



Necesidad de Adaptación de la Administración Pública a las exigencias de procesos productivos efectivos de los Estados para obtener resultados.

Roberto García López

XXXVII Seminario Internacional de Presupuesto Público,
Madrid, España del 5 al 8 de Julio de 2010

Índice de la presentación

- La gestión pública orientada a resultados
- Un índice para medir la GpR en ALC
- Avances de la GpR del Desarrollo en ALC
- El PpR pilar fundamental de la GpR
- Conclusiones y Desafíos

La necesidad de una GpR

- En LAC existen recursos financieros escasos que alimentan los presupuestos públicos y que vienen de los ciudadanos y las empresas...
- Necesidad de maximizar los resultados o alcanzar el mayor valor público con los recursos disponibles:
 - a) para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos con equidad, y b) así validar el mandato del pueblo y fortalecer la democracia

FUNCIONES PUBLICAS

	PROVISION DE BIENES PUBLICOS	CORRECCION FALLAS DE MERCADO	PROVISION BIENES MERITORIOS	INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL
FUNCIONES MINIMAS	<ul style="list-style-type: none"> •Defensa •Justicia •Seguridad ciudadana •Derechos propiedad •Relaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> •Transporte •Educacion primaria y secundaria •Salud curativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Alivio desastres •Reducción pobreza •Pensiones •Educacion superior 	<ul style="list-style-type: none"> •Control de legalidad •Financiamiento •Recursos humanos
INTERMEDIAS	<ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura •Salud preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> •Servicios de utilidad pública •Regulación de monopolios •Regulacion financiera •Vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> •Cultura/Deport •Seguros desempleo •Fomento industrial 	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación •Coordinación •Normalización
AVANZADAS	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo urbano •Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> •Promoción competencia •Proteccion consumidor •Apoyo PYME •Innovación, ciencia y tec. 	<ul style="list-style-type: none"> •Apoyo grupos vulnerables •Integración social 	<ul style="list-style-type: none"> •Control de gestión •Rendición de cuentas •Participación ciudadana

Adaptado de M.Marcel

Instrumentos en ALC para la Gestión ión de Largo, Mediano y Corto Plazo

<i>Instrumentos Nacionales</i>	<i>Instrumentos y Acuerdos Internacionales</i>	<i>Plazo</i>	<i>Países</i>
1.Visión 2030, 2020,		LP (6+2)	BR, ME, T T, CO, JA, PN (PD y PE)
	Metas del Milenio	LP	Mayoría de países
2.Plan de Desarrollo de Mediano Plazo		MP (14)	BA,BO, BR, CO, CR, EC, HA, GU, ME, SU, ES, NI, PA, TT
	Estr.de Reduc de la Pobreza	MP	BO, HO, ES, NI, CR, RD,
3.Presupuesto Plurianual		MP	UR
4.Marco Fiscal de MP		MP (11)	AR, BA,BR, CH, CO, ES, GU, ME, NI, PE, UR
	Declaración Paris (2005) y Accra (2008)	MP(12)	HO, RD, NI, HA, ES
4.Presupuesto p Resultados.		CP	CH, (ME y PE)
5. Presup. Incrementalista		CP	Mayoría de los países

Dos principios de la GpRD

- No existe GpRD sin un PpR...
Pero solo con un PpR no se puede implementar una GpRD
- El PpR es una herramienta poderosa para mejorar la efectividad del desarrollo

**Planificación
para Resultados**

**Monitoreo &
Evaluación**

**Presupuesto para
Resultados**

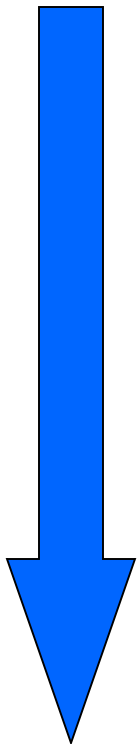
**Ciclo
de
Gestión**



**Gestión
Prog y Proy**

**Gestión Finac
AR + Au(IyE) + Ad**

General



Particular

Ciclo de gestión

Análisis del desarrollo y equilibrio de la GpRD en el sector público

Pilares

Análisis de la situación de cada uno de los cinco pilares

5

Componentes

Análisis de elementos clave para el desarrollo de los pilares

18

Indicadores

Medición del desempeño de los componentes

37

Requisitos mínimos o variables

139

Escalas de Calificación

Propuesta - propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución o proyecto aprobado.	1
Iniciada - se encuentra implementándose en su fase inicial.	2
En desarrollo - Se encuentra en su fase de desarrollo, aun no operan todos sus elementos o; no operan en toda su capacidad o; adolece de problemas o debilidades que impiden su buen desempeño.	3
Implementada - Se encuentra implementado, operando todos sus elementos a plena capacidad, pero su desempeño puede mejorar	4
Consolidada - Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio y se prevé su sostenibilidad.	5

0%	0
De 1% a 20%	1
De 21% a 40%	2
De 41% a 60%	3
De 61% a 80%	4
De 81% a 100%	5

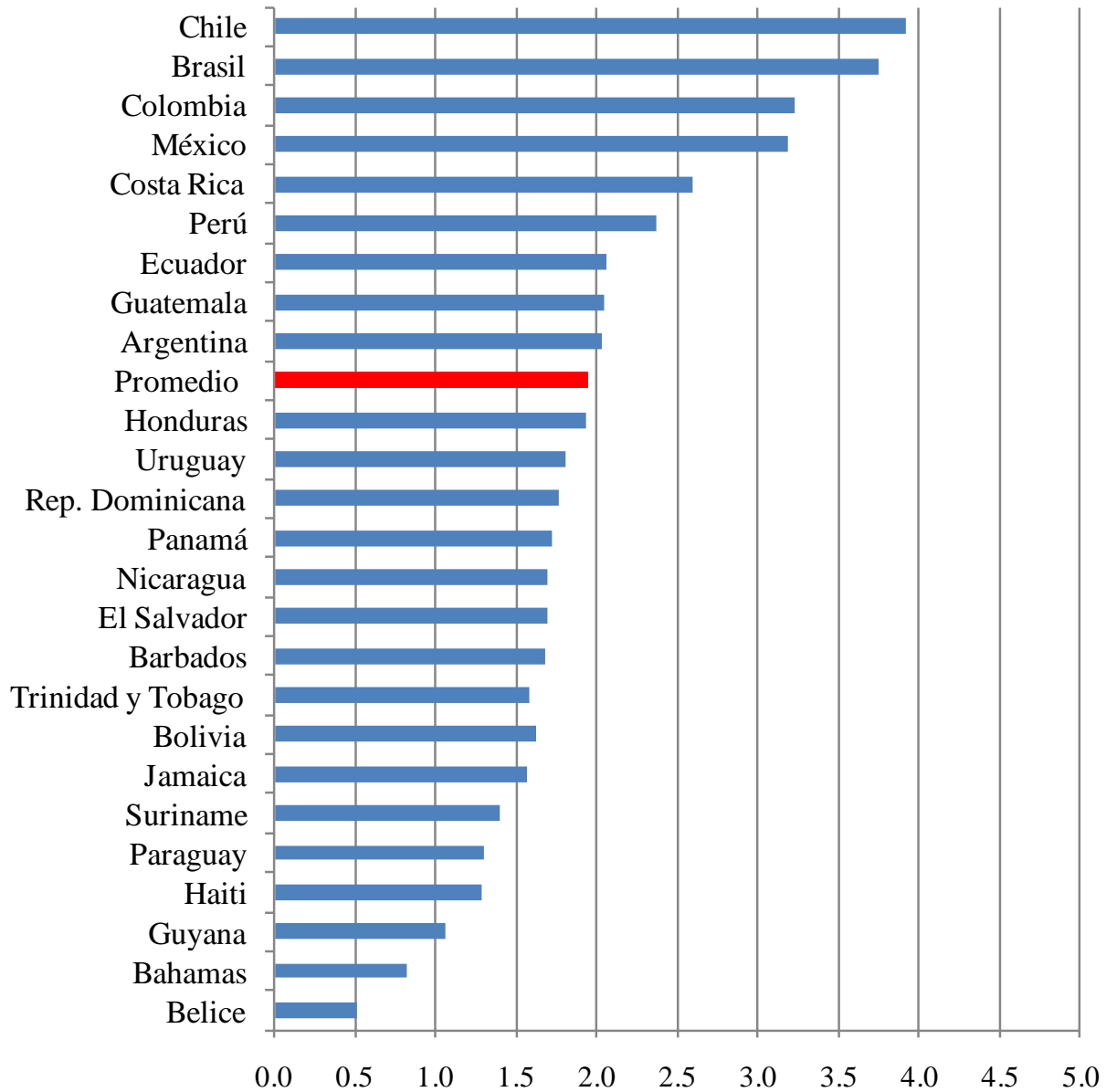
Índice de GpRD para LAC y grupo de países según nivel de avance (25 países)

Pilares	Promedio	Avan	Med	Bajo
1. Planificación para Resultados	2.3	3.5	2.3	1.6
2. Presupuesto por resultados	1.4	3.1	1.3	0.5
3. Gestión Financiera Pública	2.5	4.0	2.5	1.5
4. Gestión de programas y proyectos	1.9	3.1	2.0	1.0
5. Monitoreo y Evaluación	1.6	3.8	1.3	0.7
Índice de GpRD	1.9	3.5	1.9	1.0

Países según nivel de desarrollo de la GpRD
25 países

Nivel de avance	Países
Avanzados : 3,5	Chile, Colombia, México, Brasil
Medio : 1,9	Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Perú República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay
Fase Inicial : 1,1	Bahamas, Belice, Guyana, Haiti, Paraguay, Surinan

Indice de GpRD



Presupuesto para Resultados

Tipo*	Nexo entre la información sobre el desempeño y la asignación de recursos*	Propósito en el proceso presupuestario*	Grado de uso**
Informativo	No existe	Rendir cuentas	Se aplica en algunos países de LAC y de la OECD
Discrecional	Indirecto	Planificar y/o rendir cuentas	Es el más común en los países de la OCDE.
Decisional	Directo	Asignar recursos y rendir cuentas	Se usa solamente en programas específicos y en Corea.

* OECD, 2007, *Performance Budgeting in OECD Countries*, OECD: Paris. (la traducción es de los autores).

** World Bank, 2008, *Performance-Informed Budgeting in Latin America. Experiences and Opportunities*.

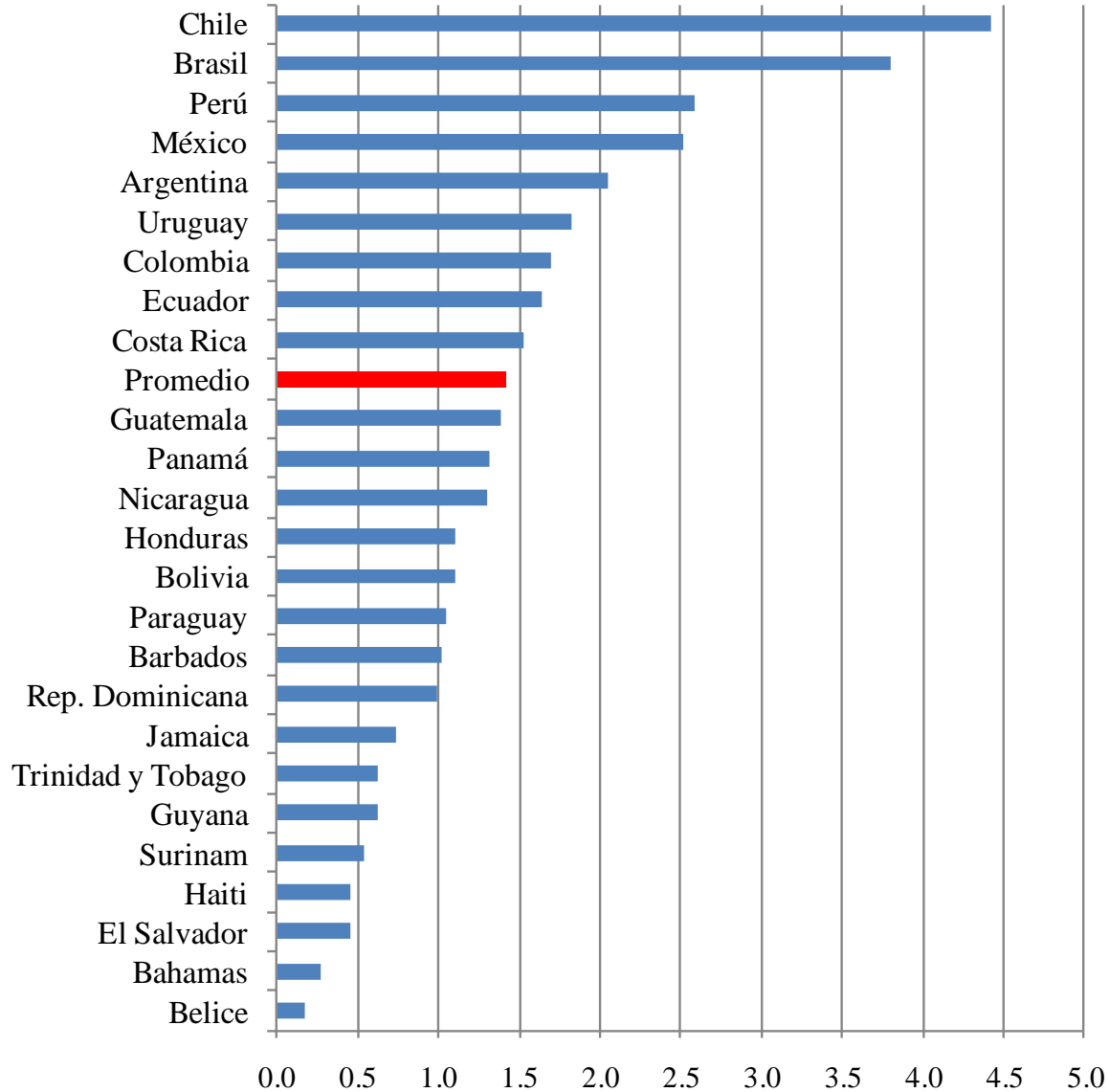
Diferencias entre la Presupuestación Convencional y la PpR

	Presupuestación Convencional	PpR
Marco temporal	Un año	Mediano plazo
Clasificación	Insumos	Productos o Programas
Control	Externo	Interno
Rol de la Dirección de Presupuesto	Control interno	Gestión del cambio en políticas
Información de desempeño	Centrada en la ejecución financiera	Productos o Resultados
Asignación de gastos	Mensual o trimestral	Anual o trimestral
Discrecionalidad de gasto de la agencia	Limitada	Ampliada

El PpR es un elemento fundamental para impulsar un desarrollo efectivo

- La PpR apunta a transformar la presupuestación de un proceso que controla los detalles de gastos a un proceso que financia las innovaciones políticas y los programas de desarrollo
 - En efecto, la PpR busca convertir a la presupuestación en un proceso de desarrollo
- La PpR puede promover una mayor integración y consistencia entre la planificación nacional y la asignación de recursos
 - En muchos países la planificación está divorciada del presupuesto, lo que conlleva planes no realistas y presupuestos que priorizan la continuidad por sobre el cambio
- El desarrollo es obstaculizado cuando el gobierno es indiferente o ignorante respecto de los resultados de los gastos públicos
 - Los resultados más importantes son aquellos que monitorean el progreso hacia la consecución de los objetivos del desarrollo

Indice de presupuesto por resultados



Avances en LAC en PpR

Componentes de Presupuesto por Resultados	Promedio	Avanzado	Medio	Bajo
Estructuración del presupuesto en programas	2,3	3,5	2,4	1,2
Marco fiscal de mediano plazo	2,1	4,4	2,0	0,9
Ley de responsabilidad fiscal	1,7	4,3	1,4	0,6
Evaluación de efectividad del gasto	0,9	2,8	0,7	0,2
Incentivos para la efectividad en la gestión	0,6	1,9	0,5	0,0
Total	1,4	3.1	1,3	0,5

Conclusiones y desafíos del PpR en un contexto de GpRD

La institucionalización del PpR en ALCA se encuentra en general en una etapa incipiente, sin embargo existe un buen momentum para avanzar

El PpR debe adaptarse a las condiciones institucionales y políticas de cada país .

En lo instrumental :

Mejorar la armonización y articulación entre , PNMP y el presupuesto

Marco Fiscal de Mediano Plazo integrado al Presupuesto.

Aplicación gradual y flexible...

En el contexto político institucional para avanzar en el PpR se necesita :

Liderazgo político y técnico

Contar con un servicio civil capacitado y comprometido (incentivos)

Disponer de sistemas de información financiera confiable

Para asegurar la sostenibilidad en el tiempo se requiere involucrar a los ejecutores, el Congreso y a la Sociedad Civil

■ RIESGOS ...o los pecados

- Decir o creer que hacemos PpR cuando en realidad seguimos en un enfoque tradicional de presupuesto incrementalista...
- El gradualismo “excesivo” en la implementación mata al PpR...
- La PpR no sólo requiere la introducción de nuevas técnicas, sino que es esencial modificar el comportamiento de los políticos y gerentes.
- El cambio principal implicaría que los hacedores de políticas, administradores públicos y proveedores de servicios públicos, se preocupen más acerca de los resultados a lograr...
- Para ello, es necesario contar con incentivos adecuados (monetarios y no monetarios)
- Al nivel operativo, es necesario motivar a los proveedores de servicios, por ejemplo con contratos de desempeño.
- Al nivel político, es esencial que los partidos liberen el control sobre los empleos públicos y se profesionalice la carrera pública.
- Al nivel gerencial, es importante que los gerentes sean responsables del incumplimiento de las metas de desempeño.
- La PpR no tendrá éxito cuando exista y se tolere la corrupción.

BID
Sector de Capacidad
Institucional y Finanzas

Muchas Gracias !!!

Roberto García López

robertogl@iadb.org