presentación de resultados

Con base en la información registrada, con la herramienta se realiza un análisis de afinidades cuyos resultados son presentados en dos formatos complementarios (véanse las imágenes 5 y 6).

Imagen 5
Matriz de afinidades

Institución:	Secretaría de Finanzas	100																			
			1	2	3	4	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Administrar los Recursos humanos, financieros y materiales A la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN) PARA el uso eficiente y eficaz de los	-	38	23	68	23	30	41	40	45	45	15	38	42	22	40	25	10	60	18	
2	Ser veedores informados, vigilantes, efectivos del cumplimiento de la elaboración de los procesos realizados por cada una de las diferentes,	-	23	23	28	20	23	23	35	35	5	23	23	3	23	20	5	35	14		
3	Conducir la política de comunicación de la Secretaría de Finanzas, dirigida A la ciudadanía en general y medios de comunicación PARA informar de forma	-	-	8	26	20	8	23	20	20	5	16	16	21	23	5	20	20	37		
4	Gestionar los recursos al "Centro Cívico Gubernamental" A instituciones participantes PARA el uso eficiente y eficaz de los recursos del Estado.	-	-	-	27	12	27	37	25	25	10	23	23	3	37	30	24	25	8		
7	Brindar servicios legales A a la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN) PARA la toma de decisiones oportunas basadas en Ley.	-	-	-	-	24	32	32	20	20	5	30	26	21	32	20	29	20	26		
8	Definir la Política Tributaria y Aduanera A el Estado de Honduras PARA la mejora de los ingresos nacionales.	-	-	-	-	-	24	39	21	21	18	5	5	15	54	28	40	36	20		
9	Rectorar los procesos de Planificación y Evaluación de la Gestión A optimizar la generación de valor público de la SEFIN acorde con el Sistema Planificación	-	-	-	-	-	-	50	20	20	5	42	38	18	35	35	14	35	8		
10	Definir y conducir la política de Gasto Público A las instituciones públicas PARA el desarrollo económico y social de Honduras.	-	-	-	-	-	-	-	45	45	21	29	34	28	70	71	55	45	28		
11	Definir la política contable aplicable A al sector público PARA promover la transparencia, toma de decisiones y mejora de la gestión.	-	-	-	-	-	-	-	-	96	38	20	20	0	45	43	36	56	11		
12	Rendir informes financieros de la administración central y sector público A Entes Controladores, Organismos Internacionales, Congreso Nacional,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38	20	20	0	45	43	36	56	11		
13	Administrar los recursos de la cuenta única del Estado A instituciones, proveedores y empleados públicos PARA optimizar la asignación de recursos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11	21	21	19	38	23	5		
14	Construir y Mejorar los procesos A la SEFIN PARA eficientar el uso de los Recursos Públicos.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66	21	29	26	11	35	16		
15	Apoyar en la reforma institucional A la SEFIN PARA la gestión de la Finanzas Públicas.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	34	26	11	60	20		
16	Desarrollar y mantener sistemas de información y servicios de tecnología A la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN) PARA eficientar o	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28	21	21	15	45	
17	Diseñar las políticas Macrofiscales A el Estado de Honduras PARA lograr una política fiscal sostenible en beneficio de la sociedad hondureña.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46	55	30	28	
18	Coordinar y rectorar el Sistema Nacional de Inversión Pública A instituciones del Gobierno PARA el desarrollo económico y social de Honduras.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	28	5	
19	Gestionar recursos financieros internos y externos A la población general PARA obtención de recursos financieros internos y externos reembolsables.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20	
20	Rectorar el plan de acción de mejora A instituciones del Gobierno PARA la gestión de la Finanzas Públicas.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	
21	Crear y promover mecanismos de acceso a la información pública A la ciudadanía PARA fortalecer la transparencia, participación y rendición de	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 6
Reporte de afinidades

Institución:		Secretaría de Finanzas						100
Intervenciones		GRADO DE AFINIDAD						
A	B	AFINIDAD A - B	Categoría 1 Acciones	Categoría 2 Bienes/Servicios	Categoría 3 Población	Categoría 4 Propósito	Categoría 5 Vinculación	Categoría 6 ODS
Intervención 1	Intervención 2	38	33	0	100	0	20	100
Intervención 1	Intervención 3	23	33	0	0	0	20	100
Intervención 1	Intervención 4	68	67	100	100	100	20	0
Intervención 1	Intervención 7	23	33	0	100	0	20	0
Intervención 1	Intervención 8	30	100	0	100	0	0	0
Intervención 1	Intervención 9	41	33	100	100	0	40	0
Intervención 1	Intervención 10	40	100	0	100	0	70	0
Intervención 1	Intervención 11	45	100	0	100	0	0	100
Intervención 1	Intervención 12	45	100	0	100	0	0	100
Intervención 1	Intervención 13	15	100	0	0	0	0	0
Intervención 1	Intervención 14	38	33	100	100	0	20	0
Intervención 1	Intervención 15	42	33	100	100	0	50	0
Intervención 1	Intervención 16	22	0	0	100	0	50	0
Intervención 1	Intervención 17	40	100	0	100	0	70	0
Intervención 1	Intervención 18	25	67	0	100	0	0	0
Intervención 1	Intervención 19	10	67	0	0	0	0	0
Intervención 1	Intervención 20	60	100	100	100	0	0	100
Intervención 1	Intervención 21	18	33	0	0	0	50	40
Intervención 2	Intervención 3	23	33	0	0	0	20	100
Intervención 2	Intervención 4	23	33	0	100	0	20	0
Intervención 2	Intervención 7	28	67	0	100	0	20	0
Intervención 2	Intervención 8	20	33	100	0	0	0	0
Intervención 2	Intervención 9	23	33	0	100	0	20	0
Intervención 2	Intervención 10	23	33	0	100	0	20	0
Intervención 2	Intervención 11	35	33	0	100	0	0	100
Intervención 2	Intervención 12	35	33	0	100	0	0	100
Intervención 2	Intervención 13	5	33	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4

Listado de ponderadores de categorías

Categoría 1		15,0
Finalidad	33,3	
Función	33,3	
Subfunción	33,3	
Total	100	
Categoría 2		15,0
Coincidencia de un elemento	100	
Categoría 3		15,0
Coincidencia de un elemento	100	
Categoría 4		25,0
Coincidencia de un elemento	100	
Categoría 5		15,0
Sectores	20	
Objetivos específicos	30	
Subsectores	20	
Medidas de política pública	30	
Total	100	
Categoría 6		15,0
Objetivo	40	
Meta	60	
Total	100	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5

Plantilla estandarizada de ficha de programa presupuestario

- I. Nombre de la dependencia o entidad:
- II. Nombre del programa presupuestario propuesto:

Descripción del programa presupuestario			
III. Problema público o necesidad pública que se pretende atender			
IV. Objetivo general del programa presupuestario			
V. Descripción de la estrategia general de actuación			
VI. Bienes o servicios a entregar o función de gobierno por desarrollar			
VII. Caracterización y cuantificación de la población o área de enfoque potencial			
Población potencial			
Definición	Unidad de medida	Cuantificación	Fuente
VIII. Caracterización y cuantificación de la población o área de enfoque objetivo			
Población objetivo			
Definición	Unidad de medida	Cuantificación	Comentarios

Descripción del programa presupuestario		
IX. Unidades ejecutoras responsables de la operación		
Unidad administrativa		Funciones dentro del Programa
Clave	Nombre	
X. Principales resultados esperados		
XI. Clasificación programática propuesta		
Clave	Clasificación de funciones	
Justificación:		
XII. Alineación a las prioridades de Gobierno 2022-2026		
XIII. Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6

Guía metodológica para elaborar fichas

- I. Nombre de la dependencia o entidad:
- II. Nombre del programa presupuestario propuesto:

Descripción del programa presupuestario															
<p>III. Problema público o necesidad pública que se pretende atender</p> <p>[Describir la situación que justifica la operación del programa presupuestario propuesto, ya sea una intervención pública que pretenda resolver un problema público, o una función de gobierno que atienda una necesidad pública.]</p>															
<p>IV. Objetivo general del programa presupuestario</p> <p>[Expresar el resultado final que se pretende lograr, como resultado de la atención del problema público o necesidad pública identificado en el apartado previo. Debe enfocarse en el resultado esperado (por ejemplo, reducir índices de pobreza) y no en las acciones que se pretende desarrollar.]</p>															
<p>V. Descripción de la estrategia general de actuación</p> <p>[Describir de manera general, la estrategia de operación del programa presupuestario, en términos de las acciones a desarrollar para el logro del objetivo planteado.]</p>															
<p>VI. Bienes o servicios a entregar, o función de gobierno a desarrollar</p> <p>[Relacionar los principales bienes o servicios que producirá el programa presupuestario propuesto y que se entregarán a sus beneficiarios para alcanzar el propósito del programa.]</p>															
<p>VII. Caracterización y cuantificación de la población o área de enfoque potencial</p> <p>[Describir la población o área de enfoque potencial (aquella afectada por el problema o la necesidad públicas que pretende atender el programa presupuestario).]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Población potencial</th> </tr> <tr> <th>Definición</th> <th>Unidad de medida</th> <th>Cuantificación</th> <th>Comentarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[Descripción de las características que definen a la población o área de enfoque que es afectada por el problema público o la necesidad pública que pretende atender el programa presupuestario.]</td> <td>[Denominación de cada uno de los elementos que serán cuantificados como sujetos o entidades que conforman la población.]</td> <td>[Número de elementos, conforme a la Unidad de Medida, que conforman el universo de la población potencial.]</td> <td>[Referencia al origen y período a que corresponde la cuantificación.]</td> </tr> </tbody> </table>				Población potencial				Definición	Unidad de medida	Cuantificación	Comentarios	[Descripción de las características que definen a la población o área de enfoque que es afectada por el problema público o la necesidad pública que pretende atender el programa presupuestario.]	[Denominación de cada uno de los elementos que serán cuantificados como sujetos o entidades que conforman la población.]	[Número de elementos, conforme a la Unidad de Medida, que conforman el universo de la población potencial.]	[Referencia al origen y período a que corresponde la cuantificación.]
Población potencial															
Definición	Unidad de medida	Cuantificación	Comentarios												
[Descripción de las características que definen a la población o área de enfoque que es afectada por el problema público o la necesidad pública que pretende atender el programa presupuestario.]	[Denominación de cada uno de los elementos que serán cuantificados como sujetos o entidades que conforman la población.]	[Número de elementos, conforme a la Unidad de Medida, que conforman el universo de la población potencial.]	[Referencia al origen y período a que corresponde la cuantificación.]												

Descripción del programa presupuestario			
<p>VIII. Caracterización y cuantificación de la población o área de enfoque objetivo</p> <p>[Describir la población o área de enfoque objetivo (aquella que es afectada por el problema público o la necesidad pública que pretende atender el programa presupuestario).]</p>			
Población o área de enfoque objetivo			
Definición	Unidad de medida	Cuantificación	Comentarios
[Descripción del subconjunto de la población o área de enfoque potencial, incluyendo las características que definan la que se pretende atender con el programa presupuestario.]	[Denominación de cada uno de los elementos que serán cuantificados como sujetos o entidades que conforman la población.]	[Número de elementos, conforme a la unidad de medida, que se pretende atender con el programa presupuestario. No puede ser mayor a la población potencial.]	[Información adicional que, opcionalmente, se considere prudente agregar.]
<p>IX. Unidades ejecutoras responsables de la operación</p> <p>[Señalar las unidades administrativas que participarán en la planeación y operación del programa presupuestario propuesto.]</p>			
Unidad administrativa		Funciones dentro del Programa	
Clave	Nombre		
[Clave presupuestal]	[Nombre de la Unidad Administrativa]	[Descripción general de las funciones que desarrollará la unidad administrativa en la operación del programa presupuestario.]	
<p>X. Principales resultados esperados</p> <p>[Descripción cuantitativa de los resultados que se espera lograr con el programa presupuestario, en congruencia con el problema público o la necesidad de gobierno que pretende atender. Es altamente recomendable que se exprese en términos de indicadores estratégicos, esto es, que demuestre la manera en que el problema público o la necesidad de gobierno se atenderá.]</p>			

Descripción del programa presupuestario					
<p>XI. Clasificación programática propuesta</p> <p>[Corresponde a la modalidad del programa presupuestario propuesto, definido en términos de la tipología general establecida en la clasificación programática establecida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), mediante el Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (tipología general), publicado en el Diario Oficial de la Federación del 8 de agosto de 2013.]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clave</th> <th>Clasificación programática</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[Clave según clasificador.]</td> <td>[Nombre de la clasificación programática según clasificador.]</td> </tr> </tbody> </table> <p>Justificación:</p> <p>[Describir las consideraciones por las cuales se propone utilizar el clasificador propuesto, en congruencia con las características del programa presupuestario.]</p>		Clave	Clasificación programática	[Clave según clasificador.]	[Nombre de la clasificación programática según clasificador.]
Clave	Clasificación programática				
[Clave según clasificador.]	[Nombre de la clasificación programática según clasificador.]				
<p>XII. Alineación a las prioridades de Gobierno</p> <p>[Descripción de la contribución del programa presupuestario propuesto a los elementos de la planeación del desarrollo.]</p>					
<p>XIII. Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)</p> <p>[Descripción de la contribución del programa presupuestario propuesto a los ODS de la Agenda 2030.]</p> <p>Objetivo:</p> <p>Metas:</p>					

Fuente: Elaboración propia.

Este documento constituye una propuesta conceptual y operativa para fortalecer la capacidad de los países de América Latina y el Caribe en la gestión del gasto público. Su finalidad es proveer un marco técnico que permita organizar el presupuesto en programas coherentes, articulando los recursos con los objetivos de política y los resultados esperados. Se desarrolla un marco conceptual sobre las ventajas de adoptar estructuras programáticas, se examinan experiencias internacionales y regionales de presupuestación por programas y gestión para resultados, y se proponen fases metodológicas que orientan la identificación de intervenciones públicas, su agrupación en programas y su vinculación con los instrumentos nacionales de planificación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Con la metodología se busca contribuir a una mayor eficiencia en la asignación de recursos, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. Asimismo, la metodología puede servir como base para un diálogo informado entre los ministerios de hacienda y planificación, en el marco de la consolidación de presupuestos orientados a resultados y del avance hacia un desarrollo sostenible e inclusivo en la región.