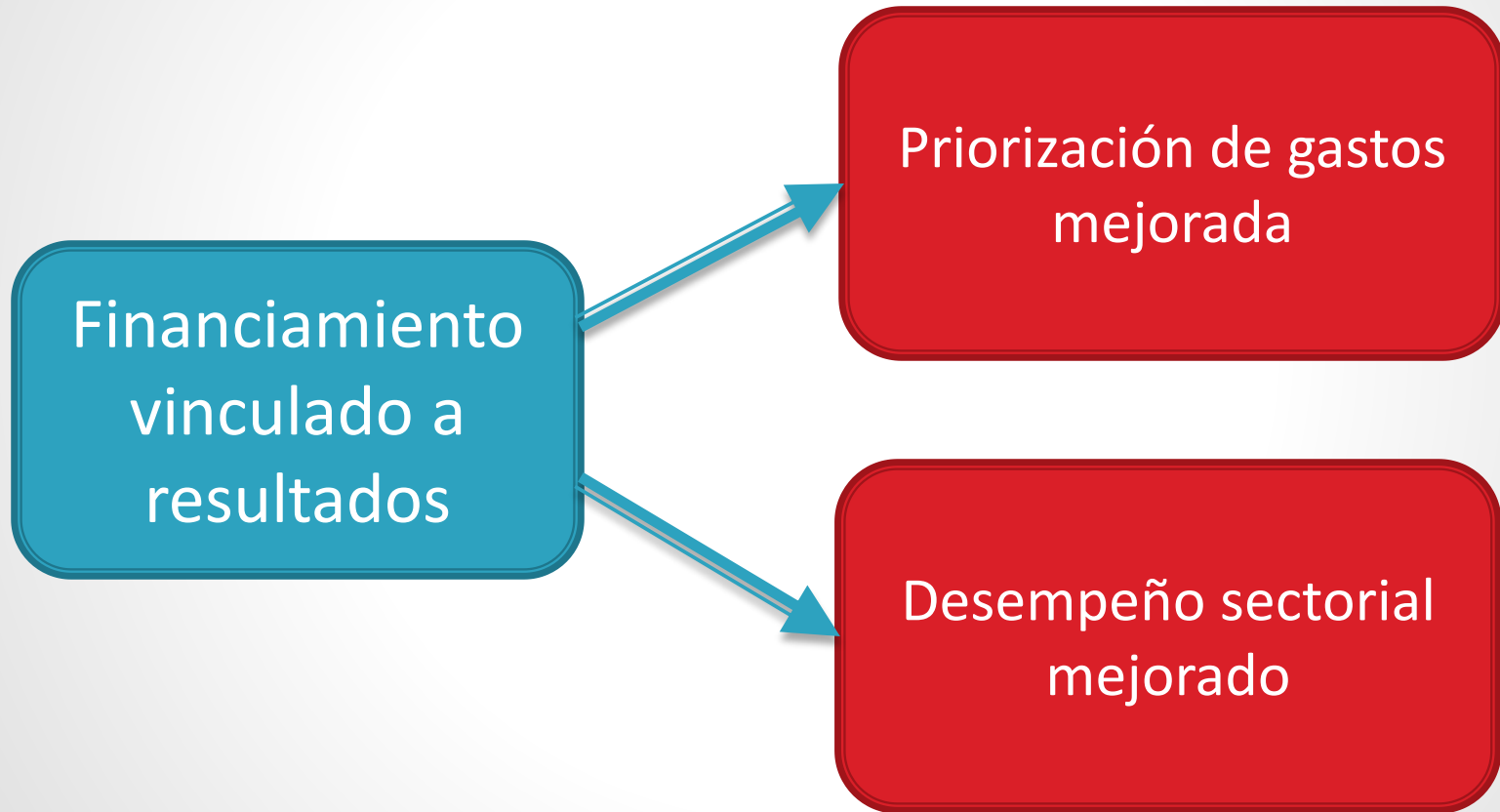


Ministerio de Economía y Finanzas
Unidad de Presupuesto Nacional
Montevideo, Noviembre 2017

Haciendo que el Presupuesto por Desempeño funcione

Marc Robinson
pfmresults.com

¿Qué es lo que el PD persigue?



Cómo el PD falla en algunos países

Poco impacto en asignación de recursos

- Asignación presupuestaria no depende del desempeño
- Presupuestos decididos como siempre

Información de desempeño no es útil para presupuestar

- No muestra cuán efectivos y eficientes son los programas
- No hay evaluación (útil)

Ministerios no están motivados para tener mejor desempeño

- No rinden cuentas por desempeño
- No se preocupan por indicadores y metas

Presupuesto por desempeño es solo “papeleo”

Preparación del presupuesto no considera desempeño

Desempeño no es revisado durante preparación

- No se incluye en el proceso
- Nadie mira los indicadores

Gasto base

- Asignado independiente de desempeño
- Sistema presupuestario “incrementalista”

Gasto nuevo

- Desempeño pasado no se considera
- Ni siquiera para expandir programas

Preparación no está basada en programas

- Estimación continúa basada en insumos
- Los programas son solo para presentación

Asegurando que el desempeño importe

- ▶ **Diálogo de desempeño durante preparación**
 - Revisión del MEF y discusión con sectores
 - Indicadores y desempeño en función de metas
 - Las conclusiones pueden afectar la asignación del año entrante
- ▶ **Proceso de revisión del gasto**
 - Revisión sistemática del gasto base
 - Opciones para “ahorros”
 - Uso de indicadores de desempeño y evaluación
- ▶ **Nuevo gasto – Consideración del desempeño pasado**
 - Más difícil conseguir más fondos con mal desempeño pasado
- ▶ **Preparación del presupuesto en base a programas**

Lecciones del diseño del sistema de PD

- ▶ **Apropiación de los programas por los ministerios**
 - Responsabilidad compartida significa que nadie se hace cargo
- ▶ **Programas deben ser basados en desempeño**
 - Grupos de distintos productos con resultados comunes
 - No se basan en actividades burocráticas
- ▶ **Programas deben ser suficientemente distintos**
 - No solo uno o dos programas gigantes por ministerio
 - Agrupamientos de grandes programas son irrelevantes para los ministerios
- ▶ **PD integrado con la planificación estratégica**
 - Programas usados en planes estratégicos
 - Indicadores de programas también usados en planes estratégicos
 - Ciclo integrado planificación-presupuesto

Información de desempeño

- ▶ **Tipos apropiados de indicadores de desempeño**
 - Útiles para decisiones presupuestarias
 - Desempeño que importa a la ciudadanía
- ▶ **Rol de la evaluación**
 - Indicadores de desempeño no son suficientes
 - Pero la evaluación debe diseñarse para apoyar la presupuestación

¿Qué tipos de indicadores para PD?

Principalmente indicadores de productos y resultados

- ▶ Productos afectan nivel de financiamiento
- ▶ Resultados afectan si debe financiarse
- ▶ No usar indicadores de actividad e insumo
- ▶ Actividades/insumos apoyan gestión interna

Cuatro tipos claves de indicadores de programa:

- ▶ Indicadores de resultado (efectividad)
- ▶ Indicadores cuantitativos de productos
- ▶ Indicadores de eficiencia de productos
- ▶ Indicadores de calidad de productos

Costo de productos: rol en sistema de PD

- ▶ Usando costos de product para estimar requisitos de presupuesto:
 - Cantidad de productos \times costo unitario
 - Años de escolaridad \times costo unitario = Presupuesto escuelas
- ▶ Experiencia internacional: funciona como base sectorial
 - Financiamiento universitario
 - Financiamiento hospitalario
- ▶ No funciona para todo el gobierno
 - E.g. investigaciones criminales de la policía
 - Servicios que no tienen costos estándares unitarios
- ▶ Aplicación selectiva es la mejor estrategia
 - Impráctico costear todos los productos del gobierno