

# Presupuesto por resultados

---

MÓDULO 3



# Contenido

---

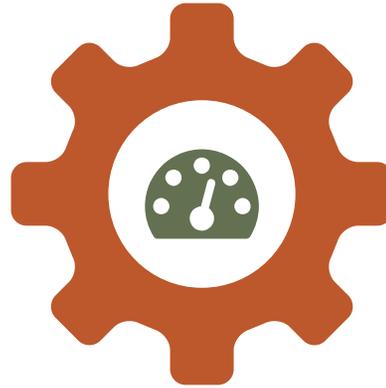
- Condiciones que facilitan la implementación del presupuesto por resultados
  - Definición y objetivos del presupuesto por resultados
  - Componentes de un presupuesto basado en desempeño
  - Presupuesto verde basado en resultados
- 



### **Presupuesto**

Es un instrumento altamente institucionalizado que resume la disponibilidad de recursos para las diferentes áreas de la gestión del Estado.

El presupuesto constituye entonces la expresión financiera de las políticas públicas.



### **Clasificador presupuestario**

Es la directriz del ordenamiento y organización de las asignaciones presupuestarias, que distingue el origen y fuente de los ingresos y el objeto de los gastos identificados según su naturaleza económica.



### **Proceso presupuestario**

Ordena en un ciclo anual que comprende cuatro etapas, que se caracterizan por tener plazos y procedimientos preestablecidos.

# Proceso presupuestario



# Objetivos de los presupuestos públicos





# Presupuesto para resultados

---

*“Conjunto de metodologías, procesos e instrumentos que permiten que las decisiones involucradas en un presupuesto incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los desempeños, pasados y esperados, de la aplicación de los recursos públicos, así como condiciones, exigencias e incentivos que motiven y faciliten que las instituciones públicas obtengan dichos desempeños”. Marcel y Guzmán (2010)*



Ámbito del problema	Descripción
Diseño	Problemas en el diseño de las partes o los aspectos de uno o más de sus componentes, en su arquitectura
Gestión	Problemas en la operación: organización del trabajo técnico; procesos de compra, de administración de recursos financieros y de recursos humanos; sistemas de información, de seguimiento y control; comunicaciones, etcétera.
Institucionalidad	Problemas derivados de la ubicación institucional, relaciones de dependencia jerárquica, instancias de coordinación inter e intra institucional, competencias institucionales (humanas, tecnológicas y de liderazgo), credibilidad, legitimidad, etcétera.
Recursos	Insuficientes recursos en relación con sus objetivos o propósitos.

Situaciones que afectan el desempeño

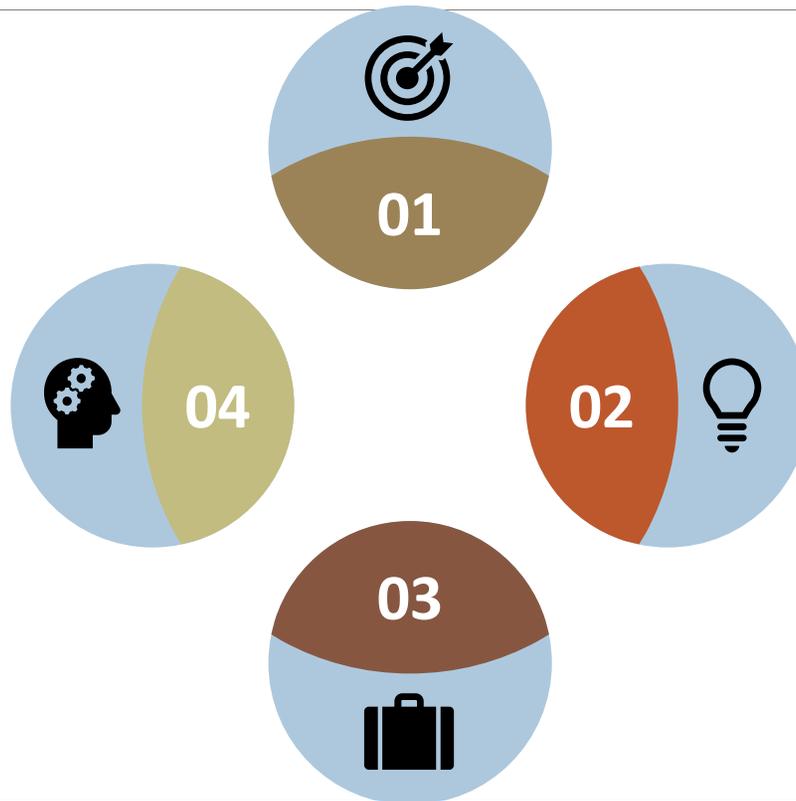
# Elementos para la implementación

## Normas

Normas sobre administración financiera que permitan la flexibilidad necesaria para que las dependencias utilicen con eficiencia sus recursos para el logro de resultados.

## Incentivos

Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario que motive a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados



## Información

Información comprensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de seguimiento y evaluación.

## Procedimientos

Procedimientos explícitos debidamente formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto.

El presupuesto tradicional asigna recursos a un organismo para gastarlo en ciertos insumos. El presupuesto tradicional informa sobre qué insumos utilizan los organismos públicos y cuánto gastan en insumos los organismos públicos. El control presupuestario tradicional vigila que los actos sean legales y que el gasto se encuentre dentro de los límites autorizados.

Insumos  $\Rightarrow$  Productos

El presupuesto por resultados otorga recursos a los organismos para que los gasten en insumos con el fin de generar un cierto volumen de productos previsto. Esos productos, a su vez, generarán ciertos resultados en la sociedad. El presupuesto por resultados brinda información adicional sobre qué se produce en los organismos públicos, quién produce los bienes públicos, cuántos bienes se producen, qué resultados se planea lograr con esos bienes y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

Insumos  $\Rightarrow$  Productos  $\Rightarrow$  Resultados

## Presupuesto Tradicional vs. Presupuesto Por resultados



# Componentes del presupuesto para resultados

---

# Información de desempeño

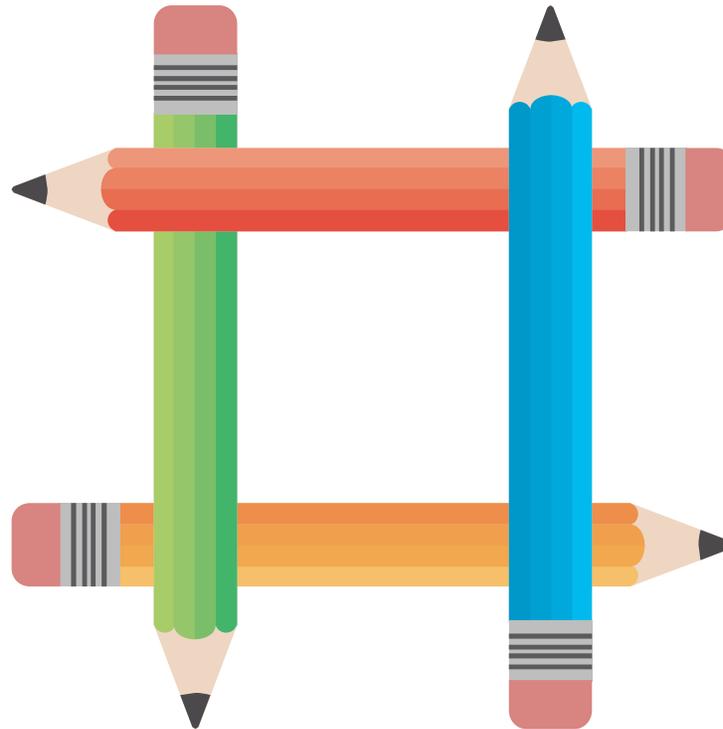
Es la pieza base del presupuesto basado en desempeño y se vincula con el concepto de sistema de monitoreo y evaluación (MyE). Este se entiende como una construcción que incluye instrumentos, metodologías, procedimientos y aplicaciones con el objeto de recolectar, regularmente, información del desempeño de las acciones públicas.

## Ambitos de control

- Procesos
- Productos
- Resultados intermedios
- Resultados finales.

## Dimensiones de desempeño

- Eficacia: grado de cumplimiento de los objetivos planteados
- Eficiencia: ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones y el uso de recursos
- Economía: generar y movilizar los recursos financieros en el marco de sus objetivos.



## Indicadores de desempeño

Se utilizan para comprometer metas de desempeño o simplemente para efectuar el seguimiento a mediciones.

## Evaluación

Las evaluaciones corresponden a estudios, exámenes o revisiones, que tienen por finalidad construir valoraciones y encontrar factores explicativos a estas valoraciones o juicios evaluativos.

# Proceso presupuestario

Capaz de integrar información sobre desempeños pasados y futuros o esperados a las decisiones involucradas en su formulación, discusión y ejecución, de modo que la gestión presupuestaria contribuya a mejorar la calidad del gasto público.

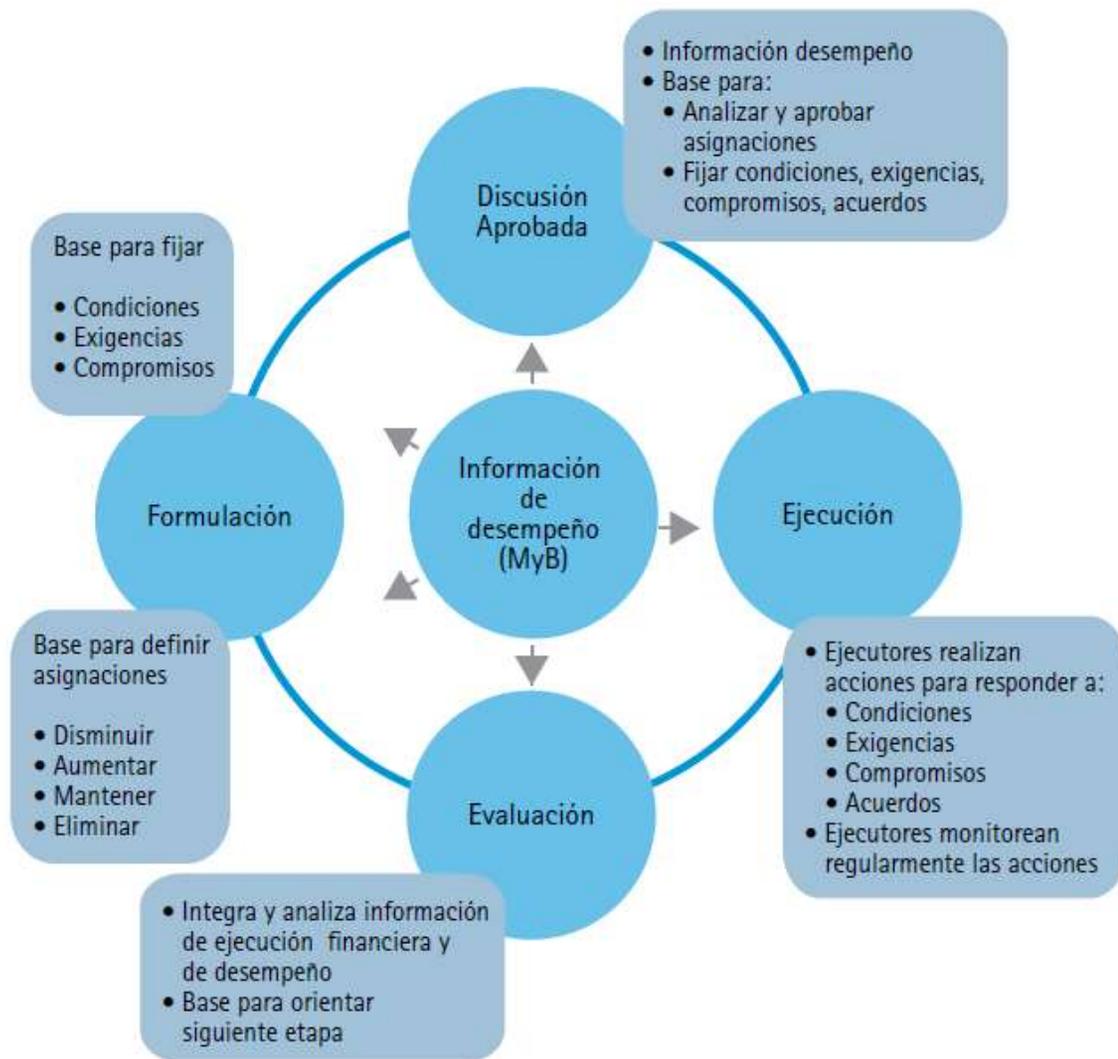
1. Asignar los recursos nuevos a las áreas más prioritarias y a las alternativas que muestren una mejor respuesta a las necesidades.
2. Reasignar los recursos existentes desde áreas menos prioritarias y que muestren desempeños escasos o nulos hacia áreas más prioritarias y una mejor respuesta a las necesidades.
3. Promover y resguardar un buen uso de los recursos a través de condiciones, exigencias y compromisos para la ejecución de los recursos.

Momento	Tipo de información/instrumento
Desempeño pasado	Cumplimiento de metas de indicadores. Evaluaciones de programas o acciones existentes; desempeños observados.
Desempeño futuro	Compromisos expresados en metas para indicadores. Evaluación <i>ex ante</i> ; resultados o beneficios esperados.



# Proceso presupuestario

---



Uso de la información de desempeño en el proceso presupuestario

# Incentivos para mejorar

---

Buscan movilizar los recursos institucionales —en particular los recursos profesionales, no profesionales y gerenciales— para alcanzar mayor eficacia, eficiencia, economía y calidad en las acciones de las organizaciones públicas, complementando los dos componentes anteriormente descritos.

## Reconocimiento

Reconocimiento puede llegar a ser una poderosa fuente de incentivo si existe un compromiso básico y una identificación de los funcionarios o el personal con los logros que se reconocen.

## Devolución de responsabilidades

Entregar un mayor grado de autonomía administrativa y financiera a particulares niveles o unidades de la organización. Se requieren de sistemas de monitoreo bien instalados y funcionando que informen y retroalimenten al nivel central o unidad principal, y una alta capacidad de gestión.



## Incentivos económicos

- Bonos o incrementos transitorios de remuneraciones.
- Promoción
- Financiamiento de proyectos

# Desarrollo de capacidades institucionales

## Técnicas



Las técnicas y las prácticas de mejoramiento de los estados o las condiciones básicas de los recursos humanos: motivación, autoestima, etcétera.

## Destrezas



Las destrezas específicas: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, establecimiento de compromisos, etcétera.

## Competencias



Las competencias técnicas: políticas públicas, finanzas públicas, técnicas presupuestarias, evaluación y monitoreo, estadísticas, sistemas e información, etcétera.

# Presupuesto verde para resultados

---

Un PbR relacionado con el clima (PbR-Clima) podría priorizar la evaluación de programas con mayor impacto en el cambio climático y la biodiversidad, sea negativo o positivo, de mitigación o adaptación, con indicadores de resultados y de impacto, y retroalimentación en todo el ciclo presupuestario.

- Gasto primario: cuando el cambio climático constituye su propósito principal. Esto abarca, por ejemplo, el presupuesto de los ministerios del medio ambiente o la fiscalización ambiental; y este gasto siempre se vincula con un efecto positivo.
- Gasto secundario: el cambio climático es un propósito subsidiario dentro de un rubro presupuestario mayor, que engloba otros propósitos. Eso aplicaría, por ejemplo, a proyectos de energía renovable para reducir las emisiones de carbono, dentro de la clasificación general de “energía” del COFOG (Clasificador de Funciones de Gobierno de las Naciones Unidas), o a proyectos relacionados a viviendas de emergencia para poblaciones afectadas por desastres naturales, dentro de la clasificación general de “vivienda”. Los gastos secundarios pueden incluir también gastos de impacto negativo, como, por ejemplo, en la clasificación general “energía”, las plantas termoeléctricas o las usinas de carbón.