

**FINPAS – PADEP
GTZ**

**MANUAL DE PROGRAMACIÓN
DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO
EN GOBIERNOS MUNICIPALES**

ENERO – 2004

MANUAL DE PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO EN GOBIERNOS MUNICIPALES

Introducción.-

La falta en la práctica de una programación de la ejecución física y financiera del presupuesto en los Gobiernos Municipales, está generando demora en la ejecución de programas, proyectos y actividades de inversión pública que se traduce en bajos porcentajes de ejecución. Esta situación sin duda dificulta cumplir con las metas de inversión pública fijadas para la gestión.

El FINPAS Componente del PADEP-GTZ, ha visto la necesidad de desarrollar bases metodológicas mínimas y fundamentalmente sencillas para efectuar la programación presupuestaria de la ejecución física y financiera del Gobierno Municipal, buscando compatibilizar por subperiodos de tiempo la ejecución de sus gastos con las posibilidades reales de ingreso. De esta manera se contribuirá ejercer un mayor control en la ejecución del presupuesto y se evitará que las autoridades municipales continúen recurriendo a los tradicionales trasposos entre cuentas que tienen el objetivo de movilizar recursos por motivos de liquidez o que terminen la gestión con deudas flotantes considerables que absorban no solo la totalidad de los saldos, sino que también comprometan los recursos de la próxima gestión.

El presente documento, contiene aspectos sobre la necesidad e importancia de programar la ejecución del presupuesto, aspectos conceptuales y jurídicos, objetivos y condiciones que deben existir para poner en práctica un instrumento técnico de esta naturaleza, así mismo se muestran las etapas y los procedimientos que contempla este proceso, el documento concluye con la identificación y descripción de los instrumentos (formularios) que se recomienda utilizar para programar la ejecución presupuestaria física y financiera.

La utilización del presente manual, permitirá a las autoridades y directivos municipales contar con información oportuna, desagregada a nivel de programas, estudios, proyectos, actividades y obras, así mismo facilitará comparar la ejecución y el avance por subperiodos de tiempo, mejorando la gestión financiera del municipio. El instrumento contribuirá no sólo a la rendición de cuentas, sino que también permitirá dar a conocer a la población la programación física y financiera de la inversión por subperiodos, facilitando de esta manera el control social.

1.- Antecedentes

En el pasado cuando el manejo de las finanzas públicas estaba altamente centralizado en el Gobierno Central, la programación de la ejecución del presupuesto, constituía una técnica muy importante en la gestión financiera porque posibilitaba al Ministerio de Hacienda conocer por subperiodos las necesidades de financiamiento que demandaban las empresas e instituciones del sector público.

La programación se realizaba por programas, subprogramas, proyectos, actividades y a nivel de partidas presupuestarias. Esta tarea excesivamente burocrática era una de las debilidades del sistema, convirtiéndolo en un proceso demasiado pesado, sufriendo los requerimientos de las instituciones recortes y demoras en la aprobación y el desembolso de recursos por parte del Tesoro General de la Nación. En la actualidad esta forma de programar continúa vigente, aunque en menor medida, con las instituciones públicas que aún mantienen una absoluta dependencia financiera del Gobierno Central.

Con la promulgación de las Leyes de Descentralización Administrativa y Participación Popular, se ha iniciado el proceso de descentralización fiscal transfiriendo a las Prefecturas y Gobiernos Municipales recursos financieros para el cumplimiento de sus nuevas competencias. Si bien se otorga a estas instituciones una mayor autonomía para administrar y ejecutar recursos, no se hacen los esfuerzos necesarios por transferir metodologías, técnicas, procedimientos e instrumentos para mejorar la programación de la ejecución física y financiera del presupuesto.

En la actualidad existe una normativa, la cual recomienda de manera general coordinar la ejecución presupuestaria de la gestión. Sin embargo los Gobiernos Municipales del país sobre todo los predominantemente rurales, ejecutan su POA-Presupuesto de manera desorganizada guiados en muchos casos por la intuición e impulso de sus autoridades que al calor de discursos políticos tratan de imponer su criterio, generando desequilibrios en las finanzas de la institución. Muchas veces se planifica en un contexto de incertidumbre, debido al desconocimiento del volumen de ingresos que puedan ser generados y percibidos por subperiodos. Por lo tanto no se sabe con exactitud en qué periodos del año la institución puede expandir el gasto y en qué periodos debe contraerlo.

Preocupa de sobre manera el rezago en la ejecución de proyectos de inversión municipal. Frecuentemente se observa la paralización de obras debido a que la Municipalidad no cumple oportunamente con los pagos contractuales deteriorándose de esta manera su imagen y solvencia ante terceros. Las causas que determinan este problema, tienen que ver con corrupción e inestabilidad política de los Alcaldes, alta rotación de funcionarios, desconocimiento de las normativas de contratación de bienes y servicios y fundamentalmente se debe a la ausencia de técnicas, procedimientos e instrumentos que permitan controlar la ejecución del presupuesto institucional por periodos de tiempo menores a un año.

2.- La importancia de programar la ejecución física y financiera del presupuesto

El propósito principal de una programación de esta naturaleza, es otorgarle viabilidad a la ejecución del presupuesto institucional. Esta tarea se la concibe como la realización de previsiones para cada uno de los subperiodos del ejercicio presupuestario en términos de objetivos y metas definidas en la programación operativa anual, así como de necesidades de recursos reales y financieros para ejecutar determinadas acciones y proyectos.

La programación de la ejecución del presupuesto es una valiosa herramienta de gestión financiera que favorece y hace más ágil y fluida la gestión presupuestaria: Permite anticipar y armonizar el ritmo de ejecución de los distintos programas, proyectos y actividades con el ritmo de contratación y disponibilidad de los recursos humanos, materiales y servicios, tomando siempre en cuenta el flujo previsto de ingresos que contiene un patrón de comportamiento estacional en el proceso de distribución y recaudación.

La programación de la ejecución físico-financiera por periodos de tiempo menor a un año busca ordenar la gestión financiera y asegurar resultados óptimos mediante la fijación de cuotas periódicas de compromisos, de gastos y pagos compatibilizados con los flujos de caja y con los objetivos y metas. Por esta razón, es necesario que esta actividad deba contemplar las prioridades establecidas en la política presupuestaria del Gobierno Municipal y en especial tomar en cuenta las directrices aprobadas por el Gobierno Central para el sector público.

3.- Marco normativo que respalda la programación de la ejecución del presupuesto

Resolución Ministerial No. 704/89, junio 22 de 1989

El Reglamento para la elaboración, presentación y ejecución de los presupuestos del sector público, establece las normas básicas que rigen los procesos de elaboración, presentación, ejecución y evaluación de los presupuestos del sector público. Entendiéndose por sector público la Administración Central del Estado, las Administraciones Departamentales, las Entidades Descentralizadas sin fines empresariales, las Empresas Públicas, las Sociedades de Economía Mixta y las Administraciones Municipales.

Con relación al Régimen Presupuestario Municipal, el título VI de la indicada Resolución Ministerial establece:

Art. 74.- Las Municipalidades se regirán para todo el proceso presupuestario por las normas y disposiciones técnicas que establezca el Ministerio de Finanzas. Los presupuestos de las municipalidades, así como la información periódica de su ejecución presupuestaria, se remitirán a la Subsecretaría de Presupuesto Público dentro los plazos que la misma establezca.

Art. 75.- Sin vulnerar los principios básicos de la autonomía municipal, con el fin de lograr coherencia y coordinación entre las políticas presupuestarias de los niveles nacional y local, y permitir que dicha coherencia se exprese en el presupuesto y las cuentas consolidadas del sector público, las normas técnicas para los presupuestos de las municipalidades deberán contener como mínimo:

- Elementos que integran el presupuesto.
- Estructura básica de los presupuestos de recursos y de gastos.
- Normas y procedimientos de formulación de los presupuestos.
- Obligatoriedad del establecimiento de sistemas de modificación presupuestarias y de programación de la ejecución del presupuesto.
- Características de la información física y financiera de la ejecución de los presupuestos que deben suministrarse a los órganos centrales del nivel nacional.

Normas básicas del sistema de presupuesto R.S. 217095 del 4 de julio de 1997

Art. 2.- Se establece que el objetivo de las normas básicas es constituir el marco general básico que contiene un conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria en las instituciones del sector público, estableciendo aspectos conceptuales, niveles de organización, facultades, responsabilidades y acciones para el funcionamiento de los Subsistemas Presupuestarios en las instituciones públicas, en el tiempo, lugar y forma requeridos para una adecuada gestión pública.

En el capítulo I, se establece claramente que el sistema de presupuesto es un conjunto ordenado coherente de principios, políticas, normas, metodologías y procedimientos, utilizados en cada uno de los Subsistemas que lo componen, para el logro de los objetivos y metas del sector público. El Sistema de Presupuesto esta compuesto por los Subsistemas de Formulación, Coordinación de la Ejecución y Seguimiento y Evaluación.

Art. 27.- La coordinación de la ejecución presupuestaria, es el conjunto de acciones destinadas a dotar de recursos reales y financieros en el lugar y momento adecuado, para que las unidades ejecutoras puedan producir bienes y prestar servicios, en sujeción a la programación de operaciones anual de la institución y de acuerdo a procedimientos administrativos establecidos.

La coordinación de la ejecución presupuestaria utiliza como herramientas, el régimen de la programación de la ejecución presupuestaria y el régimen de modificaciones presupuestarias.

El régimen de la programación de la ejecución presupuestaria se expresa mediante la fijación de cuotas periódicas de compromisos, de gastos devengados y de desembolsos, compatibilizados con los flujos de caja y coordinados entre las áreas de presupuestos y de tesorería.

Art. 29.- Los procedimientos del subsistema:

Establecer cronogramas de utilización de recursos humanos, materiales y de servicios generales en términos financieros con base a la programación operativa anual.

Coordinar con la unidad de Tesorería y apoyarla en la fijación o determinación de las respectivas cuotas periódicas de compromiso, de gastos devengados y de desembolsos, compatibles con el flujo de caja.

4.- Aspectos conceptuales

Sistema de presupuesto

El sistema de presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario, prevé fuentes y montos de recursos monetarios asignados anualmente al financiamiento, tanto de planes y programas como de proyectos a fin de cumplir con los objetivos y metas de la institución.

Presupuesto de recursos

El presupuesto de recursos comprende la estimación de los ingresos corrientes que se espera obtener durante el ejercicio presupuestario y de los recursos de capital, así como la determinación de las fuentes de financiamiento de las instituciones del sector público. Los recursos tendrán carácter indicativo, excepto en el caso del endeudamiento que tendrá carácter limitativo.

En el presupuesto de recursos deben registrarse todos los recursos que se estime percibir y considere utilizar en el ejercicio, ordenados según los clasificadores de recursos por rubros y cuando corresponda, por fuente de financiamiento, organismo financiador y código de la entidad de transferencia.

Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos define los límites máximos de gasto y se expresa mediante asignaciones para gasto corriente, de funcionamiento y de capital, las destinadas al servicio de la deuda y a otras aplicaciones financieras clasificadas y detalladas en la forma que indiquen los respectivos reglamentos e instructivos. El presupuesto de gastos debe ser estructurado en base a la técnica del presupuesto por programas y considerar los requerimientos tanto de los Sistemas de Administración y de Control, como de los Sistemas Nacionales de Planificación y de Inversión Pública.

Programación de la ejecución presupuestaria

Consiste en una previsión dinámica del ejercicio presupuestario para cada uno de los subperiodos, tomando en cuenta los objetivos y metas, así como los cronogramas y los recursos materiales y financieros requeridos. Comprende además la previsión de los flujos de ingresos para cada periodo y la tarea de compatibilizar los mismos con el ritmo previsto en la ejecución del gasto. Ésta es una tarea previa a la ejecución que debe ser actualizada periódicamente durante todo el ejercicio presupuestario, de acuerdo al avance de la gestión y la disponibilidad de recursos financieros.

El régimen de la programación de la ejecución presupuestaria se expresa mediante la fijación periódica de compromisos, de gastos devengados y de desembolsos, compatibilizándolos con los flujos de caja y coordinándolos con las áreas de presupuesto y tesorería. Tiene como propósito principal, otorgarle viabilidad a la programación anual del presupuesto en los Gobiernos Municipales. Esta tarea se la concibe como la realización de previsiones para cada uno de los subperiodos del ejercicio presupuestario en términos de objetivos y metas, así como de las necesidades específicas de recursos reales y financieros. Asimismo comprende la previsión de los flujos de ingresos para cada uno de los subperiodos y la tarea de compatibilizar los mismos con el ritmo previsto en la ejecución de los gastos. A objeto de evitar desequilibrios y un endeudamiento no deseado, se deben ejecutar los gastos en la medida que se ejecutan los ingresos.

Operaciones efectivas de caja

Se entiende por operaciones efectivas de caja la última instancia de una transacción económica, aquella en que se cancela la obligación por medio de transacciones realizadas en efectivo, cheques, cargos o abonos bancarios. Al considerar las operaciones efectivas de caja, no interesa cuando fueron devengadas, es decir que por ejemplo pueden ser ingresos o gastos generados en la gestión presente, en gestiones anteriores e incluso pueden ser anticipos.

Momentos de las transacciones económicas

Compromiso.- Es la primera instancia y ocurre el momento en que se realiza el compromiso entre las partes, generalmente se refiere a la suscripción de un contrato

Devengado.- Es la segunda instancia y ocurre el momento en que se hace efectivo el compromiso, vale decir cuando se ejecuta el compromiso o parte de este. A partir del momento en que se devenga, nace oficialmente la obligación.

Pago.- Es la última instancia, la cual se registra al considerar las operaciones efectivas de caja, definidas anteriormente.

Momentos del gasto

Los momentos presupuestarios del registro de gastos son: apropiación presupuestaria, compromiso, monto devengado y monto pagado.

Momento de la apropiación o asignación presupuestaria: Es aquel que determina los gastos necesarios para el cumplimiento de la programación de operaciones y cuyo monto es aprobado por ordenanza municipal de aprobación del presupuesto conjuntamente con el POA. Dicha Norma constituye la base para la apertura por partida simple de los registros auxiliares de control de la ejecución de gastos.

Momento de compromiso: Las apropiaciones presupuestarias se reservarán, afectando preventivamente la disponibilidad de las mismas, mediante el registro de los compromisos de gastos. Se entenderá por compromiso de gasto todo acto administrativo que disponga la realización de gastos por monto cierto, con o sin contraprestación cumplida o por cumplirse, tales como nombramiento de personal, celebración de contrato de obras, resolución y otorgamiento de transferencia o emisión de orden de compra etc.

Momento de devengado: Se considera gastada una apropiación y por lo tanto, ejecutado el presupuesto de dicha partida, cuando queda afectada definitivamente al devengarse un gasto. Los gastos cuya realización dependen de una contraprestación se devengan cuando los bienes o servicios respectivos son recibidos por funcionario competente y se da la conformidad correspondiente.

Los gastos sin contraprestación se devengan con la decisión de la autoridad competente que lo disponga, conforme a Ley. Los gastos que tienen por objeto resarcir a terceros se devengan con la decisión de la autoridad administrativa que los dispone conforme a Ley o con la sentencia judicial firme que impone su realización.

Momento de pagado: Es el que señala la extinción de obligaciones exigibles a través del pago ya sea en efectivo, cheque, por transferencia a las cuentas bancarias de los beneficiarios u otras formas jurídicas válidas.

Programación anual de operaciones

Conocido como el Plan Operativo Anual POA, se constituye en el principal producto de los procesos que implica el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones. En este sentido, el Art. de la R.S. 216784, por la importancia de este instrumento de gestión pública, establece como responsable de su elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación a la máxima autoridad ejecutiva de la institución y los servidores públicos involucrados con el SPO.

El sistema de programación de operaciones SPO, es un proceso ordenado que en el marco de los planes de mediano y largo plazo define objetivos de gestión, establece las operaciones y metas, identifica actividades y plazos, estima recursos, designa responsables y establece parámetros de medición de los resultados a obtenerse.

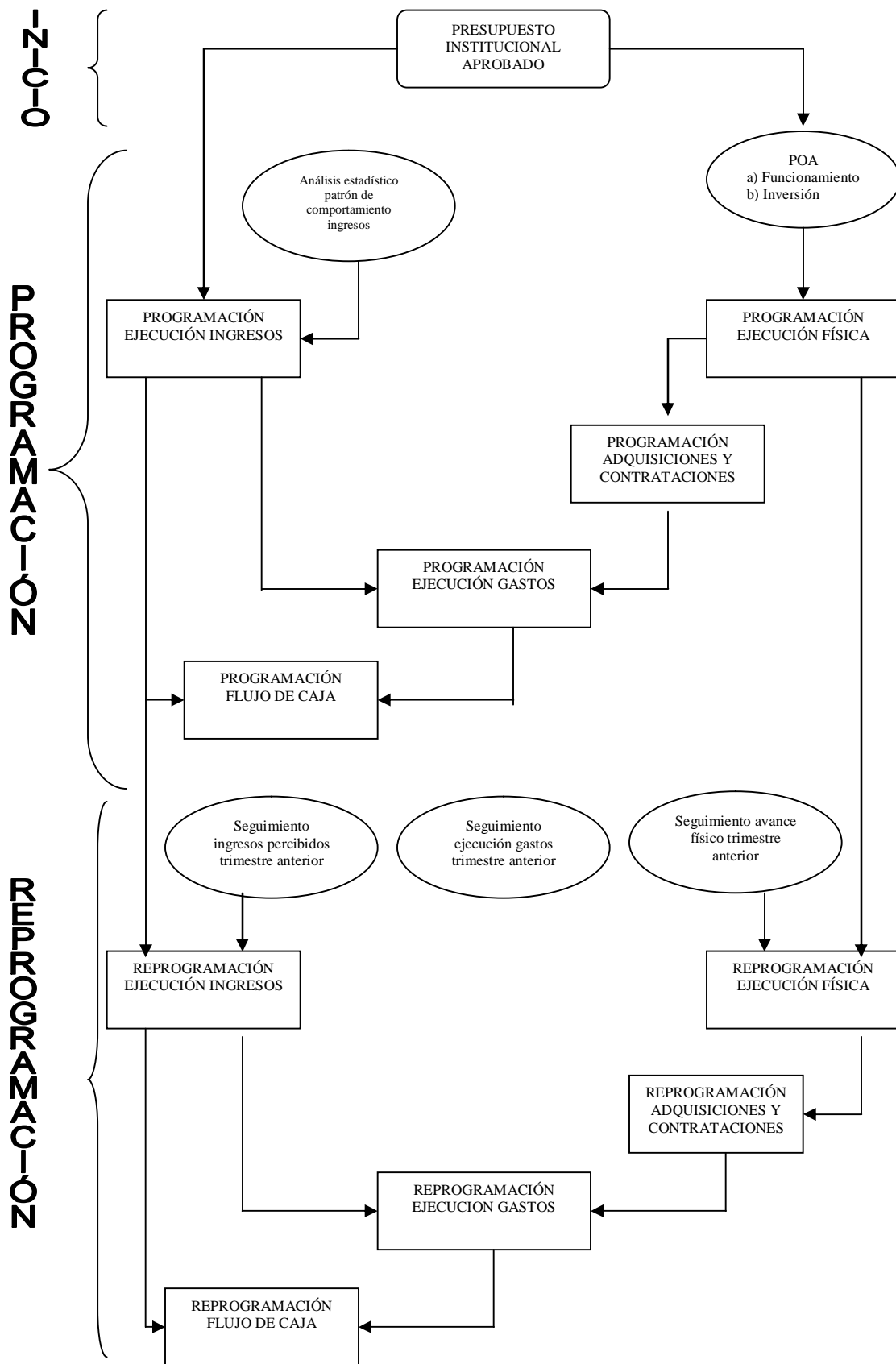
5.- Objetivos de la programación de la ejecución presupuestaria

- Brindar al ejecutivo de la institución una visión integral de la evolución prevista del movimiento de ingresos y gastos para cada uno de los subperiodos del ejercicio presupuestario. Esta información debe mostrarse con la máxima desagregación posible (a nivel de programas, proyectos y actividades de inversión pública).
- Contribuir en la adopción de decisiones a un manejo adecuado de los recursos financieros, disponiendo de información anticipada sobre la posible evolución de los ingresos y gastos.
- Fijar un cronograma de compromisos y pagos, tomando en cuenta las necesidades en cada uno de los periodos. Esto permite optimizar los procesos de compras y adecuar el ritmo de ejecución de los gastos a la percepción efectiva de ingresos.
- Permitir la descomposición en subperiodos de las operaciones a ejecutar y los recursos materiales, insumos y servicios que se requieren para cada uno de los subperiodos del ejercicio presupuestario.
- Posibilitar que al momento de iniciar la adquisición de bienes y/o contratación de servicios, se cuente con información precisa sobre la capacidad económica de la institución y se establezcan fechas ciertas de pago, evitando de esta manera que se deteriore la solvencia y la imagen de la institución.
- Permitir mantener recursos en caja y/o bancos dentro de los niveles técnicamente recomendables o compatibles con la política de la institución.
- Posibilitar la adopción de decisiones cuando se presentan problemas coyunturales que afectan el flujo previsto de ingresos, reduciendo el ritmo de ejecución de los gastos o ajustando los mecanismos de percepción de ingresos evitando de esta manera el endeudamiento no previsto ni deseado.
- Contribuir a sanear las finanzas municipales, introduciendo elementos de previsión que permitan tomar decisiones oportunas en una visión más amplia y no en base a acontecimientos de muy corto plazo.
- Establecer la práctica de programar periódicamente la ejecución física y financiera del POA y del Presupuesto Institucional. El objetivo de esta política es ordenar el plan de compras y la contratación de servicios de acuerdo a las posibilidades reales de recursos que tiene la institución.
- Posibilitar que la institución disponga de un cronograma de compromisos y desembolsos aprobado previamente, tomando en cuenta las necesidades en base a las respectivas programaciones, permitiéndole a la institución racionalizar sus compras y el ritmo de gastos.

6.- Condiciones necesarias para la programación de la ejecución presupuestaria

- Es necesario que el presupuesto institucional sea aprobado conforme establece la normativa actual, los ingresos deben ser proyectados y estimados con la mayor precisión posible, además de estar respaldados por los techos presupuestarios oficiales, convenios de financiamiento, cronogramas de desembolso y destino de los recursos comprometidos para la gestión.
- La institución deberá contar con información histórica sobre los ingresos municipales por meses. Los datos que se logren reunir (como mínimo datos de los últimos 5 años) permitirán realizar un análisis estadístico de los patrones de comportamiento de los ingresos, para proyectar los flujos a los futuros subperiodos del ejercicio presupuestario con la mayor aproximación posible.
- La institución debe realizar el esfuerzo necesario para lograr una efectiva coordinación y complementación entre el área administrativa y la unidad técnica, con el objetivo de que la determinación de los materiales, insumos, servicios y recursos financieros requeridos para alcanzar los objetivos y metas en cada uno de los subperiodos sea el resultado de una cuidadosa planificación institucional.
- El sistema contable de la institución debe generar información presupuestaria por subperiodos. La información oportuna y confiable contribuirá a que las decisiones que se adopten para garantizar la compatibilidad de los flujos de ingresos y egresos sean las correctas, minimizando de esta manera la probabilidad de cometer errores en la programación.
- La programación de la ejecución presupuestaria es un proceso dinámico que demanda la participación del equipo técnico y del área administrativa en labores de análisis de resultados y planificación financiera por subperiodos. Por esta razón, la institución deberá designar oficialmente a los funcionarios responsables de programar y analizar periódicamente la ejecución física y financiera.
- La programación de la ejecución físico-financiera que se realice para cada subperiodo del año, deberá necesariamente contar con el respaldo, la aprobación y el compromiso de la máxima autoridad ejecutiva a objeto de que se cumpla con la planificación establecida.
- Es necesario realizar un continuo seguimiento y monitoreo del avance físico de los programas, proyectos y actividades de inversión pública y coordinar con las entidades ejecutoras las metas a ser alcanzadas en cada subperiodo.
- A objeto de que la programación de la ejecución física y financiera del POA-Presupuesto sea una tarea que los funcionarios deban cumplir de manera obligatoria y continua, la máxima autoridad ejecutiva de la institución deberá emitir una resolución administrativa para su respectivo cumplimiento.
- La aplicación del instrumento, requiere que la institución genere y procese oportunamente información sobre ingresos y gastos por subperiodos de tiempo, el análisis del comportamiento de los recursos y del avance físico resulta ser una tarea importante antes de planificar la ejecución del siguiente subperiodo.

7.- Etapas de la programación de la ejecución presupuestaria



La tarea inmediata después aprobarse el Programa Operativo Anual y el Presupuesto Institucional para la gestión, es la programación de la ejecución, el proceso que debe seguir la programación física-financiera de la ejecución presupuestaria dependerá básicamente de la definición que se le dé a los subperiodos del ejercicio, pudiéndose descomponer los mismos en meses, bimestres, trimestres, cuatrimestres o semestres. En cualquier caso el propósito de esta práctica es ejercer un mayor y mejor control sobre los ingresos y gastos de la institución.

La programación de la ejecución del presupuesto por mes es lo ideal, sin embargo tomando en cuenta que los escasos recursos humanos de las Municipalidades tienen labores muy recargadas, se ve conveniente establecer la práctica de realizar la programación de la ejecución por trimestre, es decir que los funcionarios planifiquen el avance físico y financiero de las operaciones cada tres meses. Por lo tanto en los meses de abril, julio y octubre de cada gestión deberá cumplirse con esta actividad.

En el proceso de programación de la ejecución presupuestaria se distinguen dos momentos: La programación propiamente dicha que se realiza una sola vez a principios de la gestión y la reprogramación que es una actividad dinámica cuyo objetivo es ajustar periódicamente la programación original.

a) Programación

El proceso de programación de la ejecución física y financiera empieza con el análisis del presupuesto institucional aprobado para la gestión, tarea que debe cumplirse a inicios del ejercicio presupuestario debido a que existe la necesidad de mostrar de manera anticipada una visión integral de la evolución prevista en el movimiento de ingresos y gastos en cada uno de los trimestres del año. Con el objetivo de ejercer un mayor y mejor control sobre el desarrollo de las operaciones, la programación necesariamente debe realizarse al mínimo nivel de categoría programática, es decir al nivel de actividad y proyecto mostrando con la máxima desagregación posible las necesidades de materiales, insumos y servicios que demandará cada operación.

La programación física financiera del presupuesto se desarrollará en forma simultánea, es decir que para programar la ejecución de gastos se deberá contar previamente con información relativa a la programación física de las operaciones y el pronóstico de ingresos. Con este primer paso, se pretende definir de manera anticipada la ejecución física y financiera que se espera alcanzar en cada trimestre del año.

La calendarización de las cuotas de compromiso del presupuesto de la gestión, deberá seguir los siguientes pasos:

1. Con base en la información de los últimos 5 años (como mínimo), realizar un análisis estadístico del patrón de comportamiento en los ingresos municipales, Con el análisis se pretende conocer la influencia de los patrones estacionales en las recaudaciones del nivel local (recursos propios) y nacional (coparticipación tributaria), el objetivo final de esta tarea es determinar fundamentalmente un índice estacional que permita pronosticar los recursos que percibirá la institución en cada trimestre del año.
2. Descomponer el presupuesto de recursos de la gestión por cada trimestre del año: En la distribución se tomará en cuenta necesariamente el índice estacional determinado en la etapa previa y los cronogramas de los desembolsos comprometidos para la gestión por otros financiadores de la cooperación internacional.
3. Descomponer por trimestres las operaciones y metas programadas para la gestión, definir conjuntamente con las unidades ejecutoras de la institución, financiadores externos y entidades ejecutoras contratadas el porcentaje del avance físico que se espera alcanzar en cada trimestre del año.
4. Con base en el requerimiento de la Programación Operativa Anual, elaborar y aprobar el plan anual de adquisiciones y contrataciones más importantes, identificando claramente los tiempos estimados para iniciar y concluir con los procesos administrativos de selección y contratación de proveedores, entidades ejecutoras y técnicos que prestarán servicios en favor de la institución.
5. Descomponer por trimestre el presupuesto de gasto programado para la gestión, compatibilizando las necesidades de recursos materiales, insumos y servicios requeridos en la programación física con los ingresos proyectados para cada periodo de tiempo.
6. Con base en la programación trimestral de ingresos y gastos, programar los flujos de caja que se espera alcanzar en cada trimestre del año. El objetivo de esta programación es determinar las posibilidades de liquidez que tendrá la institución para enfrentar los gastos en cada uno de los subperiodos.

Los datos que corresponden a la programación de la ejecución física y financiera del presupuesto, serán registrados en la columna identificada con el rótulo de **“Programado”** en cada formulario.

b) Reprogramación

La programación inicial de la ejecución del presupuesto es un proceso estático donde se proyectan simultáneamente los ingresos a percibir, las metas a alcanzar y los gastos a ejecutar en cada uno de los trimestres del año, como esta actividad se realizará a principios de gestión, existe la posibilidad de que debido a factores internos o externos, la programación inicial de las cuotas trimestrales de compromiso no se cumplan o sean cumplidas parcialmente.

Esta situación puede ocurrir como consecuencia de errores de estimación pero sobre todo puede darse por decisiones que adopten las autoridades de la institución respecto a la alteración de la programación inicial o simplemente puede deberse a coyunturas o crisis institucionales que no permitan cumplir con la programación inicial.

Ante esta situación, existe la necesidad de considerar una etapa en la cual las cuotas trimestrales de compromiso programadas a inicios de gestión puedan ser ajustadas y corregidas cada trimestre del año (a partir del segundo). Con este paso se busca proyectar las metas trimestrales de la institución con el mínimo margen de error posible. El proceso de reprogramación para cada nuevo trimestre, deberá iniciarse con el análisis de las metas alcanzadas y los gastos ejecutados en el trimestre anterior, los datos obtenidos permitirán comparar la ejecución con la programación inicial y posibilitarán tanto la determinación del avance físico y financiero del trimestre, como la detección oportuna de los problemas que estén dificultando la ejecución.

La reprogramación trimestral de la ejecución física y financiera del presupuesto se la debe realizar a principios de cada trimestre, preferentemente en la primera quincena del mes siguiente a la conclusión del periodo anterior (abril, julio y octubre). Como en la etapa de programación, en la reprogramación los funcionarios del área financiera y técnica vendrían a constituirse en un “consejo de análisis de información institucional”, realizando una cuidadosa planificación de la ejecución del presupuesto.

La reprogramación también se desarrolla en forma simultánea, sin embargo este proceso toma en cuenta el análisis de la ejecución alcanzada en el periodo anterior. Esta política contribuye a plantear las cuotas de compromiso trimestrales con la mayor aproximación posible tomando en cuenta el avance físico y financiero de la ejecución observado en el trimestre anterior. Es lógico pensar que si existe rezago en la ejecución sobre todo en los ingresos municipales en un trimestre, también se debe esperar una disminución o desaceleración en el siguiente.

Los pasos que debe seguir la reprogramación de la ejecución físico-financiera del presupuesto son:

1. Reprogramar el presupuesto de recursos para cada nuevo trimestre sobre la base del análisis de los ingresos percibidos en el trimestre anterior, el objetivo de esta práctica es ajustar los ingresos programados del periodo basándose en la tendencia observada. Se utilizará un factor de corrección para enmendar oportunamente los posibles errores de proyección que se hayan cometido en la etapa de programación inicial. El factor de corrección tomará en cuenta la desviación existente entre lo que efectivamente ha percibido la institución y el monto programado a principios de gestión.
2. Con base en los resultados alcanzados en el trimestre anterior, reprogramar las metas del avance físico para cada trimestre del año es la tarea más compleja dentro del proceso y por lo tanto debe merecer un cuidadoso análisis por parte de los funcionarios del área técnica. Es importante detectar los problemas y limitaciones que no han permitido cumplir con las metas establecidas en la etapa previa y tratar de establecer metas reales que puedan ser alcanzadas con los recursos disponibles.

3. Existe la posibilidad de que la programación anual de adquisiciones y contrataciones sufra modificaciones, sobre todo en las fechas de realización. Por lo tanto es necesario también ajustar los tiempos que demandarán los procesos administrativos de contratación a objeto de que la ejecución de los proyectos y obras se inicien en los tiempos previstos sin mayores contratiempos.
4. Reprogramar los gastos para cada trimestre del año asegurando la compatibilidad con los flujos de ingreso preprogramados, las metas de avance físico ajustadas. El requerimiento de materiales, insumos y servicios de las operaciones deberá ser traducido en términos monetarios.
5. Reprogramar los flujos trimestrales de caja: Para este efecto necesariamente se deberán tomar en cuenta los ingresos y pagos que efectivamente se espera ejecutar en cada trimestre de la gestión.

La información que corresponde a la reprogramación de la ejecución física y financiera del presupuesto, será registrada en la columna identificada como **“Reprogramado”** de cada formulario que se utilizará.

8.- Instrumentos para programar la ejecución del presupuesto

FORMULARIO PEFF-1

PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN TRIMESTRAL DE INGRESOS MUNICIPALES

1.- Objetivo

Obtener y registrar información de la programación y reprogramación de los ingresos municipales que se estima percibir en cada uno de los trimestres del año, el formulario PEFF-1 (a) registra información de ingresos de todas las fuentes que tienen los Gobiernos Municipales incluye los saldos de la gestión anterior, el formulario PEFF-1 (b) registra información de los ingresos disponibles para cubrir gastos de funcionamiento de acuerdo a lo que establece la Ley 2296 del Gasto Municipal, en el formulario PEFF-1 (c) se consigna información sobre el ingreso disponible en cada fuente para financiar inversión municipal.

2.- Responsabilidad

La programación y reprogramación de la ejecución de ingresos municipales, así como el seguimiento y control de su ejecución está a cargo del área financiera de la institución, la información que contiene este formulario, debe ser cuidadosamente analizada y proyectada por trimestres, tomando en cuenta los patrones de comportamiento de las fuentes de financiamiento que tiene la institución y que han sido identificadas en el presupuesto institucional de la gestión.

3.- Instrucciones

Identificación

En la parte superior del formulario anote el nombre del Gobierno Municipal y la gestión para la cual se programa la ejecución del presupuesto de recursos.

Descripción

En esta columna se describen en forma preimpresa las fuentes de financiamiento que la institución ha contemplado dentro el presupuesto de la gestión.

Presupuesto Estimado para la gestión

En esta columna se debe registrar el presupuesto institucional de recursos aprobado para la gestión por fuente de financiamiento y organismo financiador.

Presupuesto Reformulado para la gestión

Anote por fuente de financiamiento el presupuesto que ha sido reformulado para la gestión, la reformulación estará sustentada en traspasos presupuestarios y la reprogramación de la ejecución realizada en cada trimestre del año, esta casilla será llenada en el momento en que la institución reformule y ajuste el POA-Presupuesto de la gestión.

Ejecución trimestral de ingresos programados, reprogramados y percibidos

Programado: Anotar por fuente de financiamiento los montos de ingreso que se espera alcanzar en cada trimestre del año, para cumplir con esta tarea es necesario descomponer el presupuesto institucional de recursos de la gestión tomando en cuenta la estacionalidad de los ingresos por meses de los últimos 5 años. La programación de la ejecución de ingresos municipales debe realizarse a principios de gestión simultáneamente para cada trimestre del año, la información que se registrará en estos espacios debe ser extraída del formulario auxiliar (índice trimestral de recursos propios) donde se determinan los montos que se estima percibir en cada trimestre en función al patrón de estacionalidad.

Factor de corrección: Para reprogramar los ingresos municipales, es necesario tomar en cuenta la variación registrada el trimestre anterior entre el monto efectivamente percibido ($i_{p,t-1}$) y el monto programado ($i_{o,t-1}$). Esta diferencia que puede ser positiva o negativa debe ser suavizada dividiendo el resultado entre dos (promedio). El factor de corrección será aplicado a partir del segundo trimestre del año en virtud a que el primer trimestre no puede programarse y a la vez ajustarse con el factor.

$$\text{Factor de corrección}(f_{c,t+1}): f_{c,t} = \frac{i_{p,t-1} - i_{o,t-1}}{2}; \text{Trimestres}(t) : t \in \{1,2,3\}$$

Reprogramado: En esta columna se registran los montos reprogramados para cada una de las fuentes de financiamiento identificadas en el presupuesto. La reprogramación de ingresos debe realizarse a inicios de cada trimestre del año, después de conocer los ingresos percibidos en el trimestre anterior. Esta nueva estimación debe tomar en cuenta el factor de corrección para trasladar la tendencia observada en el periodo anterior al siguiente periodo, con la lógica de que si se observa cierto rezago en la ejecución de los ingresos en el trimestre anterior, es racional pensar que en el trimestre siguiente también se espera cierto rezago, si bien no en la magnitud observada. Por esta razón es que debe dividirse la diferencia entre lo percibido y lo programado del trimestre anterior entre 2.

Por el contrario si se ha observado exceso en los ingresos percibidos, en el siguiente periodo también se espera que los ingresos se sitúen por encima de lo programado.

Para registrar la columna “Reprogramado” a partir del segundo trimestre, es necesario que se multipliquen los valores de la columna programado inicial por el factor de corrección, la operación será:

Ingresos Reprogramados para el periodo actual ($i_{r,t}$):

$$(i_{r,t}) = i_{o,t} \times (1 + f_{c,t})$$

Percibido: Anotar los montos efectivamente ingresados a la institución en cada trimestre del año, esta información se la registrará cada fin de trimestre después de conocer la ejecución presupuestaria de ingresos del periodo. Se recomienda a la institución realizar seguimiento de los ingresos municipales por meses, de manera que se cuente con la información oportuna y confiable cuando se realice la reprogramación de ingresos municipales. Para esta tarea es necesario que se utilice un formulario auxiliar. La información para llenar estos espacios debe ser extraída del SINCOM, otro instrumento automático de gestión financiera o de los registros manuales de la institución.

FORMULARIO PEFF-2 PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN TRIMESTRAL DE LA EJECUCIÓN FÍSICA DEL POA

1.- Objetivo

Obtener y registrar información sobre programación y reprogramación trimestral de la ejecución física de las operaciones de inversión y funcionamiento de la institución. Esta información deberá necesariamente presentarse de manera global sin desagregarse por componente, tareas y obras que existen al interior de cada operación sobre todo aquellas que serán ejecutadas por administración directa. Las operaciones inscritas en el POA de la gestión serán registradas en orden ascendente según categoría programática, el formulario está diseñado básicamente para registrar proyectos de inversión pública (capitalizables), sin embargo obviando algunas columnas, el formato también es útil para registrar operaciones de funcionamiento y corrientes que se ejecutan como inversión dentro los programas reales.

2.- Responsabilidad

La información a registrarse en este formulario debe ser presentada a la máxima autoridad ejecutiva de la institución por el responsable del área técnica. Para programar y reprogramar las metas a ser alcanzadas en cada trimestre, el responsable deberá coordinar con las unidades internas de la institución, el Concejo Municipal, la población (beneficiarios del proyecto) y con Entidades Ejecutoras externas contratadas, la priorización de los proyectos y obras a ejecutar y el avance físico que se desea alcanzar en cada trimestre del año

3.- Instrucciones

Identificación

En la parte superior del formulario, identificar el Gobierno Municipal y la gestión que corresponde a la programación.

Código

Anotar la codificación adoptada en la estructura programática, la primera columna está reservada para anotar el código del programa empleando dos dígitos, en la segunda registrar el código de proyecto que esta conformado por 4 dígitos y en la tercera columna utilizando 2 dígitos se anotará el código de la actividad específica y/o obra según se trate de una operación corriente o de inversión

Descripción de la operación

En esta columna, anotar en forma literal la descripción de la estructura programática, identificando claramente el nombre de la operación con el que fue inscrito en el POA-presupuesto de la gestión.

Fase de ejecución (solo para proyectos de inversión)

En este espacio registrar la fase en la cual se encuentra el proyecto tomando como referencia el ciclo del proyecto, si el proyecto se encuentra a nivel de perfil o de estudio de prefactibilidad, se identificará como **fase de preinversión** y si el proyecto se encuentra en la etapa de diseño final o en ejecución corresponde registrar como **fase de inversión**.

Modalidad de ejecución

Este espacio esta reservado para anotar si la ejecución del proyecto y/o actividad de inversión es por administración directa o delegada. Se dice que es directa cuando la institución con su propia capacidad técnica y administrativa es el que ejecuta directamente el proyecto, se dice que la ejecución es delegada, cuando la institución contrata a un tercero (entidad ejecutora y/o empresa) para la ejecución del proyecto.

Línea base (En %)

Proyecto en continuación: En esta columna anotar el porcentaje de ejecución física acumulada del proyecto hasta la gestión anterior, esta información resulta ser importante para programar y controlar la ejecución física de lo que resta por ejecutar.

Proyecto nuevo: Esta columna será llenada solo si el proyecto o la actividad de inversión son nuevos. El punto de partida para la inversión nueva es siempre del 0%.

Meta global

Describir claramente la meta global establecida para el proyecto, programa y actividad de inversión, en lo posible se deberán cuantificar los resultados que se esperan alcanzar con la operación.

Fechas programada para la ejecución

Anotar las fechas estimadas de inicio y finalización de cada una de las operaciones de inversión, en el siguiente orden: día/mes/año.

Duración (en meses)

En base a las fechas estimadas de ejecución, anotar el tiempo en meses que durará la ejecución de las operaciones, el siguiente ejemplo ilustra la determinación del tiempo:

	<u>Día</u>	<u>Mes</u>	<u>Año</u>
Fecha finalización	15	12	2003
Fecha inicio	<u>25</u>	<u>02</u>	<u>2003</u>
Resultado de la resta	20	9	0

El tiempo establecido en este ejemplo es de 9 meses y 20 días, que se escribe también como 9.7 meses, el decimal se obtiene dividiendo los 20 días entre 30 días que tiene en promedio cada mes.

Programación del avance físico para la gestión (en porcentaje)

En esta columna especificar la meta que se espera alcanzar durante la gestión como porcentaje de la ejecución total. En proyectos y actividades de inversión que se estima iniciar y concluir en la gestión seguramente se anotará como meta el 100% de ejecución, mientras que para proyectos en continuación que fueron iniciados en gestiones anteriores seguramente se programará el porcentaje que falta ejecutar, en otros proyectos de mediano y largo plazo que se inician en la gestión cuya conclusión esta prevista en gestiones futuras, corresponde programar solo la fracción del avance físico que se espera alcanzar durante la gestión.

Reprogramación del avance físico para la gestión (en porcentaje)

En este espacio anotar en porcentaje la meta ajustada para la gestión. La modificación de la meta anual es resultado de la reprogramación efectuada en cada trimestre del año, esta casilla será llenada cuando la institución reformule el POA-Presupuesto, lo cual por lo general ocurre en el último trimestre del año.

Programación y reprogramación trimestral de la ejecución física del POA

Programado: A inicios de la gestión después de que el POA para la gestión ha sido aprobado, se procederá a programar el avance físico de las operaciones. Se estimarán los porcentajes de avance físico que se espera alcanzar en cada trimestre del año. La unidad técnica de la institución es la encargada de presentar esta información que permitirá elaborar una adecuada programación de los gastos.

Reprogramado: En esta columna anotar los porcentajes de avance físico reprogramados para cada trimestre, en el proceso de reprogramación se tomará en cuenta la ejecución física alcanzada en el periodo anterior y la política del Gobierno Municipal respecto a la priorización sobre la ejecución de proyectos y actividades de inversión. La reprogramación es un proceso dinámico, por esta razón es importante que la información sobre el avance físico que se espera alcanzar en el trimestre deba presentarse a principios

de cada trimestre (a partir del segundo), después de conocer la ejecución del trimestre anterior y coordinar con las unidades ejecutoras responsables de ejecutar los proyectos.

Alcanzada: Esta columna se destina al registro del porcentaje de ejecución física efectivamente alcanzado en el trimestre. Este dato permitirá a la unidad técnica comparar con los porcentajes de avance físico programados, también permitirá ajustar las metas en función a los avances logrados en periodos anteriores. Si se produce un rezago en la ejecución de periodos anteriores, la institución debe realizar un mayor esfuerzo de ejecución en los trimestres siguientes.

Alcanzada acumulada: La información sobre el avance físico acumulado en cualquier trimestre del año, es un dato de gran utilidad para cualquier ejecutivo, porque permite realizar seguimiento y control de la ejecución de los proyectos. Por lo tanto en esta casilla se deberá registrar la suma del porcentaje de la inversión alcanzada en trimestres anteriores. La información de la inversión ejecutada acumulada, por un lado permitirá programar con mayor precisión el avance físico que resta ejecutar y por otro facilitará realizar una buena administración financiera del proyecto.

Fecha reprogramada para la ejecución

Si las fechas de ejecución definidas inicialmente por alguna razón han sido cambiadas, anotar las nuevas fechas de inicio y conclusión de la ejecución de los programas, proyectos y actividades.

FORMULARIO PEFF-3:

PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN ANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

1.- Objetivo

Obtener y registrar información sobre la programación y reprogramación de las adquisiciones y contrataciones más importantes que se espera realizar durante la gestión. Antes de pasar a programar gastos trimestrales, es necesario que la institución elabore un plan anual de compras que permita anticiparse a la ejecución de los programas, estudios, proyectos y obras a ser ejecutados por terceros con tareas administrativas que culminen en el tiempo establecido con la selección y adjudicación de los proveedores y/o entidades ejecutoras.

A objeto de no complicar el proceso de programación de la ejecución del presupuesto, se recomienda no elaborar el plan de adquisiciones y contrataciones al mínimo nivel ni mostrar aquellas adquisiciones cuyos montos estimados son pequeños y tienen el carácter de ser recurrentes durante la gestión. Por lo tanto, no deberán incluirse en la programación las compras menores sobre todo aquellas que tienen que ver con el funcionamiento de la institución (ejecutivo y legislativo), el SUMI, gastos operativos de los sectores salud, educación y otros. Tampoco es conveniente incluir las compras para proyectos que serán ejecutados directamente por la institución ya que esto supondría desagregar las compras por productos y eso complicaría el objetivo del formulario.

2.- Responsabilidad

La elaboración del plan anual de adquisiciones y contrataciones estará a cargo del responsable del área administrativa y financiera de la institución, la estimación del

tiempo que demandará el proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios deberá ser coordinada y verificada con las unidades y entidades ejecutoras responsables de la ejecución de programas, proyectos y actividades.

3.- Instrucciones

Identificación

En la parte superior del formulario identificar el Gobierno Municipal y la gestión que corresponde a la programación.

Código

Anotar la codificación adoptada en la estructura programática, la primera columna está reservada para anotar el código del programa empleando dos dígitos, en la segunda registrar el código de proyecto que está conformado por 4 dígitos y en la tercera columna utilizando 2 dígitos se anotará el código de la actividad específica y/o obra según el caso (operación corriente o de inversión).

Descripción de la operación

En esta columna, anotar en forma literal la descripción de la estructura programática, identificando claramente el nombre de la operación con el que fue inscrito en el POA-presupuesto de la gestión.

Síntesis de las características técnicas

En esta columna, anotar de manera resumida las características técnicas de la adquisición y/o contratación. Se recomienda realizar el esfuerzo necesario para resumir en unas cuantas palabras los aspectos más importantes del requerimiento, de modo que sean fáciles de comprender.

Fuente de financiamiento

Anotar en forma literal la fuente que financiará la adquisición y/o contratación.

Modalidad de la adquisición y/o contratación

Este espacio está reservado para identificar la modalidad de adquisición y/o contratación de bienes y servicios que la institución ha previsto para ejecutar los programas, proyectos y actividades contenidas en el POA.

Costo estimado según presupuesto institucional

Anotar el costo de la adquisición y/o contratación de los bienes y servicios. Esta información debe ser extraída del presupuesto institucional aprobado para la gestión.

Fecha programada para el proceso de adquisición y/o contratación

En las columnas que corresponden, indicar las fechas previstas para el inicio y finalización del proceso de adquisición y/o contratación. El tiempo estimado que demande el proceso de selección y contratación, deberá guardar relación con las fechas de inicio establecidas en la programación trimestral de la ejecución física.

Fechas programadas para la ejecución

Anotar las fechas estimadas de inicio y finalización de cada una de las operaciones, en el siguiente orden: día/mes/año, esta información se debe trasladar del formulario PEFF-2.

Fechas reprogramadas para el proceso de adquisición y/o contratación

Esta información debe ser llenada, solo si las fechas que se han previsto en la programación para el inicio y la finalización del proceso de adquisiciones y contrataciones han sido movidas o ajustadas. También corresponderá reprogramar los tiempos en caso de que el programa, proyecto o actividad haya sido adelantado o postergado para otro periodo de tiempo.

Fechas reprogramadas para la ejecución

Esta información debe ser llenada, solo si las fechas que se han previsto en la programación para el inicio y la finalización de la ejecución del proyecto y/o actividad han sido movidas o ajustadas.

Comunidad y/o distrito destinatario

Anotar el nombre de la comunidad o distrito para el cual está destinada la adquisición y/o contratación. Esta información puede resultar de mucha utilidad para que la población pueda ejercer control y seguimiento del cumplimiento del proceso planificado.

FORMULARIO PEFF-4:**PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN TRIMESTRAL DEL GASTO MUNICIPAL****1.- Objetivo**

Obtener y registrar información de la programación, reprogramación, ejecución y pagos trimestrales del gasto que corresponde a las operaciones de funcionamiento e inversión. Esta información deberá mostrarse en las categorías programáticas de mínimo nivel (proyecto y actividad).

Es necesario elaborar un formulario por cada fuente de financiamiento, esta práctica no sólo ayudará a ordenar la ejecución de las operaciones por cuenta financiadora, sino que también permitirá llevar un adecuado control de las mismas en cuanto a programación de caja se refiere.

2.- Responsabilidad

La información a registrarse en este formulario debe ser presentada a la máxima autoridad ejecutiva de la institución por el responsable del área financiera después de asegurar la compatibilidad de la disponibilidad de recursos con las metas y el avance físico que la unidad técnica ha programado.

3.- Instrucciones

Identificación

En la parte superior del formulario se debe anotar el nombre del Gobierno Municipal, la gestión para la cual se programa la ejecución del presupuesto de gastos, la fuente de financiamiento, el organismo financiador y la cuenta corriente que financiará los programas, proyectos y actividades contenidas en el POA.

Código

Anotar la codificación adoptada en la estructura programática, la primera columna está reservada para anotar el código del programa empleando dos dígitos, en la segunda columna registrar el código de proyecto que esta conformado por 4 dígitos y en la tercera columna utilizando 2 dígitos se anotará el código de la actividad específica y/o obra según se trate de una operación corriente o de inversión.

Descripción de la operación

En este espacio, anotar claramente el nombre de la operación que identifica al código de estructura programática con el que fue inscrito en el POA-presupuesto de la gestión.

Fase de ejecución (solo para proyectos de inversión)

En este espacio registrar la fase en la cual se encuentra el proyecto tomando como referencia el ciclo del proyecto. Si el proyecto se encuentra a nivel de perfil o de estudio de prefactibilidad, se identificará como **fase de preinversión**. Si el proyecto cuenta con un diseño final y está siendo ejecutado, corresponde registrarlo como **fase de inversión**.

Modalidad de ejecución

Este espacio esta reservado para anotar si la ejecución del proyecto y/o actividad de inversión es por administración directa o delegada. Se dice que es directa cuando la institución con su propia capacidad técnica y administrativa es el que ejecuta directamente el proyecto. Se dice que la ejecución es delegada, cuando la institución contrata a un tercero (Entidad Ejecutora) para la ejecución del proyecto.

Costo total de la inversión

Anotar el costo total de la inversión programada que será cubierto con recursos de todas las fuentes de financiamiento. En caso de tratarse de un proyecto en continuación, se inscribirá en el presupuesto institucional sólo la inversión que falte ejecutar.

Otras fuentes que cofinancian la operación

En esta casilla se enunciarán las otras fuentes con las cuales la institución de manera complementaria pretende financiar el programa, proyecto o actividad. Esta información será de mucha utilidad para realizar un seguimiento al nivel de las fuentes de financiamiento.

Presupuesto estimado para la gestión

Está dividido en dos columnas: La primera registra en términos porcentuales la proporción que representa el gasto presupuestado con recursos de la fuente de financiamiento respecto al costo total de la operación. En la segunda columna se mostrará en términos monetarios el gasto estimado para cada una de las operaciones previstas en el presupuesto institucional. La información contenida en esta columna será presentada en forma agregada por programa, proyecto, actividad y/o obra, sin entrar en detalles acerca de las partidas presupuestarias.

Presupuesto reformulado para la gestión

En esta columna, anotar los montos que corresponden a la reformulación del presupuesto institucional. Esta columna será el resultado de los traspasos presupuestarios y la reprogramación de gastos que fueren realizados en cada trimestre del año.

Programación y reprogramación trimestral de gastos, ejecutado y pagado

Programado: Se debe anotar el nivel de gasto estimado para cada trimestre del año, la proyección deberá contemplar el requerimiento de recursos para alcanzar las metas y el avance físico establecido para cada trimestre. La columna “programado” que se identifica en cada trimestre, será registrada a inicios de la gestión cuando se cuente con el presupuesto institucional debidamente aprobado, la calendarización del presupuesto anual según trimestres, se realizará en función al avance físico que contempla la programación física PEFF-2.

Reprogramado: En esta columna se registrará los montos de gasto reprogramados para cada trimestre del año. La reprogramación del gasto necesariamente deberá basarse en la reprogramación de los ingresos municipales, así como en el replanteamiento de las metas y los porcentajes de avance físico a fijarse en cada trimestre. La información que corresponde a la reprogramación del gasto será llenada a principios de cada trimestre a partir del segundo trimestre del año. El área financiera es responsable de presentar esta información con la máxima desagregación posible. La reprogramación del gasto tomará en cuenta la reprogramación del avance físico registrada en el formulario PEFF-2.

Ejecutado: En esta columna anotar por trimestres los montos ejecutados de gasto (tomar el dato del devengado) por programa, proyecto, actividad u obra que contempla cada una de las operaciones registradas en la apertura programática. El objetivo de esta columna es conocer la ejecución presupuestaria del gasto y compararla con el gasto reprogramado. Los montos ejecutados serán registrados una vez concluido el trimestre.

Pagado: Se deben anotar los montos que la institución efectivamente haya cancelado durante el trimestre. En pocos casos esta columna será igual al monto devengado y en la mayoría de los casos los montos siempre serán inferiores a los montos devengados.

FORMULARIO PEF-5: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN TRIMESTRAL DE CAJA

1.- Objetivo

Obtener y registrar información de manera agregada sobre la programación y reprogramación de las operaciones efectivas de caja (ingresos percibidos y pagos efectuados) por fuente de financiamiento.

La elaboración de un formulario por cuenta financiadora, no sólo ayudará a ordenar la ejecución de las operaciones, sino que también permitirá llevar un adecuado control de las necesidades efectivas de financiamiento y mantener los niveles de liquidez dentro de los márgenes técnicamente recomendables.

2.- Responsabilidad

Los datos de este formulario deben ser obtenidos y emitidos a instancia superior por el responsable del área financiera de la institución.

3.- Instrucciones

Identificación

En la parte superior del formulario se debe anotar el nombre del Gobierno Municipal, la gestión para la cual se programa la ejecución del presupuesto de gastos, la fuente de financiamiento para los programas, así como los proyectos y actividades contenidas en el POA.

Cuentas

En este espacio se encuentra preimpreso el agregado de las cuentas básicas que intervienen en la determinación del flujo de caja. La utilización de las cuentas predefinidas deberá adecuarse en función a las características de cada fuente de financiamiento. Por ejemplo si se está programando para la cuenta de coparticipación tributaria (cuenta principal), se deberá utilizar la cuenta de transferencias y donaciones recibidas y las demás cuentas que correspondan.

La cuenta “saldo caja y bancos”, registrará la disponibilidad de recursos en cada trimestre del año. A partir del segundo trimestre se tomará en cuenta el saldo final del trimestre anterior que haya quedado disponible en caja y en las cuentas bancarias (tomar en cuenta la columna ejecutado). Esto quiere decir que el saldo final del trimestre anterior se convierte en el saldo inicial para el trimestre siguiente.

Presupuesto comprometido para la gestión

En esta columna anotar el presupuesto elaborado para la gestión de manera global (ingresos y gastos). La información será trasladada del formulario PEF-4.

Presupuesto de caja para la gestión

Anotar el movimiento de efectivo que se ha programado en el presupuesto institucional, si la institución no tiene un presupuesto de caja para la gestión, en el momento de realizar

la programación de la ejecución financiera se debe realizar esta tarea previa a la descomposición de la programación de caja por trimestres. Esto quiere decir que la institución deberá contar con un presupuesto de caja para la gestión, a fin de facilitar la elaboración del presupuesto de efectivo. Se recomienda tomar el 100% de los ingresos presupuestados y entre el 90% y 95% del presupuesto de gastos comprometidos para la gestión.

Programación y reprogramación de las operaciones efectivas de caja

Programado: Anotar en esta columna el flujo de caja programado para cada trimestre de la gestión. Esta tarea deberá ser ejecutada a principios de gestión, tomando en cuenta la distribución trimestral de los ingresos y gastos. La información que se registrará en esta columna debe ser compatible con la programación de ingresos y gastos contenida en los formularios PEFF-1 y PEFF-4 de la misma fuente de financiamiento.

Reprogramado: En este espacio se deben registrar los flujos de caja reprogramados para cada trimestre del año. Esta actividad, que es responsabilidad exclusiva del área financiera, deberá realizarse a principios de cada trimestre tomando en cuenta la información de ingresos y gastos también reprogramados que se registran en los formularios PEFF-1 y PEFF-4.

Ejecutado: Se deberán registrar de manera agregada los ingresos percibidos y los gastos pagados que permitan determinar el saldo final en caja en cada uno de los trimestres del año. Esta tarea deberá realizarse cada fin de periodo de manera que el dato esté disponible en la primera semana del siguiente trimestre cuando se elabore la reprogramación del flujo de caja.

FORMULARIOS AUXILIARES (FA's)

ÍNDICE TRIMESTRAL RECURSOS (FA1)

1.- Objetivo

Obtener, procesar y analizar información histórica de recursos propios y coparticipación tributaria para conocer los patrones de comportamiento de las fuentes de financiamiento, el propósito de este análisis estadístico es determinar los índices que serán de mucha utilidad para distribuir el presupuesto anual de recursos por trimestres.

2.- Responsabilidad

La unidad financiera de la institución es responsable de realizar el análisis estadístico para determinar el índice trimestral, a objeto de determinar un índice confiable, se recomienda obtener y procesar datos sobre ingresos al menos de los últimos 5 años.

3.- Instrucciones

a) Datos para determinar el índice trimestral (En bolivianos)

Identificación

En la parte superior del formulario anote el nombre del Gobierno Municipal

Año

Se describe en forma preimpresa las gestiones para realizar el análisis estadístico

Trimestres

En las 4 columnas siguientes referidas a los trimestres, anotar los datos que corresponden a cada gestión.

Total anual

Para cada año, anotar la suma de ingresos trimestrales

Promedio trimestral para el año

En cada gestión, registrar el promedio trimestral, para encontrar el promedio dividir el total de ingresos anuales entre 4 trimestres que tiene el año.

b) Índice trimestral (En %)**Trimestres del año**

En este espacio se encuentran las siguientes columnas: Los trimestres del año, el promedio de ingresos por trimestre (PIT), el factor del índice trimestral y el índice de ingresos trimestrales. La última fila de la tabla está reservada para calcular el promedio general de ingresos de todos los trimestres (PGT).

Promedio de ingresos por trimestre (PIT)

En esta columna, anotar el valor del PIT del respectivo trimestre (periodo 1995-2002), trasladándolo de la última fila de la tabla en el inciso a). Sumando los cuatro valores del PIT y calculando el promedio, se obtiene el PGT.

Factor índice trimestral

Esta columna se la obtiene dividiendo el PIT entre el PGT para cada trimestre.

Índice trimestral (En %)

En esta columna se registran los factores en porcentaje para cada trimestre del año. Para esto, multiplicar las cifras contenidas de la columna anterior (factor índice trimestral) por 100.

DISTRIBUCIÓN TRIMESTRAL DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS (FA2)**1.- Objetivo**

Obtener y registrar la distribución del presupuesto de recursos de la gestión por trimestres tomando en cuenta el índice estacional que recoge los patrones de comportamiento de los ingresos propios y coparticipación tributaria fundamentalmente, ya que los recursos HIPC se distribuyen de manera equitativa durante la gestión en cuotas iguales.

2.- Responsabilidad

La unidad financiera de la institución es responsable de presentar la distribución del presupuesto anual de recursos por trimestres. Esta tarea deberá realizarse a principios de gestión cuando la institución cuente con el presupuesto aprobado para la gestión.

3.- Instrucciones

Identificación

En la parte superior del formulario identificar el Gobierno Municipal, así como la gestión correspondiente a la programación. Para los formularios de gasto de funcionamiento e inversión, registrar también a cuánto asciende el presupuesto de recursos y la fuente de ingresos correspondiente.

Trimestres del año

Contiene en forma preimpresa, los cuatro trimestres que tiene el año, al final de la columna se deben sumar los montos totales.

Índice de ingresos trimestrales (En %)

Anotar el índice determinado para cada trimestre del año, trasladar este porcentaje del formulario auxiliar (índice trimestral).

Factor índice trimestral

Trasladar los factores determinados en el formulario auxiliar (factor índice trimestral).

Cuotas trimestrales de ingresos (CTI)

En este espacio registrar la distribución del presupuesto anual de recursos de manera igualitaria por trimestres. El objetivo de esta columna es servir de referencia para comparar las diferencias que existen entre esta forma tradicional de trimestralizar ingresos y la distribución en base a índices estacionales.

Ingresos trimestrales distribuidos según índice estacional

En esta columna anotar los ingresos que realmente se esperan alcanzar en cada trimestre del año. Para encontrar estas cifras se deben multiplicar las CTI del presupuesto institucional por el factor del índice trimestral.

SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE INGRESOS Y GASTOS PROGRAMADOS, REPROGRAMADOS Y EJECUTADOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO (FA3)

1.- Objetivo

Realizar seguimiento y monitoreo de la programación y ejecución presupuestaria a objeto de comparar en cada subperiodo de tiempo el comportamiento de los ingresos con los gastos. El objetivo de este formulario es ejercer control permanente sobre la ejecución del presupuesto, cuidando que los gastos no sobrepasen los ingresos y si coyunturalmente

esto ocurre, tratar de reducir el gasto en los siguientes periodos de manera que al término de la gestión, los gastos se aproximen a los ingresos.

El formato está diseñado para cada fuente o cuenta financiadora, la información a ser registrada en este formulario será extraída de los formularios PEF-1 (ingresos) y PEF-4 (gastos)

2.- Responsabilidad

La unidad financiera de la institución es responsable de llevar el control de la evolución de ingresos y gastos para evitar que no se produzcan abultados y recurrentes déficits en los trimestres. La información deberá ser remitida trimestralmente a la máxima autoridad para su evaluación y consideración en la toma de decisiones. De ser posible, se deben construir gráficas a gran escala para el monitoreo de los resultados.

3.- Instrucciones

Detalle

En este espacio se encuentra preimpreso el detalle de los ingresos y gastos del subperiodo y los ingresos y gastos acumulados, también por subperiodos. Los ingresos y gastos del subperiodo corresponden a cada trimestre, mientras que los ingresos y gastos acumulados se refieren a la suma de los trimestres (ejemplo: Si se programa para el tercer trimestre del año, se registrará la suma del primer y segundo trimestre).

Trimestre

En cada trimestre, anotar información sobre la programación, reprogramación y ejecución de ingresos y gastos por trimestre, los datos de cada trimestre permitirán acumular información sobre estas dos variables, facilitando la elaboración de curvas para el monitoreo, las cuales pueden de ser de mucha utilidad para el ejecutivo de la entidad.

**FINPAS – PADEP
GTZ**

**INSTRUMENTOS DE
PROGRAMACIÓN**

PROGRAMACION Y REPROGRAMACION DE LA EJECUCION TRIMESTRAL DE INGRESOS MUNICIPALES
En bolivianos

Formulario PEF-1

Gobierno Municipal: _____

2) Gestión: _____

a) Ingresos Municipales (todas la fuentes)

Descripción	Presupuesto estimado para la gestión	Presupuesto Reformulado para la gestión	Ejecución trimestral de Ingresos programados, reprogramados y percibidos													
			1° trimestre		2° trimestre				3° trimestre				4° trimestre			
			Programado (inicial)	percibido	Programado (inicial)	Factor corrección variación percib/prog	Reprogramado	percibido	Programado (inicial)	Factor corrección variación percib/prog	Reprogramado	percibido	Programado (inicial)	Factor corrección variación percib/prog	Reprogramado	percibido
I.- Saldo en Caja/Bancos (gestión anterior)																
1.1.- Recursos propios																
1.2.- Coparticipación tributaria																
a) Cuenta principal																
b) Cuenta Fondo Compensatorio de Salud SUMI																
1.3.- HIPC II																
a) Salud (10%)																
b) Educación (20%)																
c) Infraestructura productiva y social (70%)																
1.4.- PEN																
1.5.- DANIDA																
II.- Ingresos de la gestión																
1.1.- Recursos propios																
1.2.- Coparticipación tributaria																
a) Cuenta principal																
b) Cuenta SUMI																
1.3.- HIPC II																
a) Salud (10%)																
b) Educación (20%)																
c) Infraestructura productiva y social (70%)																
1.4.- Obtención de préstamos																
1.5.- FPS*																
1.6.- VEIPS																
1.7.- Aporte de la Comunidad																
1.8.- Organismos Internacionales																
Totales (incluye saldos gestión anterior)																

Gobierno Municipal: _____

Gestión: _____

Formulario PEF-1 (b)

C) Ingresos disponibles para financiar gasto funcionamiento según fuente de financiamiento

Descripción	Presupuesto estimado para la gestión	Presupuesto Reformulado para la gestión	Ejecución trimestral de Ingresos programados, reprogramados y percibidos													
			1° trimestre		2° trimestre				3° trimestre				4° trimestre			
			Programado	percibido	Programado	Factor corrección variación percib/prog	Reprogramado	percibido	Programado	Factor corrección variación percib/prog	Reprogramado	percibido	Programado	Factor corrección variación percib/prog	Reprogramado	percibido
1.- Saldos de la gestión anterior disponibles para gasto funcionamiento																
a) Recursos Propios																
b) Coparticipación tributaria (cuenta principal)																
2.- Ingresos de la gestión disponibles para gasto funcionamiento*																
a) Recursos Propios																
b) Coparticipación tributaria (cuenta principal)																

* Determinación de los recursos para funcionamiento según Ley 2296 del Gasto M.

**a) DATOS PARA DETERMINAR EL ÍNDICE TRIMESTRAL, RECURSOS DE COPARTICIPACIÓN TRIBUTARIA
En Bolivianos**

FA - 1/a

Gobierno Municipal: _____

Año	Primer	Segundo	Tercero	Cuarto	Total ingresos anuales	Promedio trimestral ingresos para el año
1995						
1996						
1997						
1998						
1999						
2000						
2001						
2002						
Total ingresos por trimestre (periodo 1995-2002)						
Promedio de ingresos por trimestre (PIT) (periodo 1995-2002)						

**b) ÍNDICE TRIMESTRAL, RECURSOS DE COPARTICIPACIÓN TRIBUTARIA
En porcentaje**

Gobierno Municipal: _____

Trimestres del año	Promedio de ingresos por trimestre (PIT)	Factor del Índice Trimestral	Índice de los Ingresos trimestrales (En %)
Primer			
Segundo			
Tercero			
Cuarto			
Total trimestres			
Promedio general de todos los trimestres (PGT)			

**a) DATOS PARA DETERMINAR EL ÍNDICE TRIMESTRAL, RECURSOS PROPIOS
En Bolivianos**

FA - 1/B

Gobierno Municipal: _____

Año	Primer	Segundo	Tercero	Cuarto	Total ingresos anuales	Promedio trimestral ingresos para el año
1995						
1996						
1997						
1998						
1999						
2000						
2001						
2002						
Total ingresos por trimestre (periodo 1995-2002)						
Promedio de ingresos por trimestre (PIT) (periodo 1995-2002)						

**b) ÍNDICE TRIMESTRAL, RECURSOS DE COPARTICIPACIÓN TRIBUTARIA
En porcentaje**

Gobierno Municipal: _____

Trimestres del año	Promedio de ingresos por trimestre (PIT)	Factor del Índice Trimestral	Índice de los Ingresos trimestrales (En %)
Primer			
Segundo			
Tercero			
Cuarto			
Total trimestres			
Promedio general de todos los trimestres (PGT)			

DISTRIBUCION TRIMESTRAL DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS
En Bolivianos

Gobierno Municipal: _____

FA - 2

Gestión: _____

Presupuesto para la gestión: Bs. _____

a) Recursos de coparticipacion tributaria (cuenta principal)

Trimestres del año	Indice de ingresos trimestrales ** En %	Factor del índice trimestral	Cuota Trimestral de Ingresos (CTI)	Ingresos trimestrales distribuidos según índice trimestral
Primer				
Segundo				
Tercero				
Cuarto				
Total*				

** Patrón comportamiento de ingresos observado periodo

DISTRIBUCION TRIMESTRAL DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS
En Bolivianos

Gobierno Municipal: _____

Gestión: _____

Presupuesto para la gestión: Bs. _____

b) Recursos de coparticipacion tributaria (Cuenta Fondo Compensatorio de Salud)

Trimestres del año	Indice de ingresos trimestrales ** En %	Factor del índice trimestral	Cuota Trimestral de Ingresos (CTI)	Ingresos trimestrales distribuidos según índice estacional
Primer				
Segundo				
Tercero				
Cuarto				
Total*				

* Techo contemplado en la Ley Financial

** Patrón comportamiento de ingresos observado periodo

DISTRIBUCIÓN TRIMESTRAL DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS
En Bolivianos

Gobierno Municipal: _____

Gestión: _____

Presupuesto para la gestión: Bs. _____

c) Recursos propios

Trimestres del año	Indice de ingresos trimestrales ** En %	Factor del índice trimestral	Cuota Trimestral de Ingresos (CTI)	Ingresos trimestrales distribuidos según índice estacional
Primer				
Segundo				
Tercero				
Cuarto				
Total				

** Patrón comportamiento de ingresos observado periodo

