



**El Presupuesto para  
Resultados en América  
Latina y el Caribe**

**Roberto García López**

**Asociación Internacional de Presupuesto**

Managua, Nicaragua 17 al 20 de Mayo

1. El PBR en el contexto de la GpR
2. Donde estamos en ALC en PBR ?.
3. Como avanzar en la implementacion del PBR
4. Principales riesgos
5. Conclusiones

## *1. El PBR en el contexto de la GpRD...*

Presupuesto para resultados (o pres. basado en desempeño) es el conjunto de metodologías, procesos, e instrumentos que permiten que las decisiones presupuestarias incorporen sistemáticamente informaciones sobre los desempeños, pasados y esperados, de la aplicación de los recursos, así como el marco de incentivos que condicionan que las instituciones obtengan dichos desempeños

## Presupuesto para Resultados

Tipo*	Nexo entre información del desempeño y la asignación de recursos*	Propósito en el proceso presupuestario*	Grado de uso
Informativo	No existe	Rendir cuentas	Se usa en países con un grado desarrollado de responsabilidad social como los países escandinavos.
Explicativo	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 muy pocos países.

\* 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*.

**Planificación  
para Resultados**

**Monitoreo &  
Evaluación**

**Presupuesto para  
Resultados**

**Ciclo  
de  
Gestión**



**Gestión  
Prog y Proy**

**Gestión Finac  
AR + Au(IyE) + Ad**

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

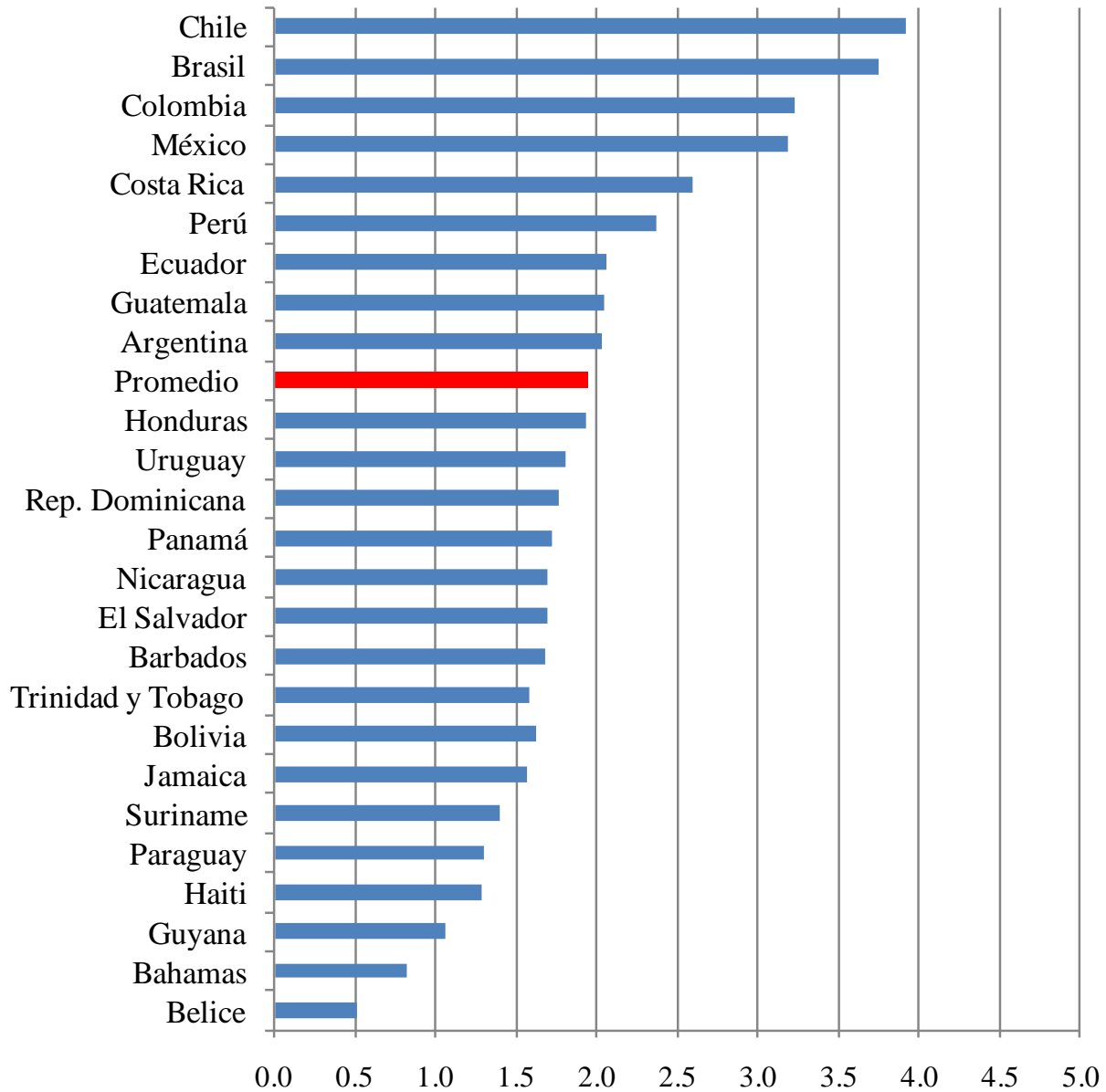
Pilares	Promedio	Avan	Med	Bajo
1. Planificación para Resultados	2.3	3.5	2.3	1.6
2. Presupuesto por resultados	1.4	3.1	1.3	0.5
3. Gestión Financiera Pública	2.5	4.0	2.5	1.5
4. Gestión de programas y proyectos	1.9	3.1	2.0	1.0
5. Monitoreo y Evaluación	1.6	3.8	1.3	0.7
Índice de GpRD	1.9	3.5	1.9	1.0

1. El PBR en el contexto de GpRD...

Indice de GpRD según nivel de desarrollo (25 países)

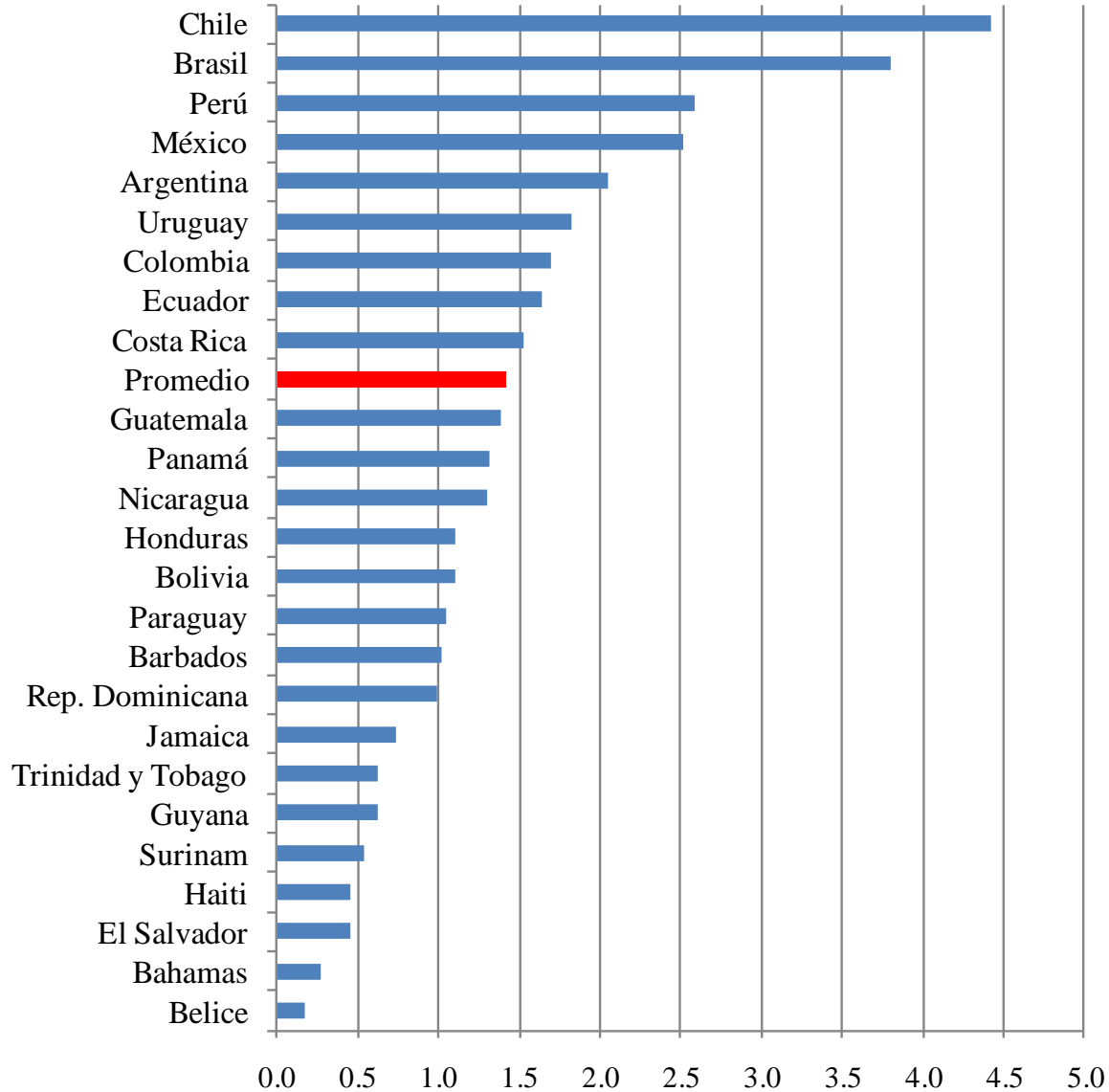
Nivel de avance	Países
Avanzados : 3,5	<b>Chile, Colombia, México, Brasil</b>
Medio : 1,9	<b>Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Perú República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay</b>
Fase Inicial : 1,1	<b>Bahamas, Belice,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

## Indice de GpRD





## Indice de presupuesto por resultados



## Principales Componentes del PBR

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
<b>Total</b>	<b>1,4</b>	<b>3.1</b>	<b>1,3</b>	<b>0,5</b>

- En definitiva :

sin PBR no hay GpR...

pero solo con el PBR, no tendremos GpR

### *3. Como avanzar en la implementación del PBR*

Sobre los principales componentes:

#### 1. Información sobre desempeño

- Condición necesaria para PBR
- Organizada en sistemas de monitoreo y evaluación

#### 2. Uso en proceso presupuestario

- Proceso presupuestario como proceso de toma de decisiones
- Orientación de decisiones depende de información que las alimente
- Etapas claves: programación, formulación, ejecución

#### 3. Incentivos a gestores

- Gestión la hacen las instituciones
- Presupuesto como juego repetitivo, genera incentivos, aprendizaje

#### 4. Entrega de competencias a gestores

- Presupuesto como restricción financiera y flexibilidad operativa de procesos y actividades

## Sistemas de Incentivos

1. Incentivos no económicos (prestigio)

2. Incentivos económicos :

i) asociados a salarios

ii) bonos o incrementos transitorios de salarios

bonificaciones según: \*desempeño de la org.

\*equipos o unidades

\* individual

3. Recursos discrecionales : fondos concursables

### *3. Como avanzar en la implementación del PBR*

- Análisis de actores principales en el sector publico
- “Big bang” o gradualidad
- Importancia de invertir en difundir conceptos
- involucrar a otros actores :construir alianzas
- Necesidad de flexibilidad, capacidad de retroalimentación, persistencia
- Prepararse para un largo viaje

### *3. Principales riesgos...*

1. Volatilidad fiscal
2. Incrementalismo presupuestario
3. Fragmentación presupuestaria, sistemas cuasifiscales
4. Imitación por moda.
5. Dogmatismo : “ instrumentalitis” y/o “indicadoritis”

6. Inflexibilidades presupuestarias
7. Debilidad de sistemas de información
8. Clientelismo político
9. Informalidad, impunidad
10. Voluntarismo



# CONCLUSIONES

- PPR se está consolidando como una disciplina con instrumental y procesos concretos
- PPR en ALC responde a objetivos y restricciones distintas de las de los países desarrollados
- Para apoyar efectividad sobre el desarrollo, PPR en ALC debe ser ejercicio constructivo, un juego cooperativo
- PPR en ALC requiere un contexto apropiado, resolver problemas básicos de gestión financiera pública
- PPR debe adaptarse a condiciones institucionales y políticas de los países

- *Liderazgo político y técnico para el cambio.....*
- El PBR no sólo requiere la introducción de nuevas técnicas, sino que es esencial modificar el comportamiento de los políticos y gerentes.
- El cambio principal : los hacedores de políticas, administradores públicos y proveedores de servicios públicos, se preocupen más acerca de los resultados . Si ellos no toman en cuenta el desempeño, la introducción de nuevas prácticas presupuestarias no hará mucha diferencia.
- 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.
- Al nivel operativo, es necesario motivar a los proveedores de servicios por ejemplo con contratos de desempeño.
- Para motivar a los empleados públicos, es necesario contar con incentivos monetarios y no monetarios
- **El PBR no tendrá éxito cuando existe y se tolera la corrupción.**

***Saber que se puede...***

***Querer que se pueda...***

**Muchas Gracias !!!**

**Roberto García López**  
**robertogl@iadb.org**