



Presupuesto por Resultados

Conceptos generales y su implementación

Samuel Torres Tello

JUNIO 2009

El Paradigma Burocrático

1887-1944: Wilson, Weber, Taylor, Gullik y otros

1. Administración Pública pre burocrática

- “Sistema de Botín”
- Capturado por el sistema político
- Constante rotación del personal
- Uso partidista de recursos, contratos y servicios públicos

2. Se configura el paradigma burocrático

- Fines del Siglo XIX, época de cambios, aparición y uso de la electricidad, producción en escala de bienes, auge de invenciones científicas y tecnológicas.
- Fe en el progreso constante de la humanidad
- La ciencia permitiría crear un mundo organizado en provecho del hombre.
- Para esto se requeriría “eficiencia” en la utilización de todos los recursos.
- Aparecen las aspiraciones de una administración pública manejada por gente preparada, capaz de conducir con eficiencia los destinos de las naciones.

3. El ideal de Administración Pública

- Influencia de las administraciones europeas autocráticas, se pretende conciliar con regímenes democráticos (USA)
- Equilibrio entre lo político y la administración, pero evitando el control “partidista” de la AP.
- El administrador público tiene que ser un profesional
- No basta separar la AP de la política, esta tiene que ser científica para aplicar principios técnicos a los asuntos del gobierno.
- El control político excesivo mina la eficiencia administrativa
- Había que imitar la operatividad de la empresa privada de producción a gran escala y con eficiencia (caso de la empresa Ford).
- La Administración Científica (Taylor)
- Es necesario establecer sistemas de control para la complejidad de la producción a escala (Ejm. La producción fabril de textiles y los diferentes niveles de supervisión y especialización).
- Era necesario darle un sentido y orden a la organización del Estado
- Aparece el concepto de Burocracia (Weber)

4. La Burocracia - Weber

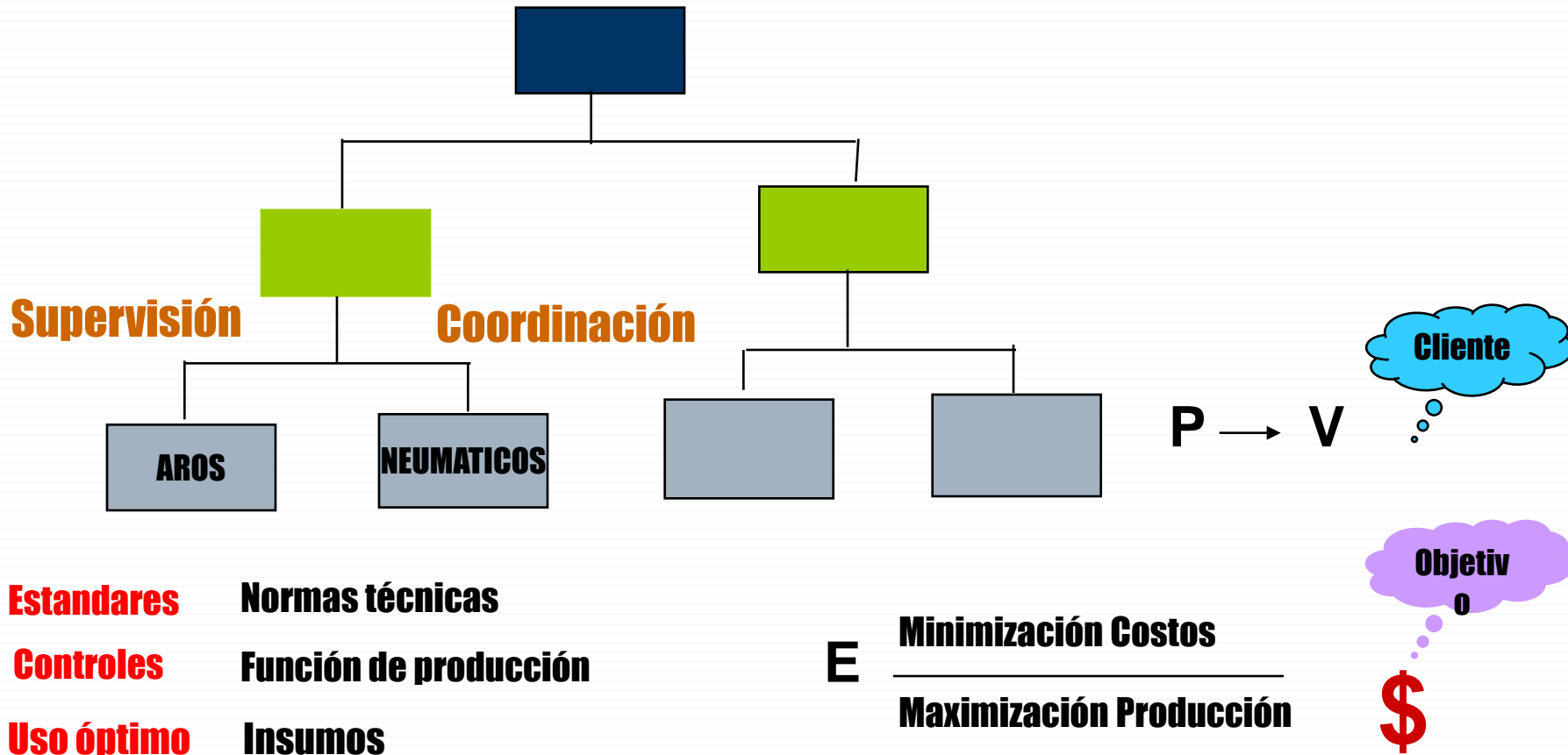
- Forma legal racional de organización.
- Integrada jerárquicamente por especialistas nombrados con base en su competencia.
- Administran reglas impersonales bajo el principio de eficiencia para el logro de objetivos.
- Precisión, firmeza, disciplina, rigor y confiabilidad que sustentan su eficiencia técnica.

Operatividad del cuerpo de funcionarios

- *Principio de áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, generalmente ordenadas por reglas, por leyes o por regulaciones administrativas*
- *Los principios de jerarquía en las oficinas y de niveles de autoridad graduada significan un sistema firmemente ordenado y de superordinación y subordinación en que hay una supervisión de los cargos inferiores por los superiores.*
- *La administración de la oficina moderna se basa en documentos escritos (“los archivos”) que se conservan en su forma original o borrador.*
- *La administración de las oficinas, al menos de toda administración especializada – y tal administración es claramente moderna -, suele presuponer una preparación experta y completa.*
- *Cuando el cargo está plenamente desarrollado, la actividad oficial exige toda la capacidad de trabajo del funcionario, sin que importe que su tiempo obligatorio en la oficina pueda estar bien delimitado.*
- *La administración de la oficina sigue reglas generales más o menos estables, más o menos exhaustivas, y que se pueden aprender.*

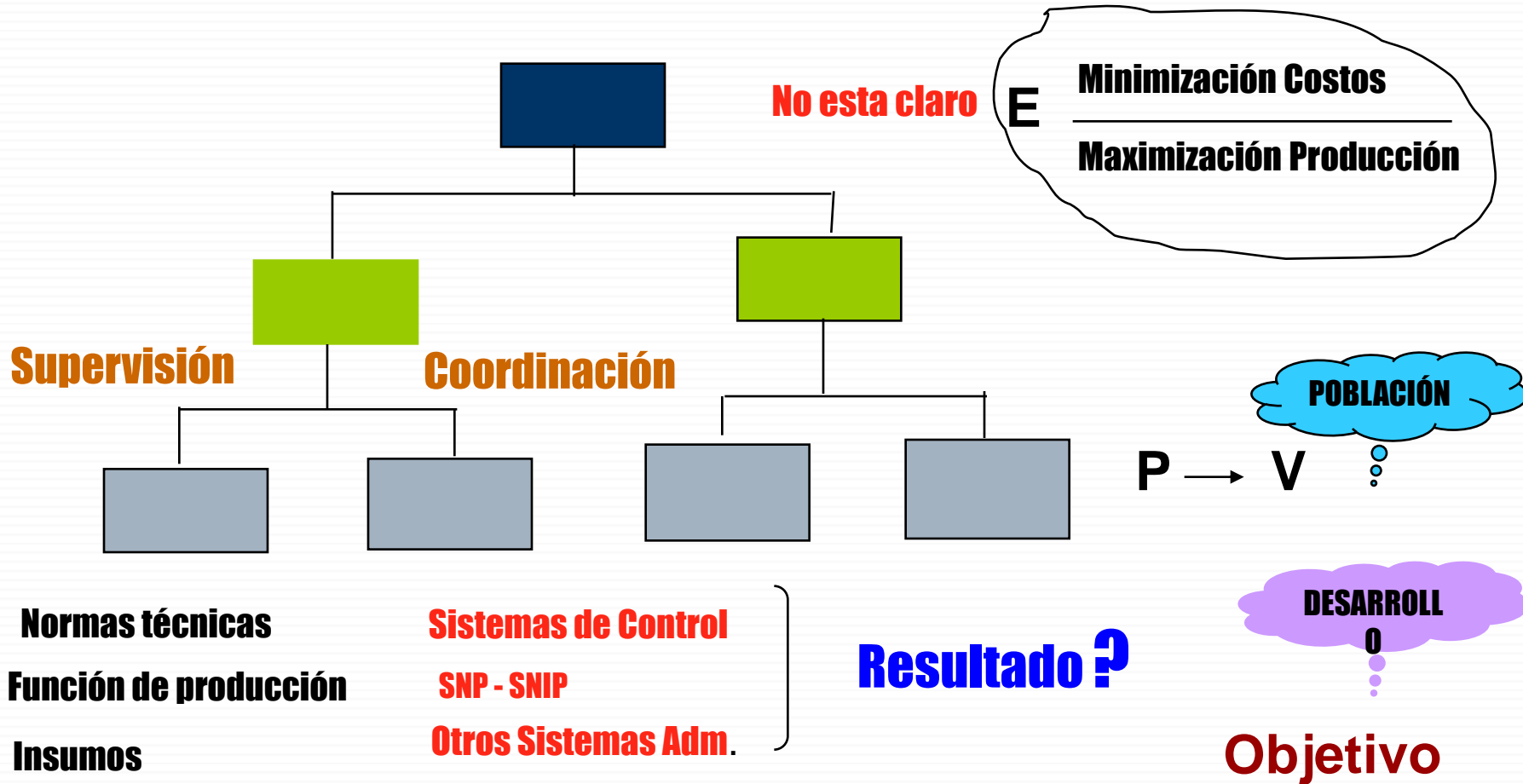
Organización Sistémica al organigrama

Modelo Fordista



ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

Eficacia ?





Presupuesto por Resultados

Principales Funciones del Sector Público

■
1) **La función de estabilización y crecimiento:** que se interesa en mantener el balance macroeconómico a fin de prevenir tanto grandes inclinaciones en el empleo y la actividad económica y severos ataques de inflación, así como asegurar una adecuada tasa de crecimiento económico;

■
2) **La función de distribución:** que se refiere a la adecuada distribución de la renta entre los diversos grupos de la economía.

■
3) **La función de asignación:** que se relaciona con la eficiente asignación de recursos en toda la economía. Cada una de estas funciones representa no solamente un objetivo legítimo de política gubernamental sino también un importante aspecto de desarrollo económico.

■

Definiciones y precisiones

Definiciones:

- Consiste en la aplicación de principios y técnicas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto con una articulación sustentada entre bienes y servicios (productos) a ser provistos y cambios generados en el bienestar ciudadano (resultados).
- Implica virar la forma tradicional de tomar decisiones de gestión, centrada en las líneas de gasto, insumos y procesos hacia otra que privilegia al ciudadano como el eje.



¿Qué no es PpR?

- No es un nuevo “Programa” de gasto
- No es una iniciativa para aumentar el presupuesto: un cambio en el enfoque presupuestario no “genera” más recursos.
- No es una fuente de financiamiento
- No es la panacea para todos los problemas de gestión, pero ayuda.
- No es una iniciativa para “castigar”

El Cambio en “Presupuesto por Resultados (PPR)”

- De las instituciones a los resultados
- De los insumos a los productos
- Del incrementalismo presupuestal, agregado a partir de los insumos, a la determinación del presupuesto en función a cobertura de productos
- Del análisis puramente financiero al monitoreo de la secuencia insumo-producto-resultado

De las instituciones a los resultados

En la lógica actual, el Congreso y el Ejecutivo, debaten mayor o menor presupuesto en función de las instituciones

MINSA	INS	SIS	MINEDU	PCM	RENIEC	MIMDES	MTC	Gob Reg
280,870,915	11,879,596	130,763,436	590,749,951	633,752,752	25,186,000	205,017,187	48,250,548	870,784,963

En la lógica del Presupuesto por Resultados, el debate de mayor o menor presupuesto es en función de los resultados (Experimento 2008)

Objetivos Estratégicos [Resultados a observar en la población]	Ppto 2008
Reducir la Mortalidad Materna de 185 por mil nacidos vivos en el 2000 a 120 en el 2011 y la Mortalidad Neonatal de 17.4 a 14.6	340,221,492
Reducir la prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de 5 años de 25% en el 2005 a 16% en el 2011	972,072,444
Incrementar la proporción de niños del tercer ciclo de educación básica regular que aprueban la prueba de comprensión lectora de 15.9% a 35% y la prueba de matemáticas de 7.2% el 2007 a 30% en el 2011	1,225,886,101
Incrementar la cobertura de peruanos con DNI de 66% en el 2007 a 72% en el 2011	25,186,000
Reducir el tiempo de acceso a centros de salud de 46' a 35', a centros educativos de 24' a 18' y a centros de comercio de 61' a 49'.	248,943,534
Total	2,812,309,571

De los insumos a los productos

En el 2007, al formular el presupuesto asociado con desnutrición crónica, las instituciones presentaron aproximadamente alrededor de 420 líneas presupuestales, cuyas denominaciones hacían referencias a insumos o procesos.

Finalidades/metás	Unidad	Cantidad	Soles
San Ignacio – San Ignacio	Acción	15,148	50,298
Apoyo logístico	Acción	5,209	602
Servicios complementarios	Informe	395	120,400
[417 líneas mas]			



En el 2008, en la lógica de Presupuesto por Resultados se determinó que el Estado debería entregar 25 productos a los ciudadanos para reducir la desnutrición crónica.

Servicios	Unidad	Cantidad	Soles
Afiliación de hogares pobres al Programa Juntos	Hogar	263,280	633,752,752
Aplicación de vacunas	Niño	2,361,994	101,982,503
Control del crecimiento y desarrollo del niño	Niño	958,566	13,239,213
[20 líneas mas]			

De los insumos a los productos

En el 2007, al formular el presupuesto asociado con educación inicial, las instituciones presentaron más de 1000 finalidades presupuestales, cuyas denominaciones hacían referencias a insumos o procesos.

Finalidad Presupuestaria	Unidad de medida	Cantidad	Soles
02059. SAMAN	140. HORAS LECTIVAS	6300	157,230
19602. UNIDAD DE COSTEO SAN JACINTO	087. PERSONA ATENDIDA	505	1,076,186
01784. CHIRINOS - SAN IGNACIO	006. ATENCION	498	137,614
27639. DIRECCION, ADMINISTRACION, SUPERVISION, CONTROL Y MONITOREO DEL PROGRAMA	022. CONTROL REALIZADO	12	514,600

Más de 1000 finalidades

En la lógica de Presupuesto por Resultados se determino que el Estado debería entregar productos asociados a educación inicial

En el 2008 hubieron 18 finalidades y para el 2009 se ha disminuido a 11.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	SOLES
33376. MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS EN LA IE O PROGRAMAS DE EDUCACION INICIAL	236. INSTITUCION EDUCATIVA	188,320	119,272,599
33366. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION DOCENTE	035. DOCENTE CAPACITADO	3,471	9,348,487
33382. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO EN SERVICIO A LAS DOCENTES Y PROMOTORAS EDUCATIVAS COMUNITARIAS	086. PERSONA	12,724	12,788,911
39063. DOCENTES QUE PARTICIPAN EN EL PROGRAMA NACIONAL ESPECIALIZACION DOCENTE	291. DOCENTE ESPECIALIZADO	800,205	25,104,089

Más 7 finalidades adicionales

Del incrementalismo presupuestal, agregado a partir de los insumos, a la determinación del presupuesto en función a cobertura de productos

Bajo el modelo de Presupuesto por Resultados, primero se aprueba el presupuesto por productos y luego se distribuye por instituciones según el rol que desempeñan.

Servicios a entregar al ciudadano	Cantidad (meta física)	Instituciones que participan				Total (soles)
		MINSA	SIS	PCM	Gobierno Regional	
Afiliación de hogares pobres al Programa Juntos	263,280 Hogares			633,752,752		633,752,752
Aplicación de vacunas	2,361,994 Niños	92,160,702			9,821,801	101,982,503
Control del crecimiento y desarrollo del niño	958,566 Niños		3,594,718		9,644,495	13,239,213
⋮						

La aplicación de esta metodología nos obliga a desarrollar estructuras de costos y costo unitarios de los productos que entregamos al ciudadano. Esta información es esencial para distribución del presupuesto por instituciones. Cada institución debe recibir de acuerdo a su rol en la estructura de costos del producto

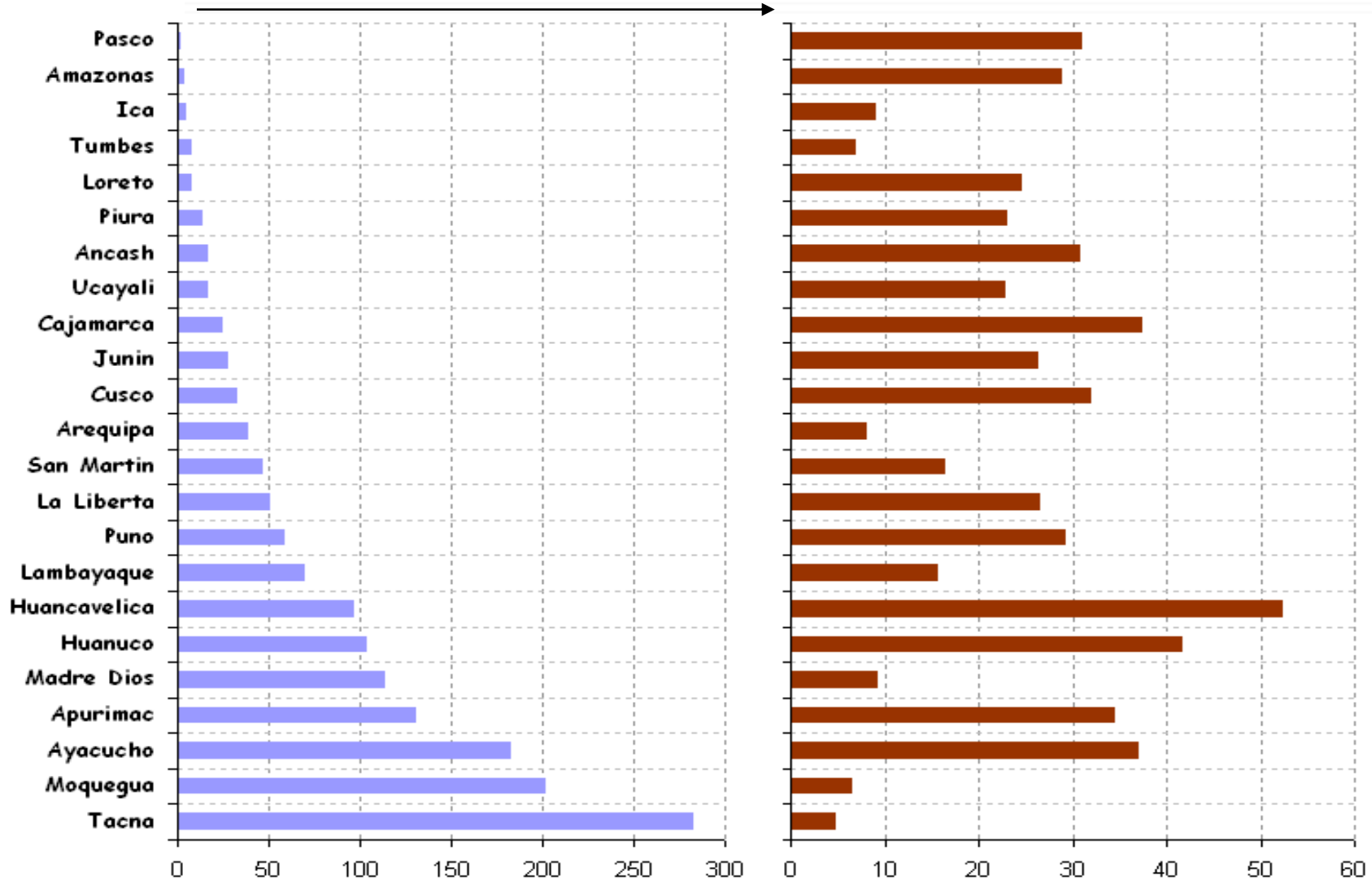
Del incrementalismo presupuestal, agregado a partir de los insumos, a la determinación del presupuesto en función a cobertura de productos

Bajo el modelo de Presupuesto por Resultados, primero se aprueba el presupuesto por productos y luego se distribuye por instituciones según el rol que desempeñan.

Servicios a entregar al ciudadano	Cantidad (meta física)	Instituciones que participan		Total
		MINEDU	Gob. Regional	
PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION DOCENTE	2011 docente	8,036,314		8,036,314
MATERIAL EDUCATIVO DISTRIBUIDO PARA ESTUDIANTES DE PRIMER Y SEGUNDO GRADOS (ALUMNOS)	209,721 alumnos	31,830,311	2,113,082	33,943,393
• •				

La aplicación de esta metodología nos obliga a desarrollar estructuras de costos y costo unitarios de los productos que entregamos al ciudadano. Esta información es esencial para distribución del presupuesto por instituciones. Cada institución debe recibir de acuerdo a su rol en la estructura de costos del producto

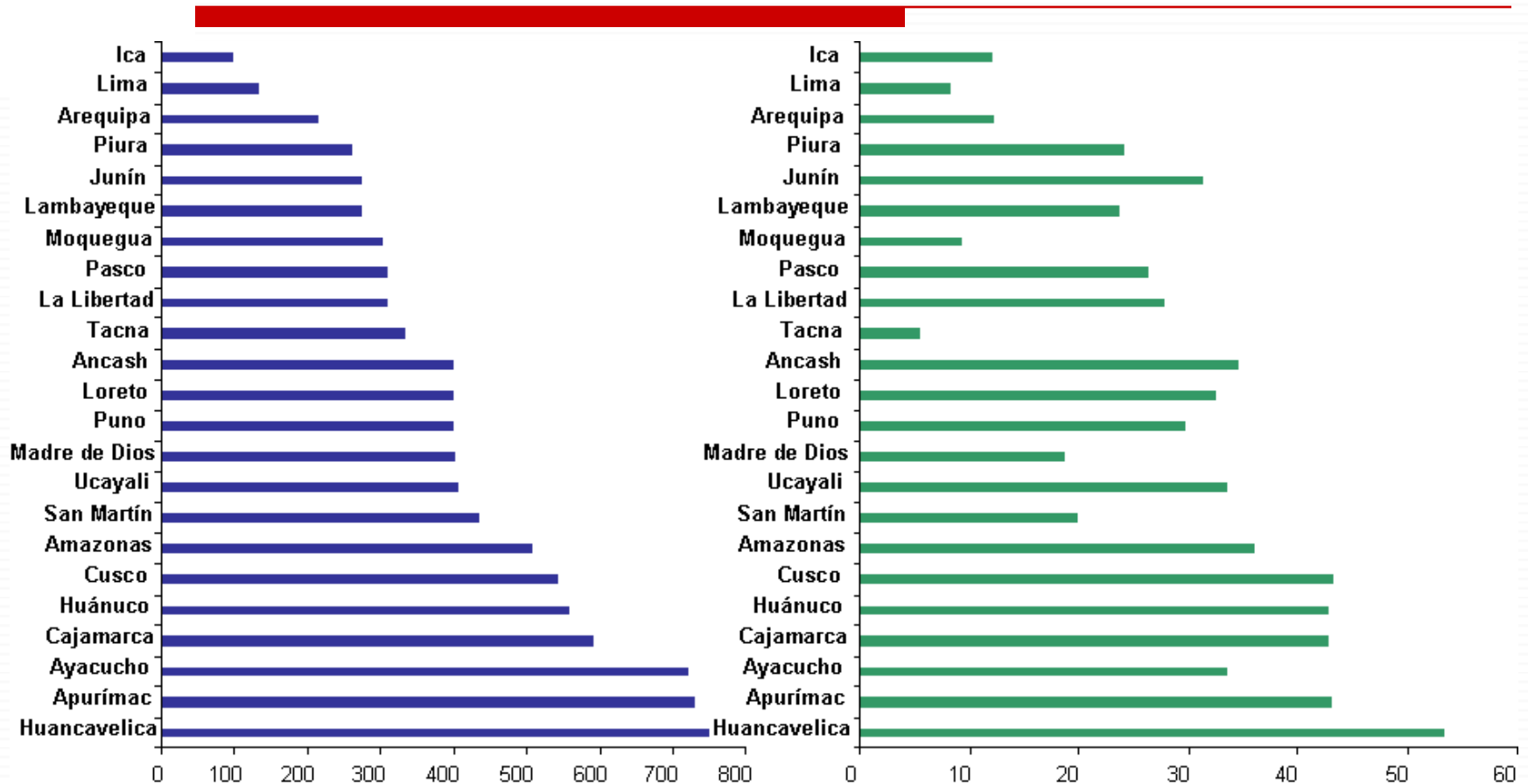
Situación inicial: el presupuesto no se corresponde con los resultados, predomina el enfoque “por institución”, “por programa”; no se visualiza el producto menos el resultado



Monto asignado en Enero 2008 por los gobiernos regionales para Reducir la desnutrición crónica (expresado en soles por niño menor de 5 años)

Valor de la Prevalencia de Desnutrición Crónica al 2007

El cambio propiciado por la aplicación de la metodología: se observa una mejora en la correspondencia entre recursos asignados según productos y, sobretudo, su correspondencia con la situación de la población y los resultados a lograr



PIA 2009 asignado por departamento para reducir la desnutrición crónica (expresado en soles por niño menor de 5 años)

Valor de la Prevalencia de Desnutrición Crónica al 2007

Bajo este enfoque ya se han diseñado 9 Programas Estratégicos, que incluyen resultados a lograr y productos a entregar a la población

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS / RESULTADOS A ALCANZAR	Línea de Base 2007/2008	Meta 2011
Programa Articulado Nutricional		
Prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años	22.6%	16%
Salud Materno Neonatal		
Ratio de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos	164	120
Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo		
Desempeño suficiente en comprensión lectora de los alumnos que concluyen el III ciclo de la EBR	15.9%	35%
Acceso a servicios sociales básicos y oportunidades de mercado		
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de salud (a pie) minutos	46	35
Acceso a servicios públicos esenciales de telecomunicaciones en zonas rurales		
Cobertura de uso de telefonía pública en zonas rurales	68.7%	80%
Acceso a energía en localidades rurales		
Cobertura energética operativa en hogares rurales	30%	50%
Acceso a agua potable y disposición sanitaria de excretas en poblaciones rurales		
Acceso a agua potable en áreas rurales	62%	73%
Gestión Ambiental Prioritaria		
Contenido de arsénico en aguas que pueden ser potabilizadas con tratamiento convencional	0.038mg/L	<= a 0.01mg/L

Avances en la implementación del PpR

Indicadores

INDICADORES DE AVANCE	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011
Programación Presupuestaria Estratégica			
Programas Estratégicos bajo el marco del PpR	9	15	36
Participación del PpR en relación al Presupuesto Total	10%	30%	60%
Seguimiento			
Resultados finales con programas y bases de datos publicadas	5	10	30
Número de indicadores de Resultado Final	15	20	40
Evaluación			
Número de evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal	3	10	15
Presupuesto evaluado en relación al Presupuesto Total	3%	15%	25%

Objetivo institucional para el periodo 2010 – 2011 es llegar a incorporar más del 50% del Presupuesto en el esquema de PpR

Presupuesto

por

Resultados

¿ Presupuesto para resultados?

Objetivo y Propósito

❑ OBJETIVO

Lograr que el **proceso PRESUPUESTARIO** favorezca e impulse el desarrollo progresivo de una **GESTIÓN orientada a resultados** en toda la administración pública.

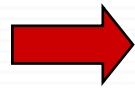
❑ PROPÓSITO

Fortalecer la **eficacia y equidad del gasto público**, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto del **bienestar** de la población, en particular, de los **pobres y excluidos**.

Presupuesto por Programas - Tradicional

Programación Presupuestaria

Recursos



Programas

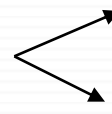


Función

Seguimiento - **Insumos**

Evaluación - **Ejecución Gasto**

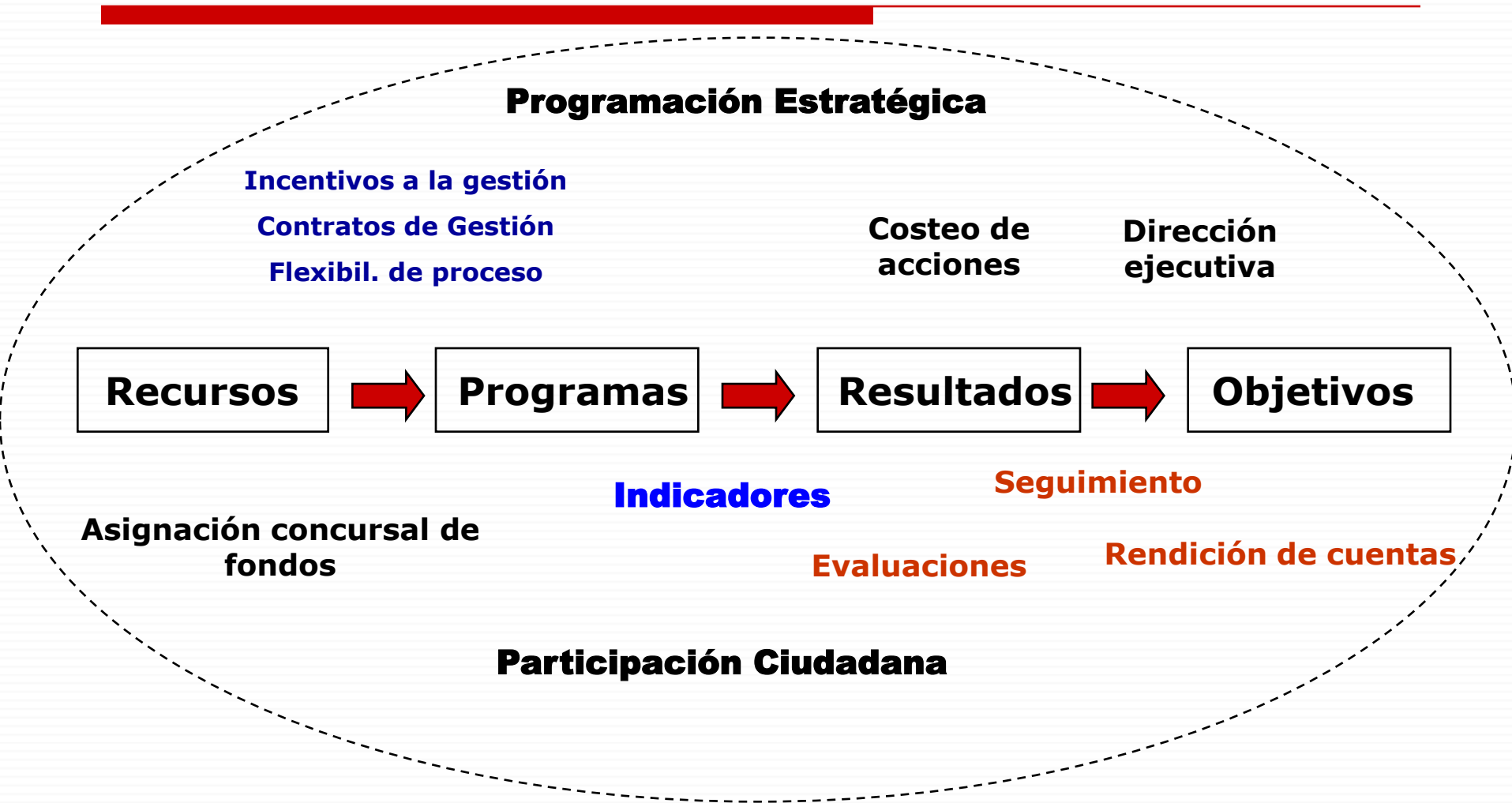
Participación
Ciudadana



Regional

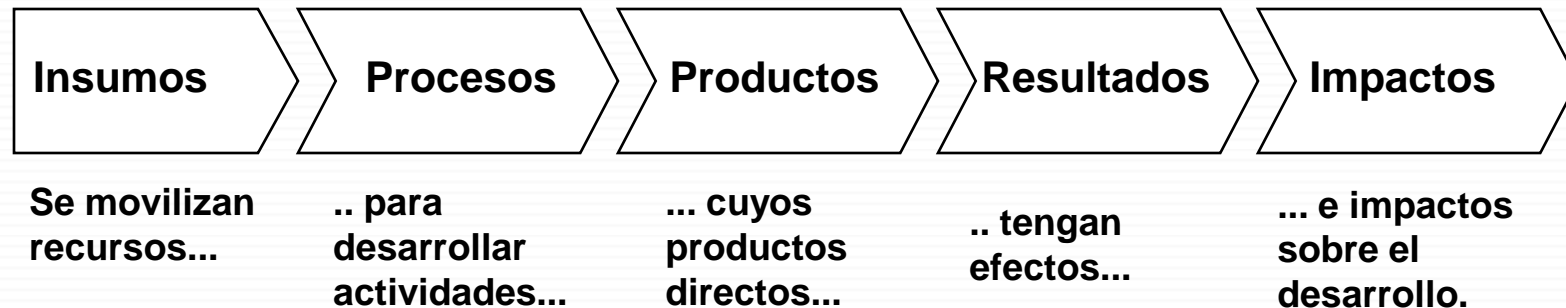
Local

Elementos del PpR



¿Qué supone el Presupuesto por Resultados?

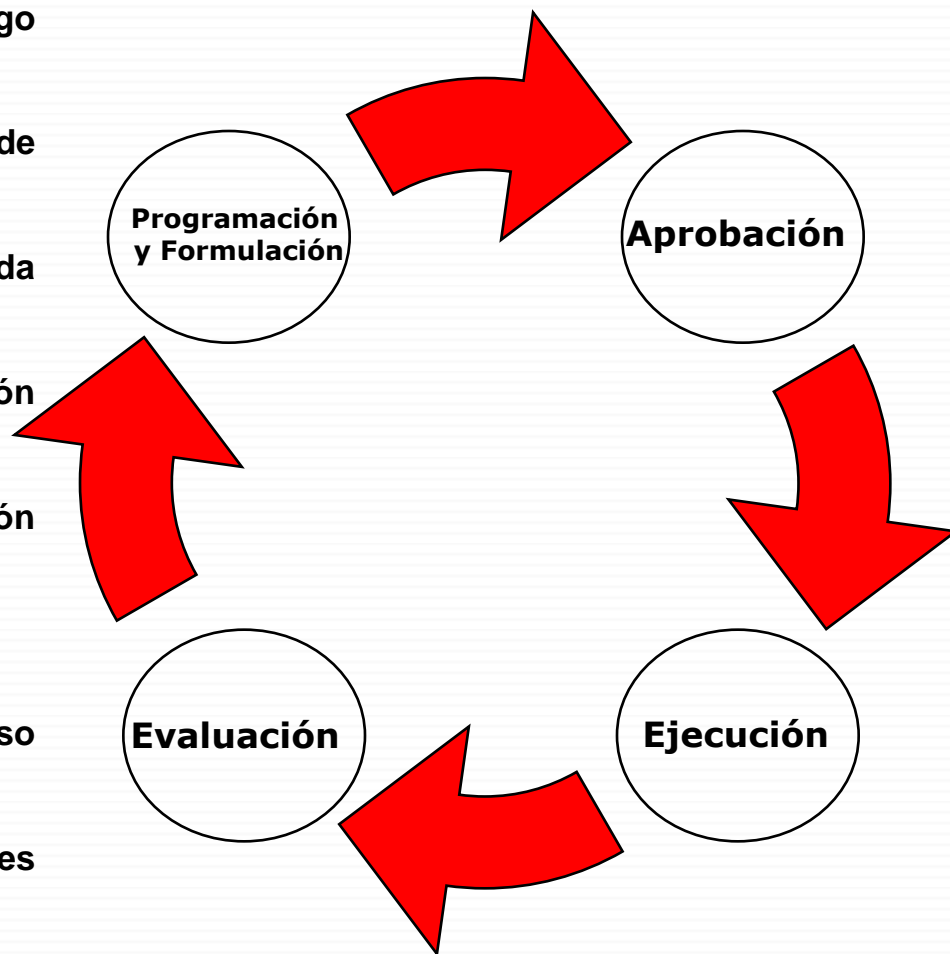
- **Orientación a los resultados e impactos, sin perder atención en los insumos, procesos y productos asociados a ellos.**



- Enfoque hacia el ciudadano como cliente.
- Clara identificación de Unidades de Responsabilidad.
- Retroalimentación a los procesos de toma de decisiones del Estado.

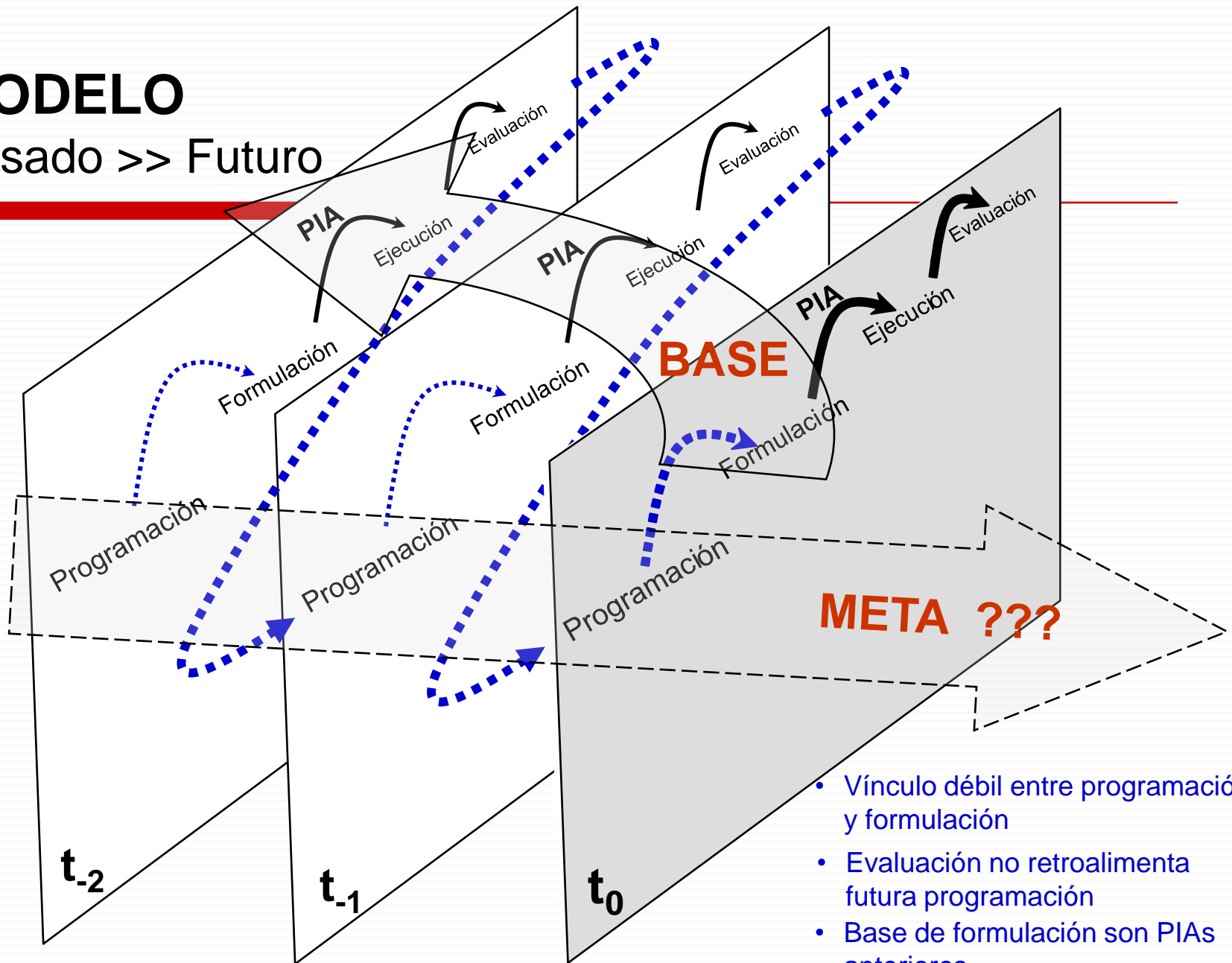
Proceso presupuestario: principales limitaciones

- Carencia de perspectiva de mediano y largo plazo
- Carencia de articulación entre objetivos de política y previsión presupuestal
- Predomina el incrementalismo; reducida flexibilidad para cambio de estrategias
- Predomina la agenda política en la asignación de incrementales
- Fragmentación institucional de la asignación (1834 GLs)
- Asignación centrada en insumos
- Énfasis en control de legalidad del proceso presupuestario
- Reducida flexibilidad para toma de decisiones de gerentes públicos
- Evaluación centrado en procesos y ejecución financiera



MODELO

Pasado >> Futuro



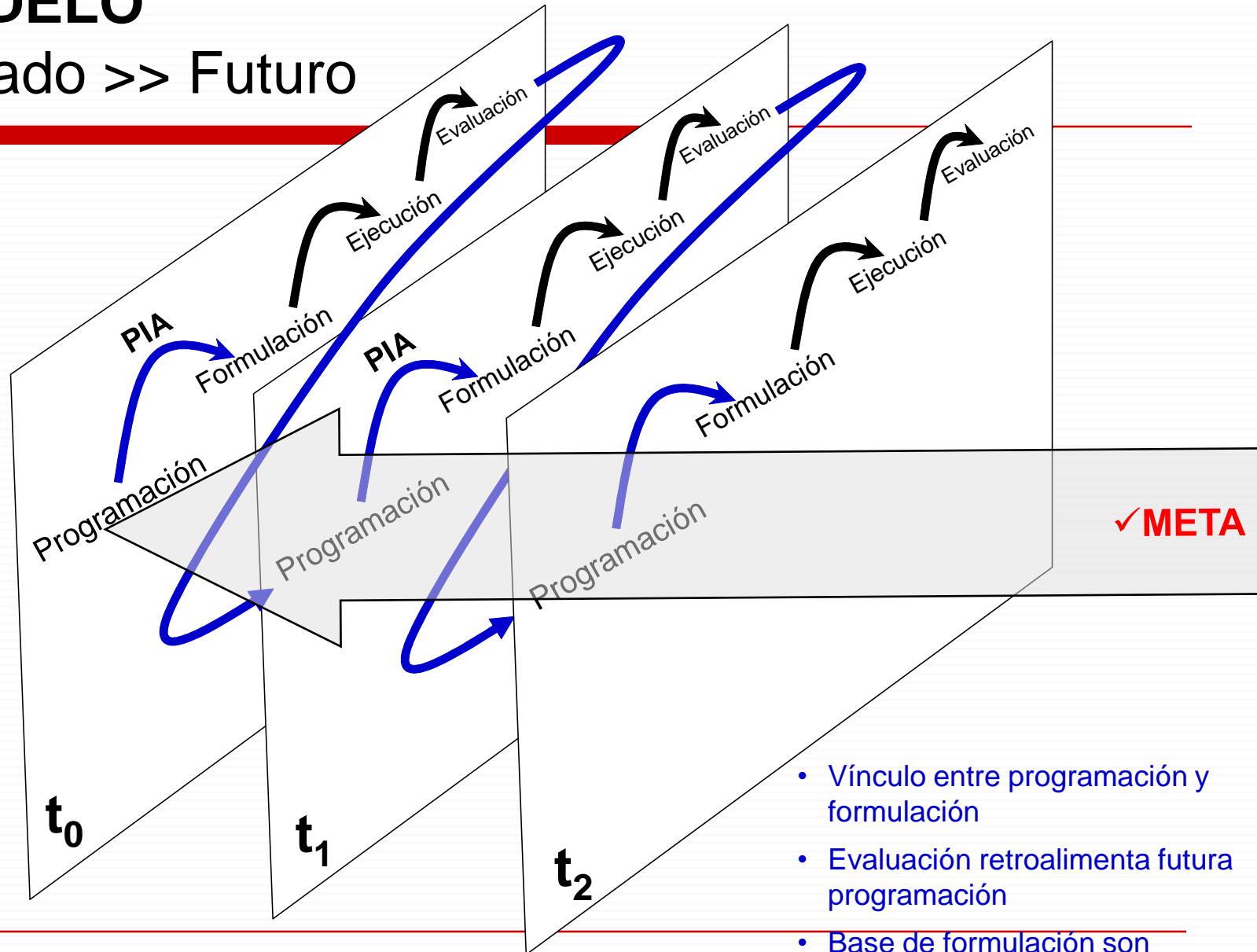
Presupuesto = Base anterior + Incremental
Tradicional

DNPP - MEF

- Vínculo débil entre programación y formulación
- Evaluación no retroalimenta futura programación
- Base de formulación son PIAs anteriores
- No hay seguridad de logros de metas

MODELO

Pasado >> Futuro



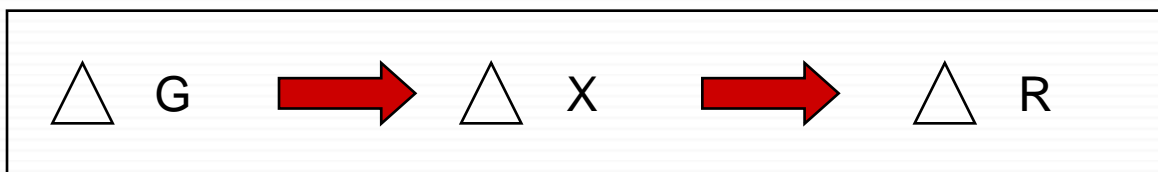
- Vínculo entre programación y formulación
- Evaluación retroalimenta futura programación
- Base de formulación son metas futuras

Presupuesto = Programación en base a por Resultados meta futura

Presupuesto por Resultados (PpR)

Definición

Sistema de presupuestación que articula plan y presupuesto, incorporando en cada fase del proceso a los resultados como eje de la acción pública y la toma de decisiones.



En la actualidad:

- Predomina el incrementalismo; reducida flexibilidad para el cambio de estrategias
- Asignación y ejecución centrados en centrada en insumos y partidas genéricas
- Énfasis en control de legalidad del proceso presupuestario

Presupuesto por Resultados

- Presupuestación que responde a cambios en estrategias intertemporales
- Asignación y ejecución orientados por productos y resultados
- Énfasis en control de productos y resultados
- Los gerentes rinden cuentas por su logros (resultados).

PpR: los resultados como punto de partida y llegada

Presupuesto



para

Insumos



Presupuesto



para

Resultado



Planificación



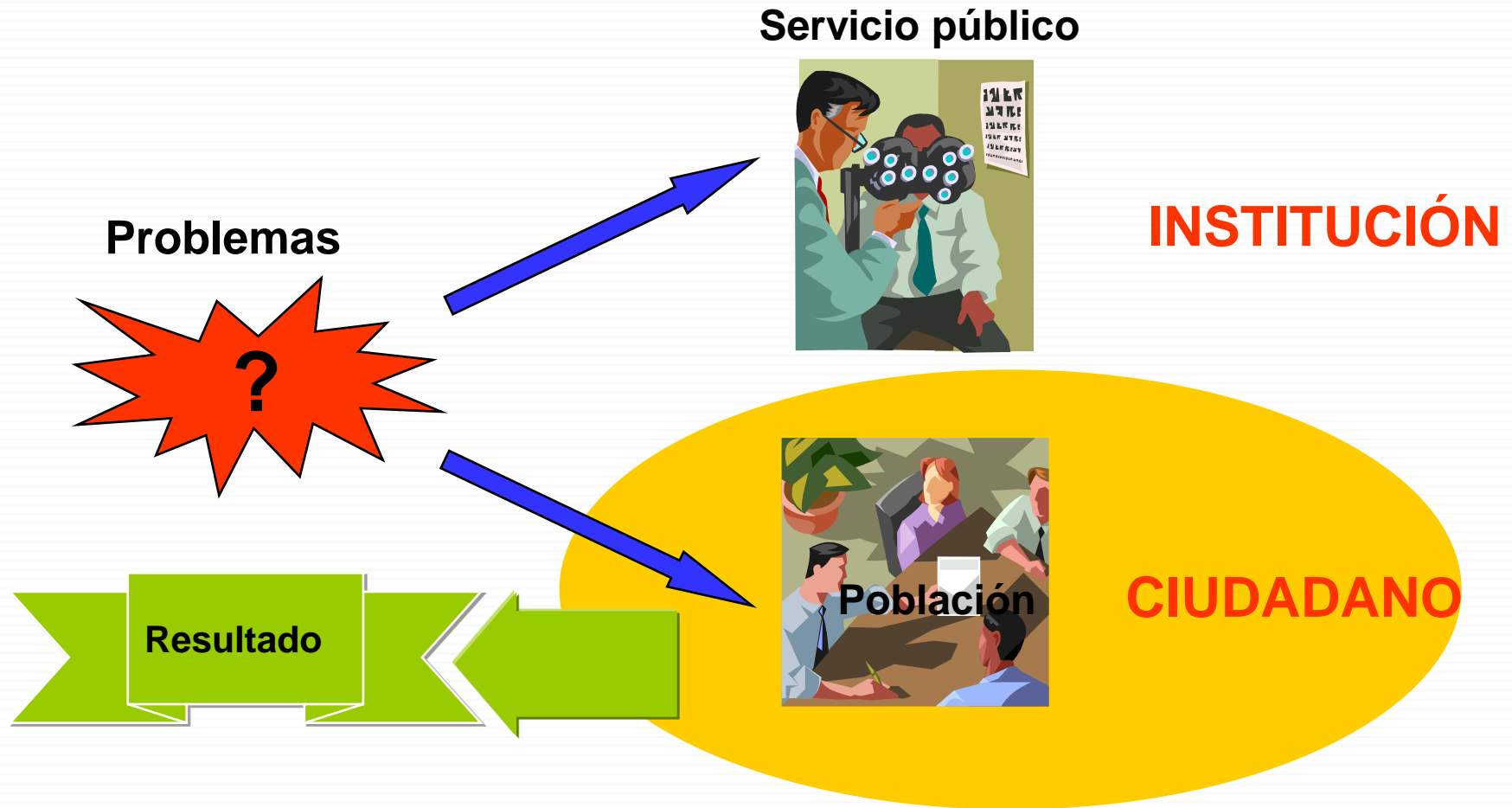
para

Problemas



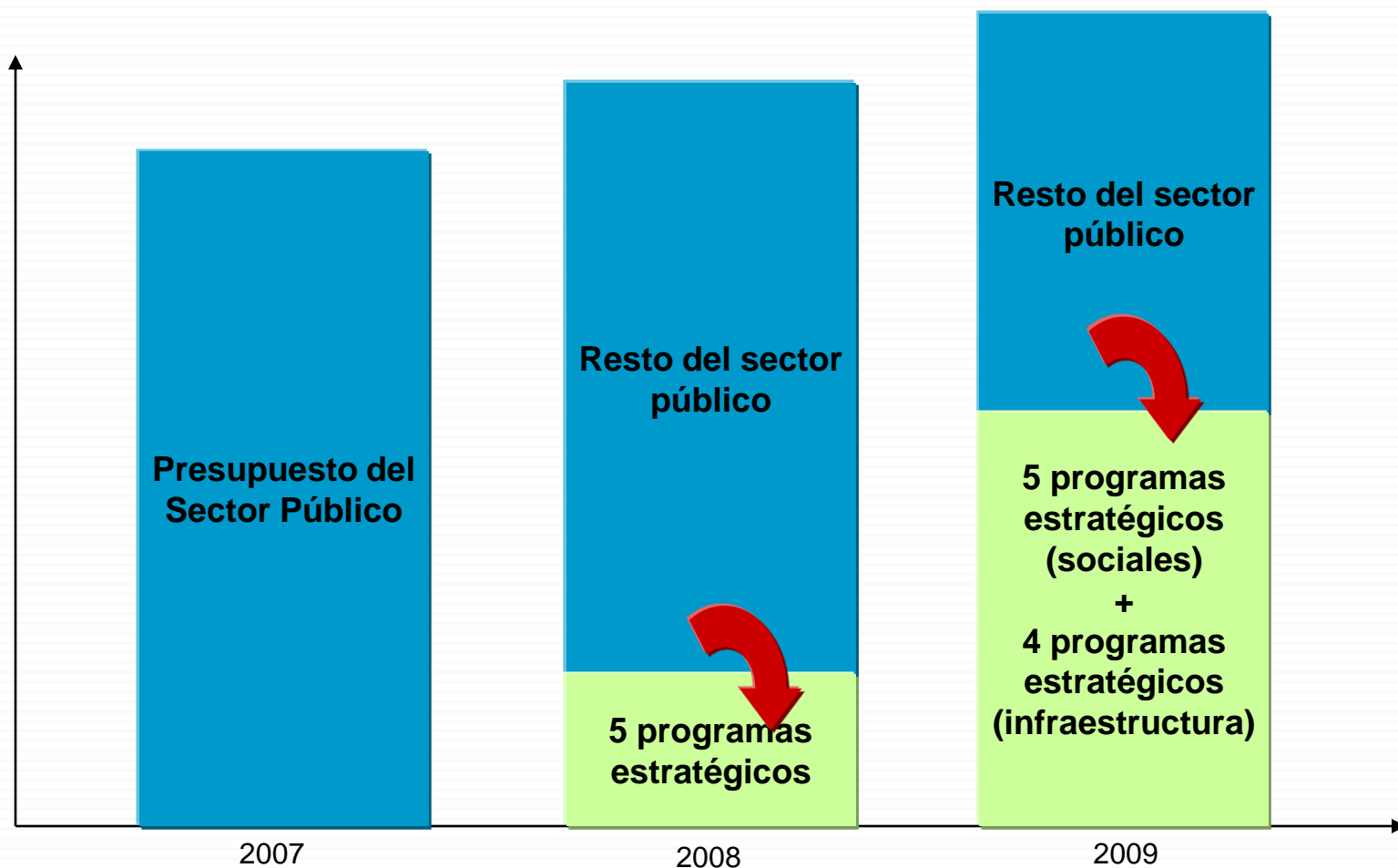
Cambio de
mentalidad

¿Qué cambia con el PpR?: pensar en la población



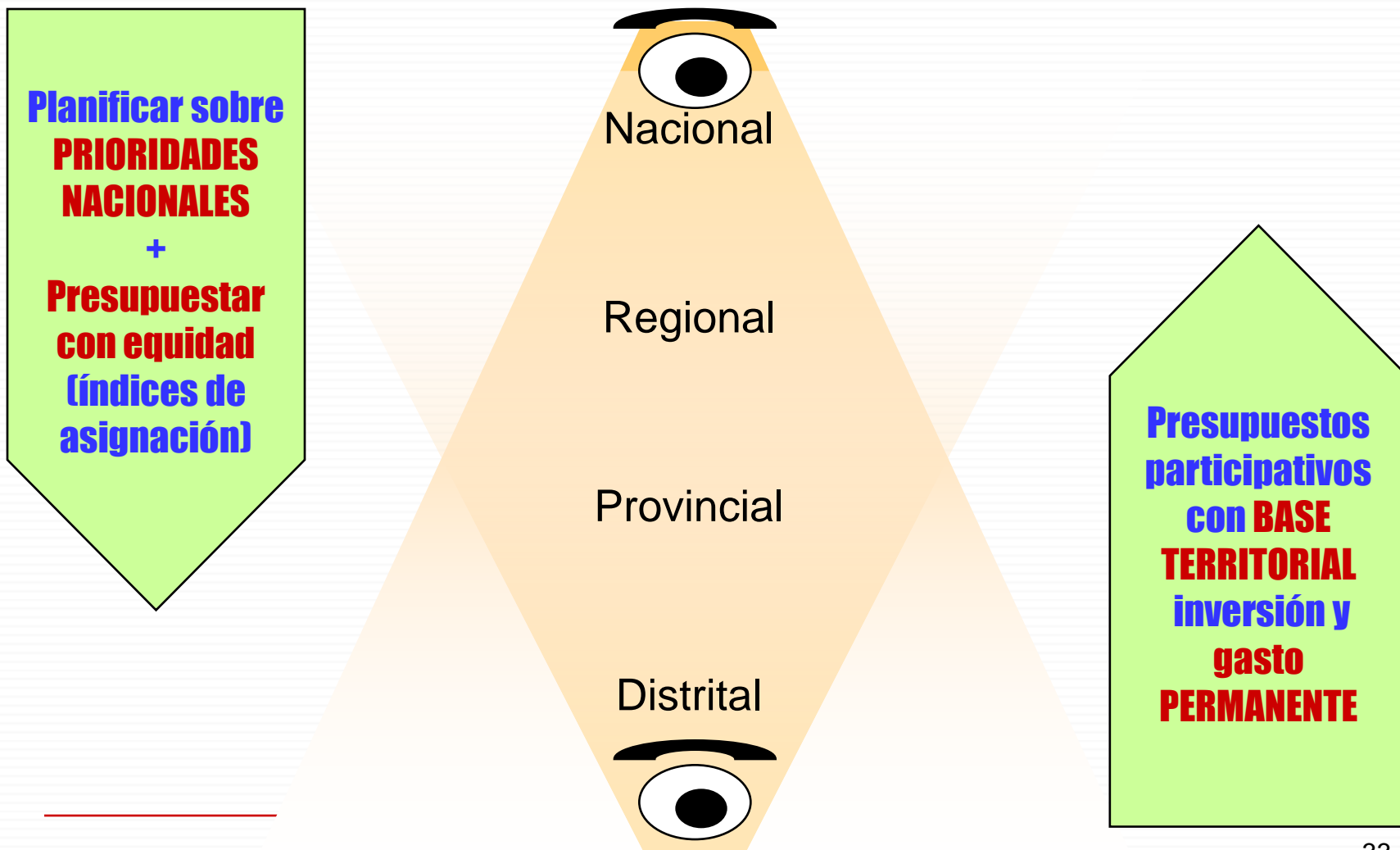
VISIÓN DE PpR

Migración progresiva a Presupuesto por Resultados



VISIÓN DE PpR

Articulación entre Agendas Nacional y Subnacional



Programación Presupuestaria Estratégica

Marco

Conceptual

PP E : Concepto

Proceso sistemático de vinculación de **resultado** con **productos, acciones y medios** necesarios para su ejecución y sustentados sobre la base de la **información y experiencia existente.**

Este proceso permite una construcción articulada de intervenciones y posibilita una mejora en los niveles de eficacia y eficiencia
En el accionar del Estado

PP E : Objetivos

Propiciar un **diseño integral y articulado** de las intervenciones del Estado, sobre la base del logro de resultados a favor de la población.

Establecer una **relación clara y verificable** entre **resultados a lograr** y **medios** definidos para ello

Adicionalmente :

Integrar el Plan Nacional, Sectorial, e institucional al **Presupuesto Anual**
Establecer Roles y Responsabilidades en la gestión de los programas
Determinar las medidas del desempeño apropiadas.

P P E : Proceso de Programación

Diagnóstico

Análisis del problema identificado, causas directas e Indirectas. Herramientas: Modelo Conceptual, Modelo Explicativo y Modelo Prescriptivo

Diseño

Construcción del Modelo Lógico, el cual presenta la relación entre productos y resultados, asociados al problema analizado. Y la determinación de valores y la magnitud de los resultados y productos esperados.

Modelo Conceptual

Modelo Explicativo

Modelo Prescriptivo

Modelo Lógico

P P E : Actores y Roles

Actores

Representantes de las organizaciones públicas que serán responsables de la obtención de resultados del Programa, colaboradores, concedores privados y del mundo académico

Definición de Actores

**Los que participan en el Programa
Quienes implementarán el Programa
Quienes toman las decisiones sobre el Programa**

La identificación de Actores debe permitir:

**La identificación del coordinador del Programa
Establecer grupo de trabajo a cargo: Diagnóstico y del Diseño
La familiarización con una estrategia global
Necesidad de desarrollar estrategia con perspectiva territorial
Y un Plan de Acción para la solución del Problema.**

Concepto:

La Programación Presupuestaria Estratégica (PPE) es el proceso sistemático mediante el cuál se vinculan resultados de la acción pública con los productos necesarios para su ejecución.

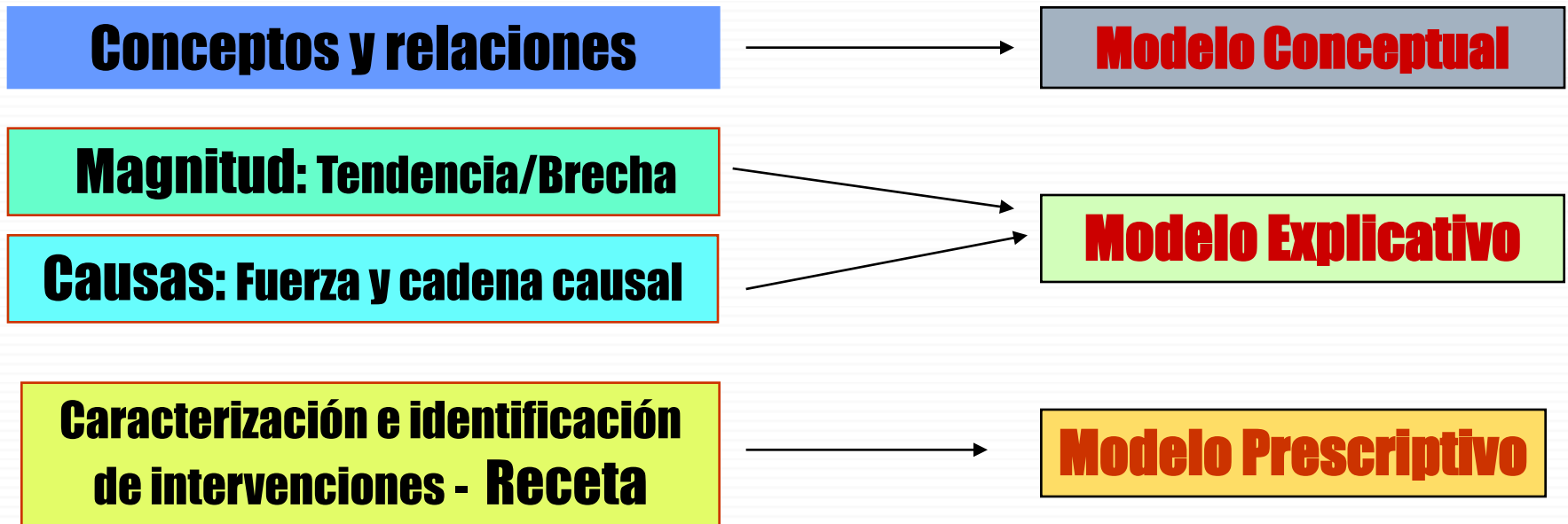
Los productos y los resultados identificados, así como las relaciones entre ellos, deben estar sustentados en evidencias.

Sobre esta base, se construirán intervenciones articuladas, mejorando los niveles de eficacia y eficiencia en el accionar público.

El conjunto de intervenciones diseñadas bajo esta metodología se le denomina Programa Estratégico (PE).

PPÉ : FASE 1 - Diagnóstico

Debe contener información precisa del estado actual de conocimiento que se dispone, fundamentalmente de tres aspectos:



Modelo Conceptual + Modelo Explicativo + Modelo Prescriptivo

P P E : Modelo Conceptual

Esquema estructurado que representa un conjunto de conceptos que responden a las siguientes propiedades:

Asociados a una característica que los haga identificables respecto a otros conceptos o variables

Deben presentar regularidad, asociados a una ocurrencia temporal.

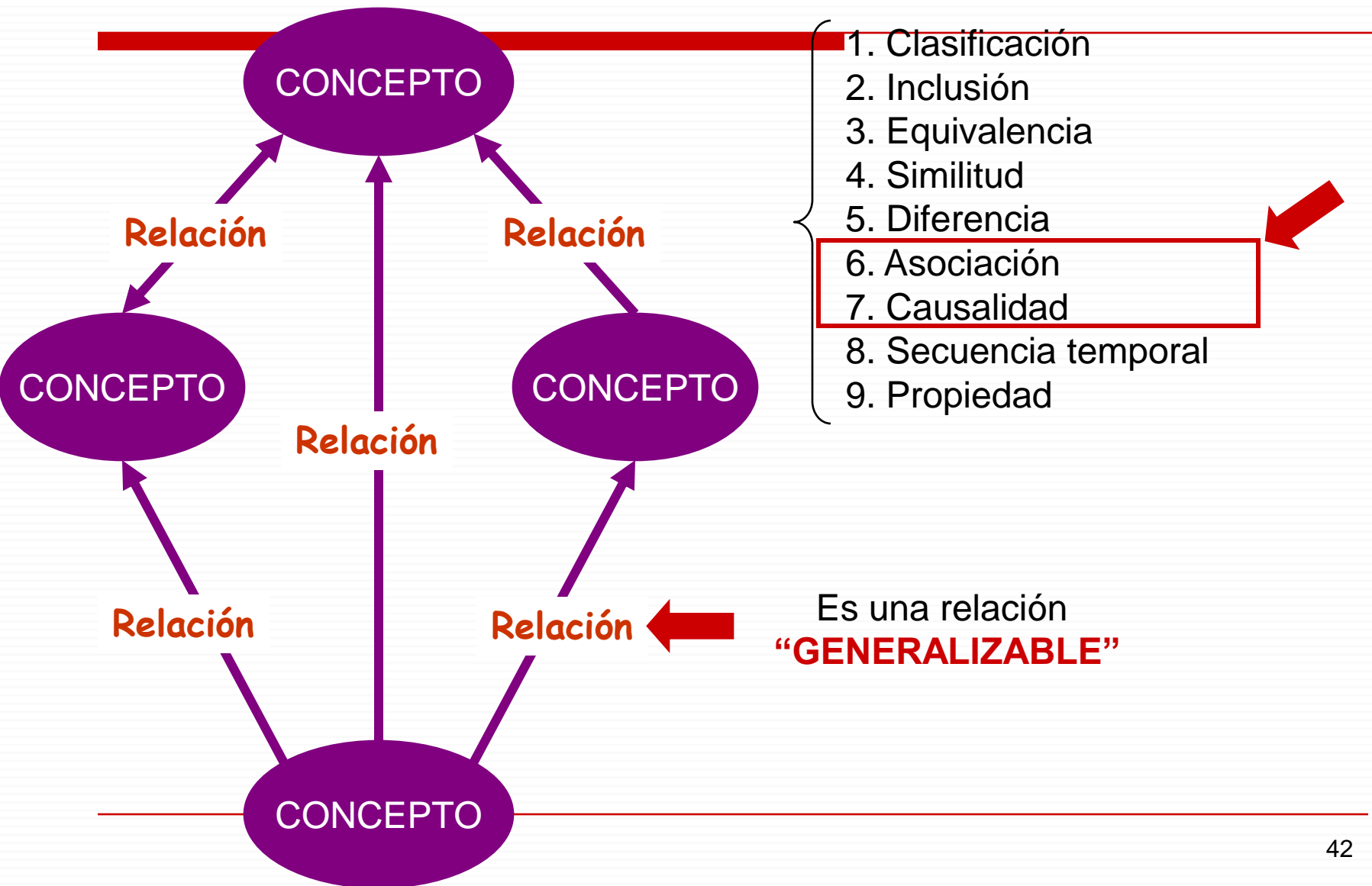
Deben referirse a un suceso o evento de la realidad

El modelo conceptual contempla un panorama general del conjunto de conceptos (factores) relacionados al problema y no se concentra en un determinado factor o grupo de factores.

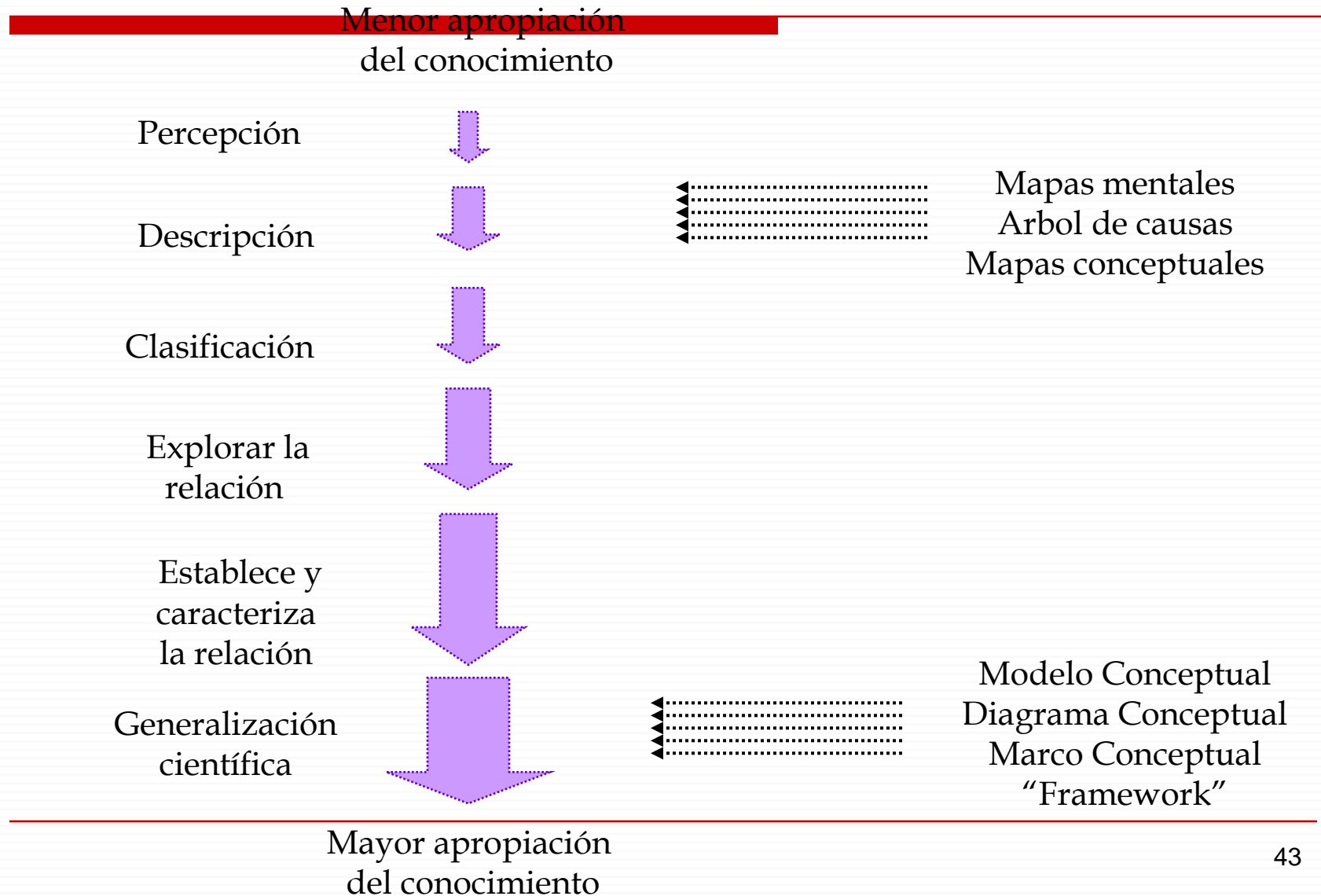
Relación entre el problema y los conceptos son de diferentes tipos:

Clasificación, Inclusión, Equivalencia, Similitud, Diferencia, Asociación, Causalidad, Secuencia Temporal o de propiedad, entre otros.

Que es un Modelo Conceptual en "PpR"?

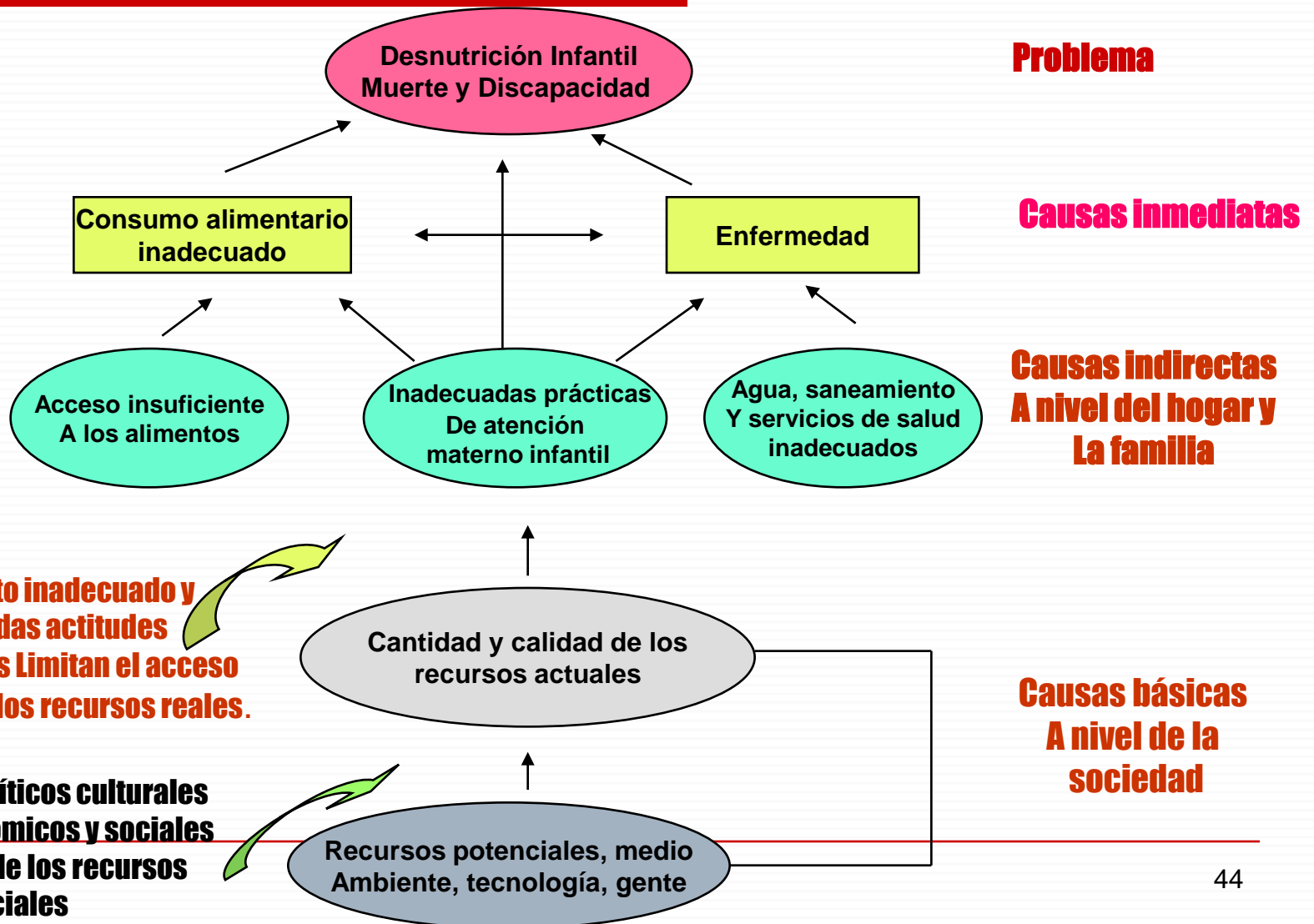


Que significa una relación "GENERALIZABLE"?

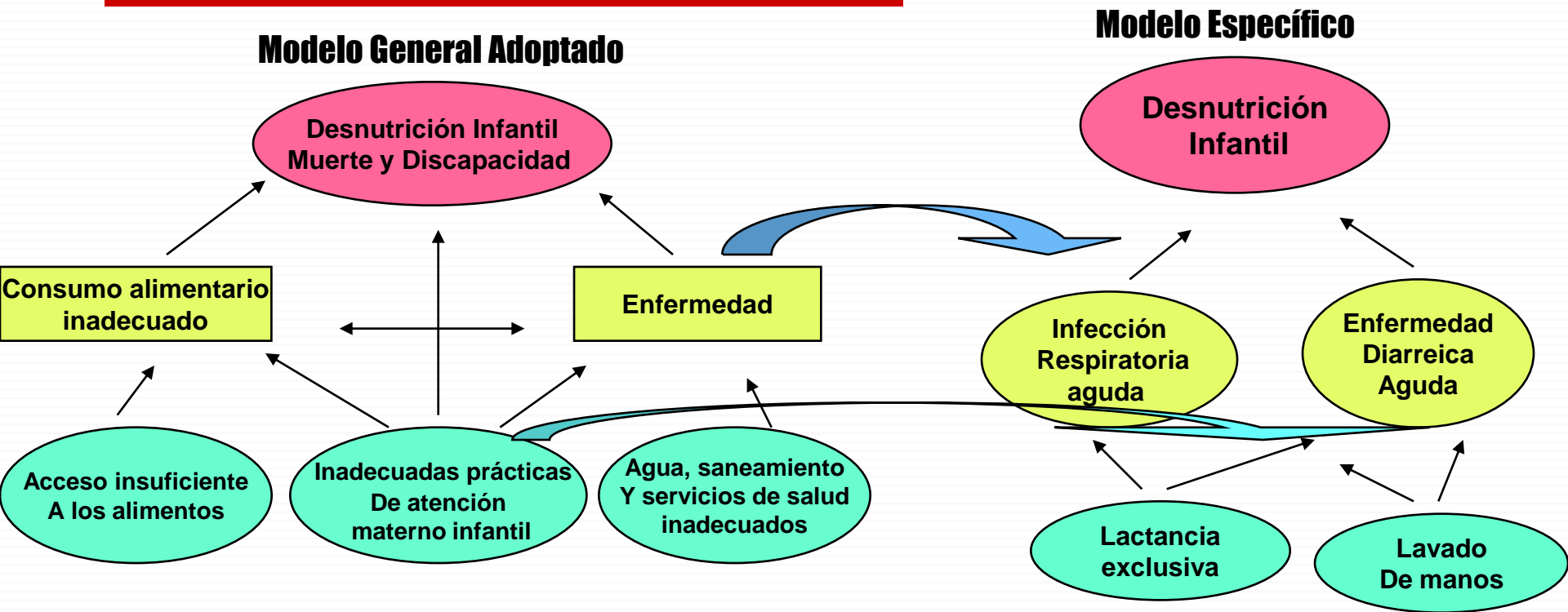


Selección y adopción de un Modelo Conceptual

Modelo Conceptual
UNICEF - 1998



Selección y adopción de un Modelo Conceptual



Una vez identificado el modelo se debe realizar una revisión de evidencia y estadísticas que permitan caracterizar el problema y las causas identificadas con respecto al ámbito de intervención del Programa

P P E : Modelo Explicativo

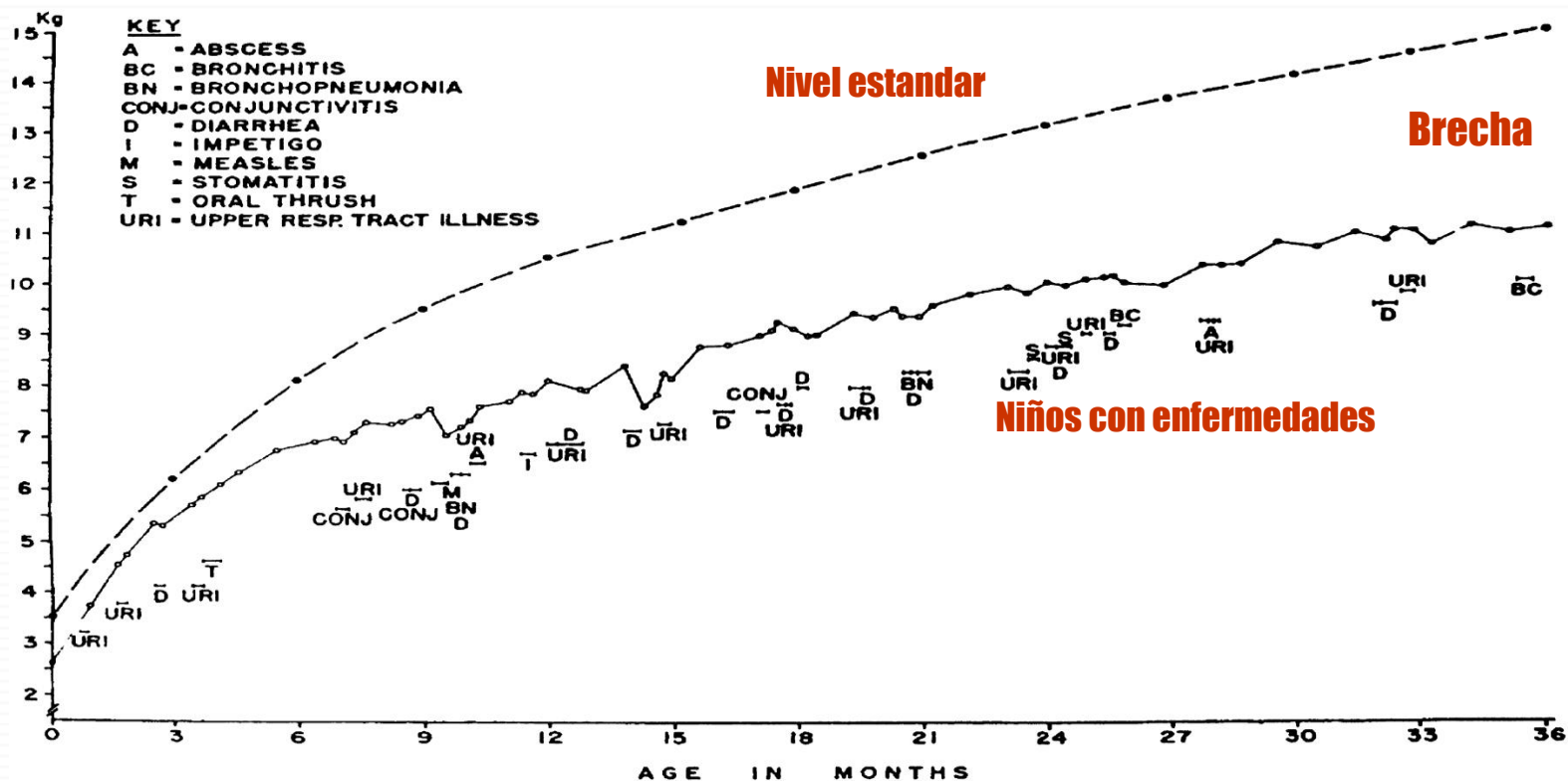
A la caracterización del modelo conceptual específico del país se le denomina Modelo Explicativo, el cual implica la realización de las siguientes tareas:

- Determinar la magnitud del Problema
- Identificar los factores Causales Directos
- Identificar los factores Causales Indirectos
- Identificar los caminos Causales Críticos

P P E : Modelo Explicativo

Magnitud del problema

Con uso de información estadística se debe determinar la magnitud del problema y establecer los niveles que alcanza en base a un **indicador específico**, en el ámbito de intervención (nacional, regional, local),
Identificar tendencias, brechas, incidencia (ámbito geográfico, niveles de pobreza, grupos focales, etc.)

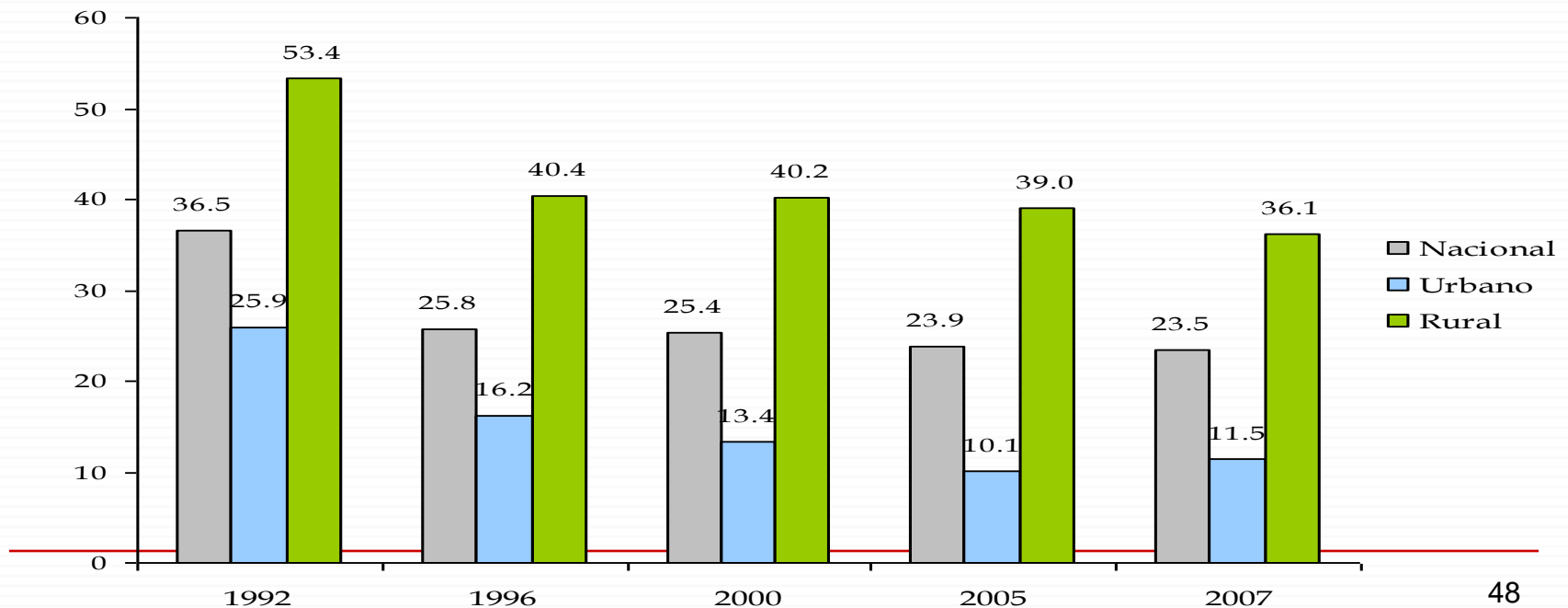


PP E: Modelo Explicativo

Factores Causales Directos

Su análisis permiten construir bases sólidas para las futuras intervenciones
Sustentar con **evidencias** relaciones causa – problema, establecer grados o niveles de incidencia entre los factores identificados, Ejemplo: Desnutrición infantil tiene clara correlación entre menor peso y ocurrencia de enfermedades infecciosas.

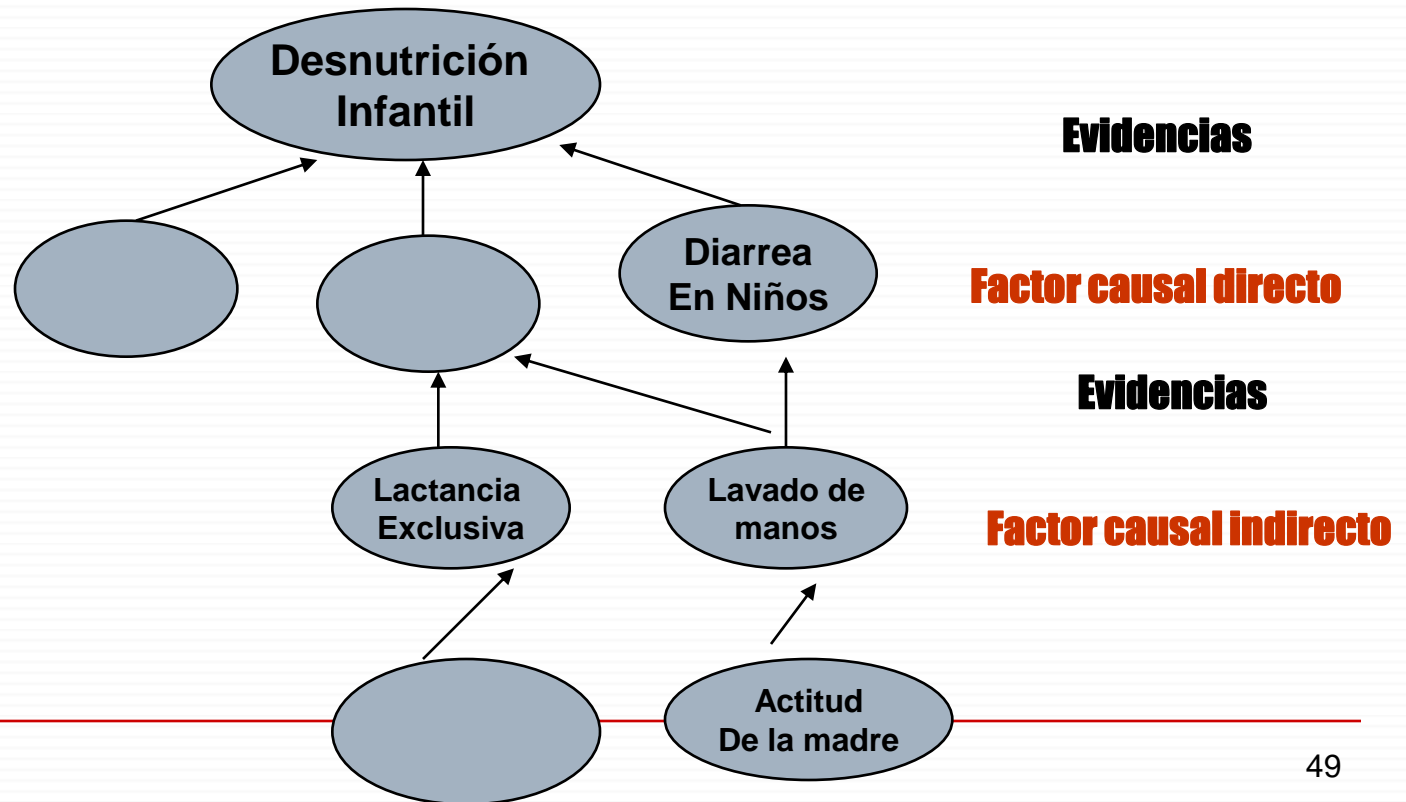
Prevalencia de Desnutrición Crónica en Niños menores de 5 años*



PP E: Modelo Explicativo

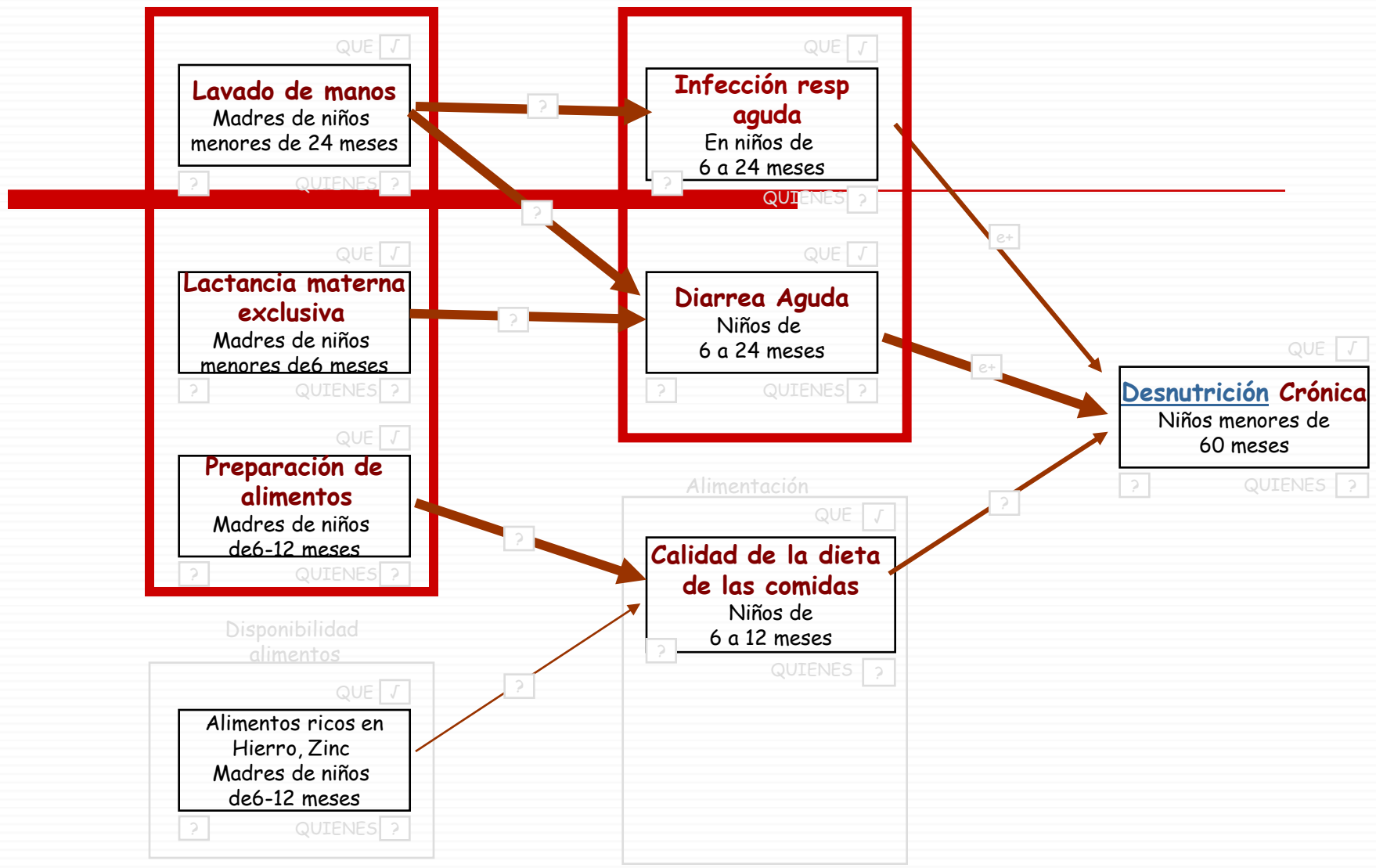
Factores Causales Indirectos

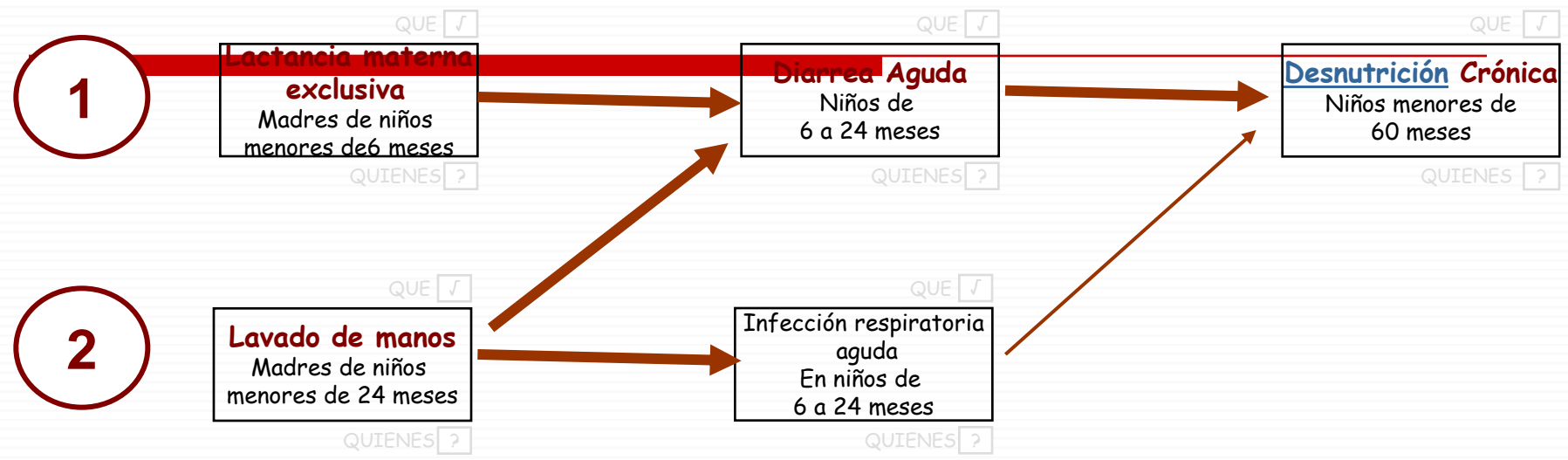
Relación Indirecta con el Problema y directa con la magnitud y severidad del factor causal directo. Ejemplo: en el caso de la incidencia de Diarrea hay evidencia que algunos de los factores asociados a ella es la lactancia exclusiva y el lavado de manos.



Prácticas cuidado infantil

Enfermedad





P P E : Modelo Prescriptivo

Consiste en la identificación de aquellos factores causales que pueden ser intervenidos o afectados (factor causal vulnerable) mediante la **aplicación de intervenciones dirigidas para el logro de los objetivos del programa**

Los factores por identificar se derivan de los caminos causales críticos desarrollados en el modelo explicativo

Los pasos generales :

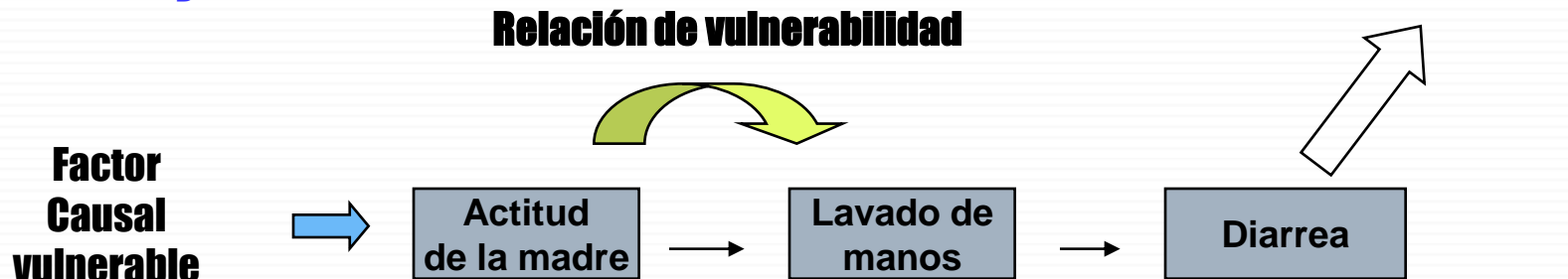
- Identificación de puntos vulnerables del modelo explicativo**
 - Identificación de intervenciones sobre la base de criterios de eficacia y efectividad**
 - Identificación de intervenciones actuales**
 - Priorización de intervenciones a ser priorizadas**
-

P P E : Modelo Prescriptivo

Identificación de intervenciones en base a criterios de eficacia y efectividad

Sobre la base de información disponible en literatura especializada (**búsqueda de evidencias**) se realiza un listado de intervenciones que modifican la relación entre el factor causal vulnerable (**actitud de la madre**) y el factor causal indirecto (**lavado de manos**)

Revisión sistemática de información que ayude a identificar sustentar las intervenciones y diseños

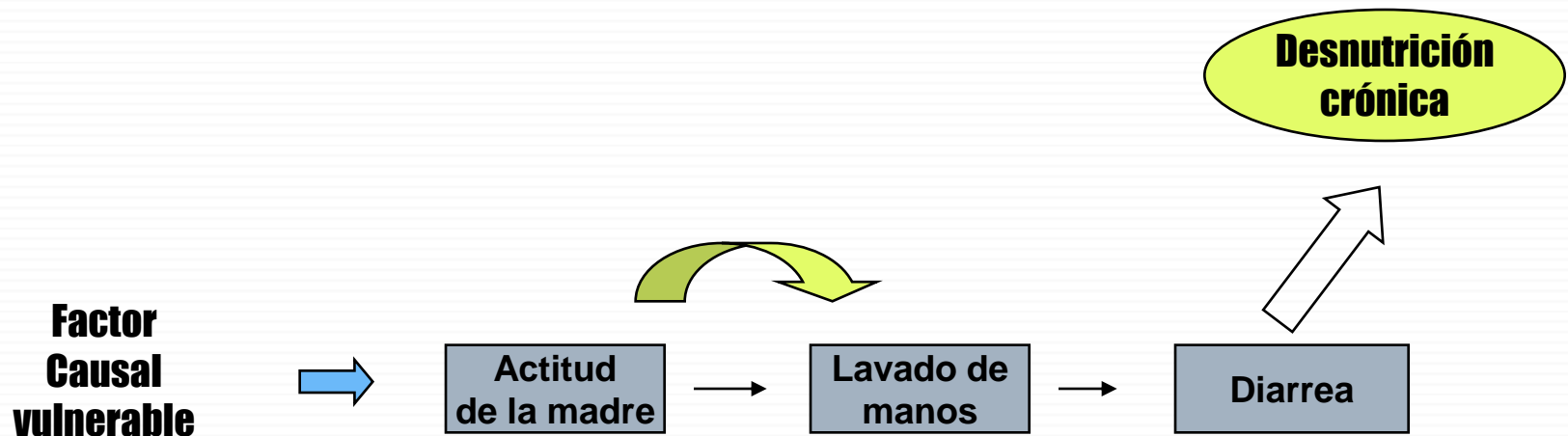


La selección de las intervenciones deben estar sustentadas en evidencias relacionada con los niveles de eficacia y/ costo de efectividad

PP E: Modelo Prescriptivo

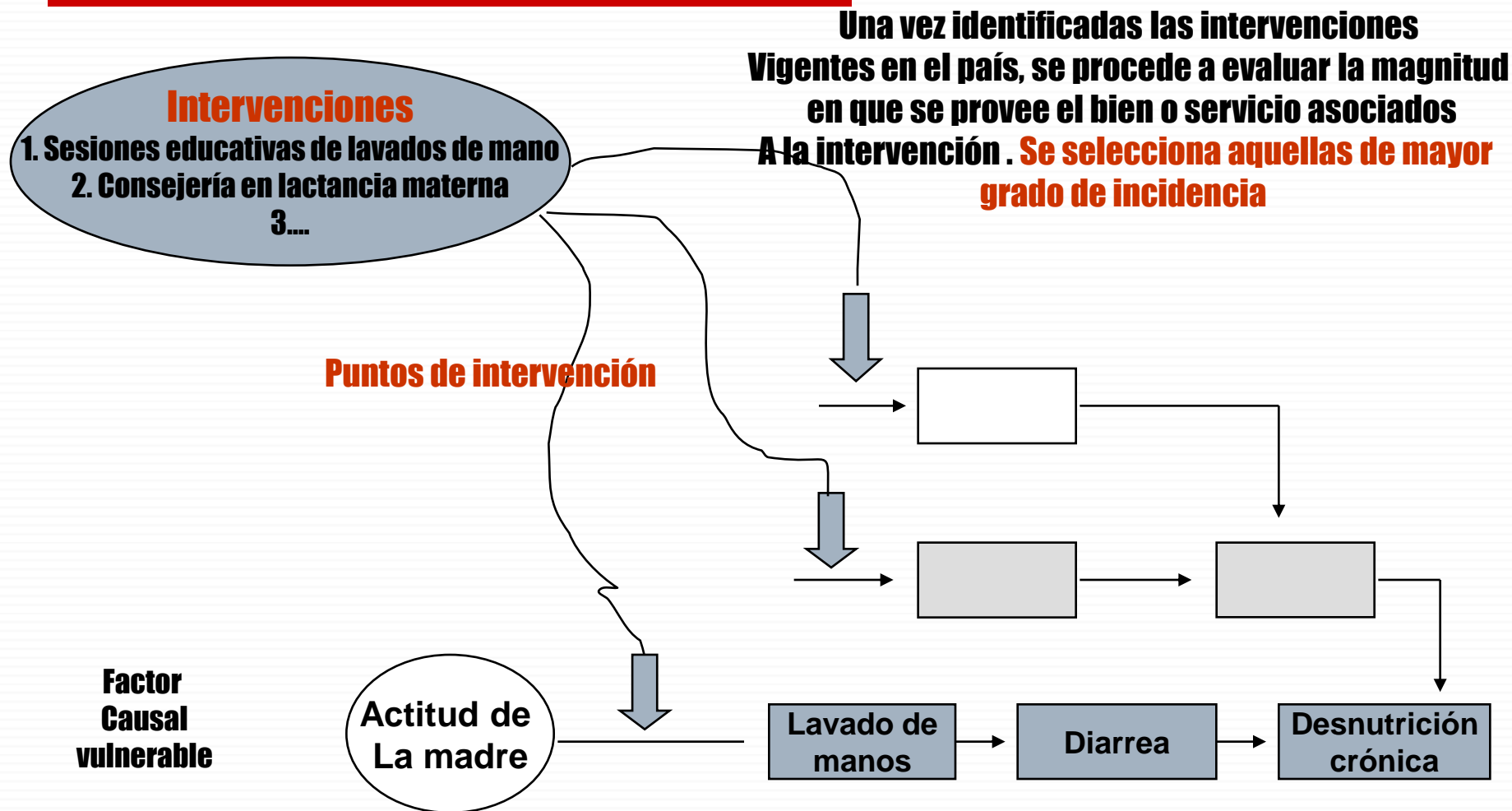
Revisión de intervenciones actuales

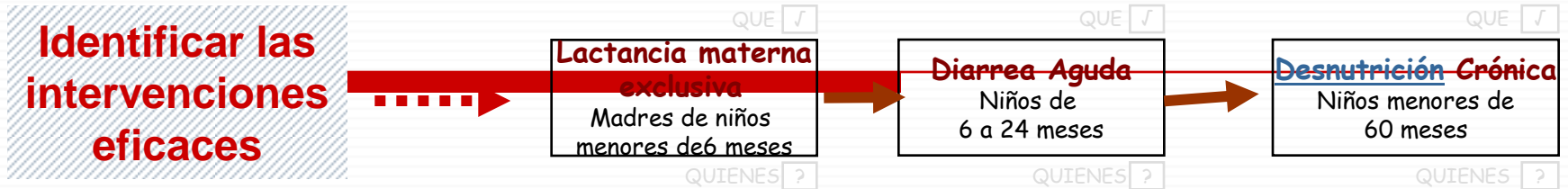
Deben identificarse las intervenciones que se vienen realizando en el país o región, **posiblemente estén realizando acciones en ese sentido**, **determinar su consistencia o no con el enfoque**, o si coinciden con la evidencia existente que respaldan las intervenciones. **Posiblemente muchas intervenciones no tendrán evidencia clara y disponible de su eficacia**



P P E : Modelo Prescriptivo

Priorización de intervenciones a ser realizadas





Intervención = CONSEJERIA

Búsqueda Sistemática de Evidencias
[Experimentos]
[Cuasiexperimentos]



Dos a cuatro sesiones de consejería individual antes del parto (10-15 minutos cada una); una 48 horas después del parto; otra 1 semana después del parto y luego 1 vez cada mes hasta cumplir los seis meses de edad. La consejería es realizado por profesionales de salud entrenados y certificados en consejería LME por La Liga de la Leche.

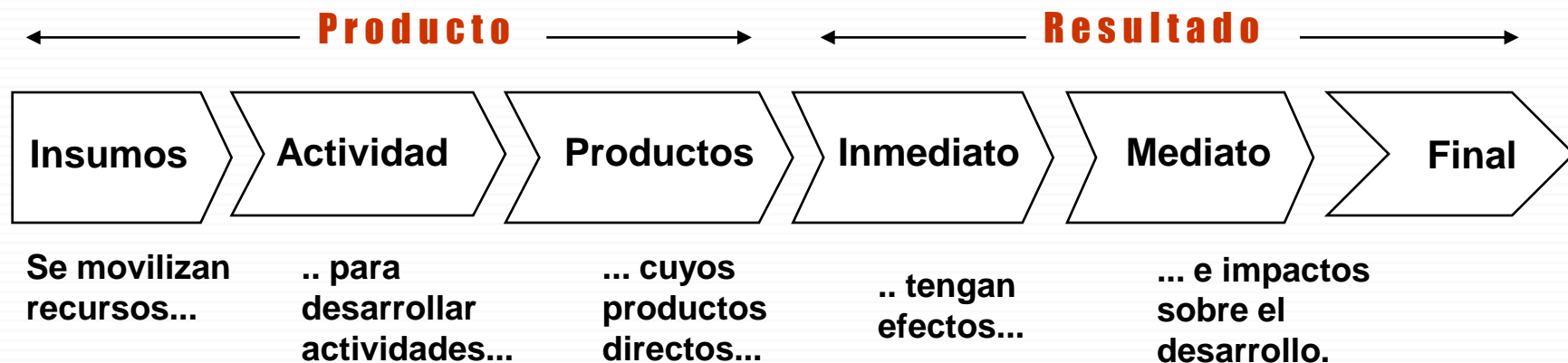
Eficacia:

72% de las madres adoptan la practica LME

FASE 2: DISEÑO DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO

EL Modelo Lógico, es una forma sistemática de presentar las relaciones entre Insumos, acciones, productos, y los resultados esperados.

Es un instrumento de planificación, implementación y evaluación de programas o intervenciones sobre determinado problema.



Propósito:

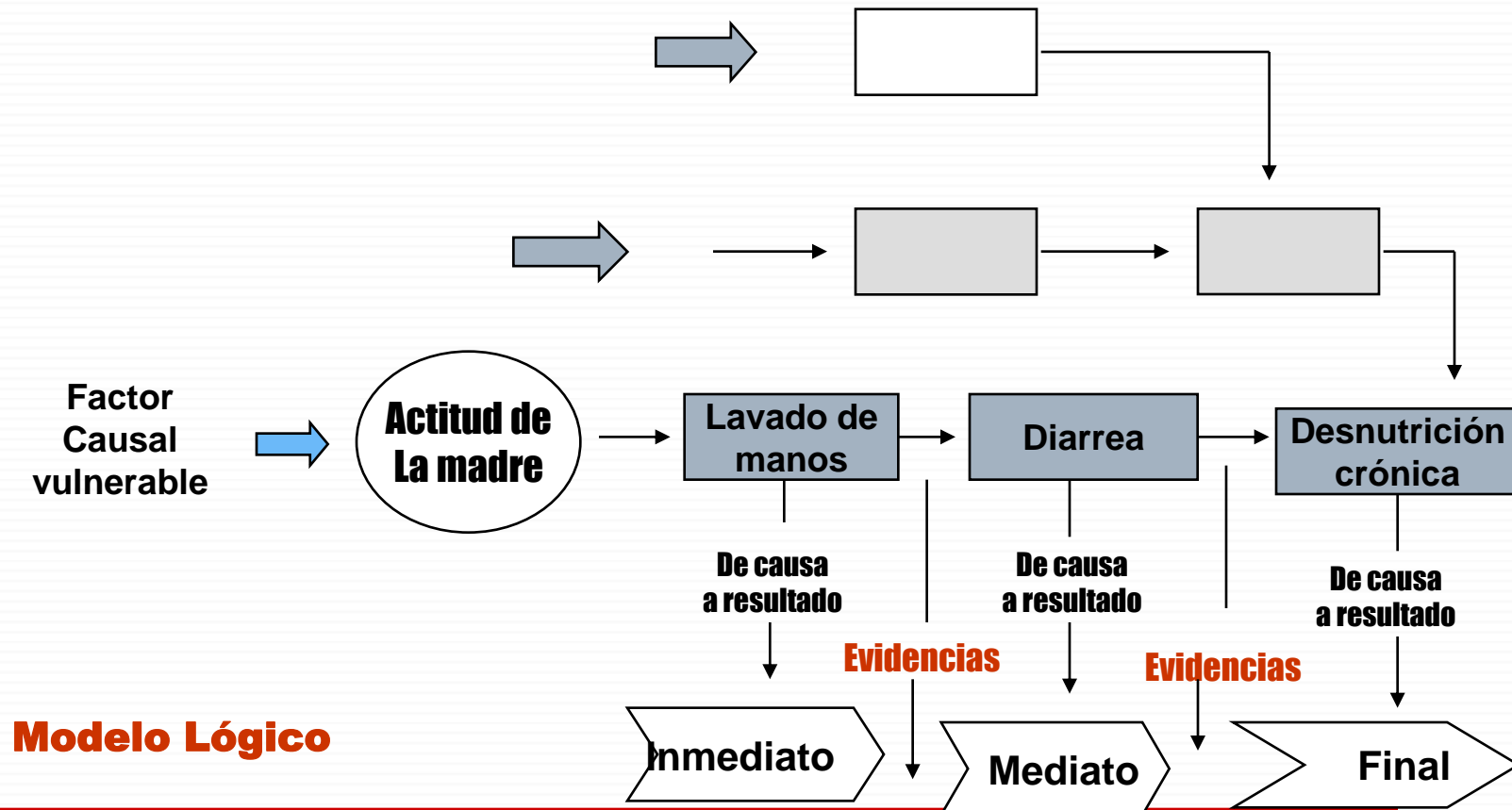
Clarifica las relaciones: insumo, producto, resultados, y programas; tanto a los responsables como a los agentes externos.

Transparenta interna y externamente la racionalidad de la intervención del Estado, así como las acciones implementadas y sus resultados.

Modelo Lógico: Identificación de Resultados

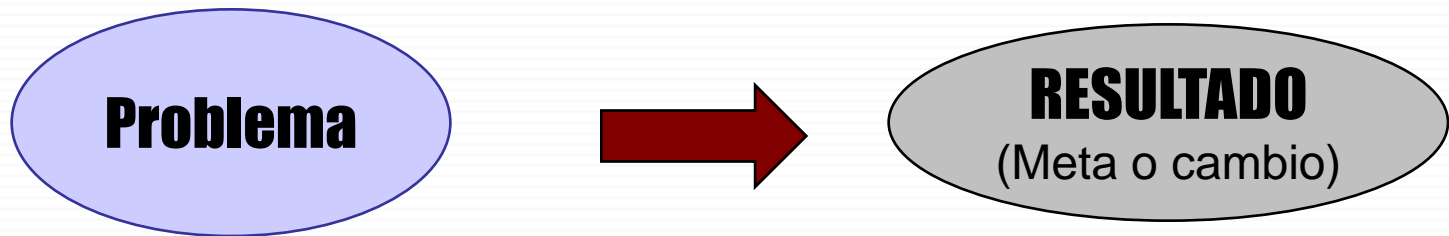
Construcción de la Cadena de Resultados

Modelo Explicativo



¿Qué es un Resultado?

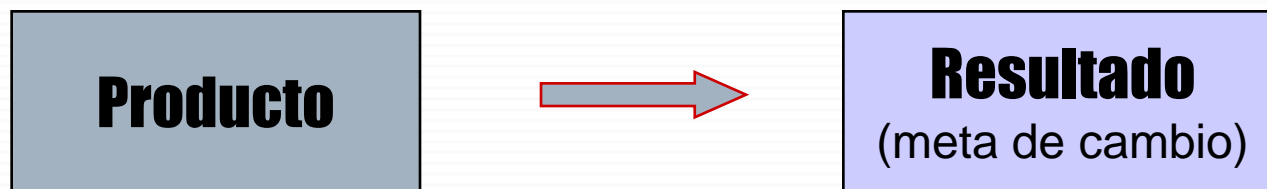
Un **Resultado** es un cambio o efecto deseado en un grupo de interés (población, instituciones, comunidades, etc).



Al identificarse un problema, surge entonces la necesidad de transformarla, lo cuál equivale a plantear un **resultado** (meta de cambio)

¿Qué es un Producto?

Un **Producto** es un medio necesario para lograr un resultado. Un **producto** se obtiene a través de la implementación de una “intervención”* o de un “conjunto de intervenciones” sobre un grupo de beneficiarios.



La identificación de un **producto** implica la identificación de quien es el beneficiario (quién recibe la intervención).

Producto = Intervenciones + Beneficiarios

***Intervención**: Acción o conjunto de acciones realizadas por el Estado en determinado grupo de interés. Necesariamente una intervención debe de tener un producto y un efecto (resultado).

Por ejemplo:

Posibles Intervenciones

- Charlas de capacitación en manejo financiero a jefes de familias de bajos ingresos
- Asesoría financiera a jefes de familia de bajos ingresos.



Jefes de familias
(beneficiarios) con bajos
ingresos que reciben
capacitación en manejo
financiero (intervención)

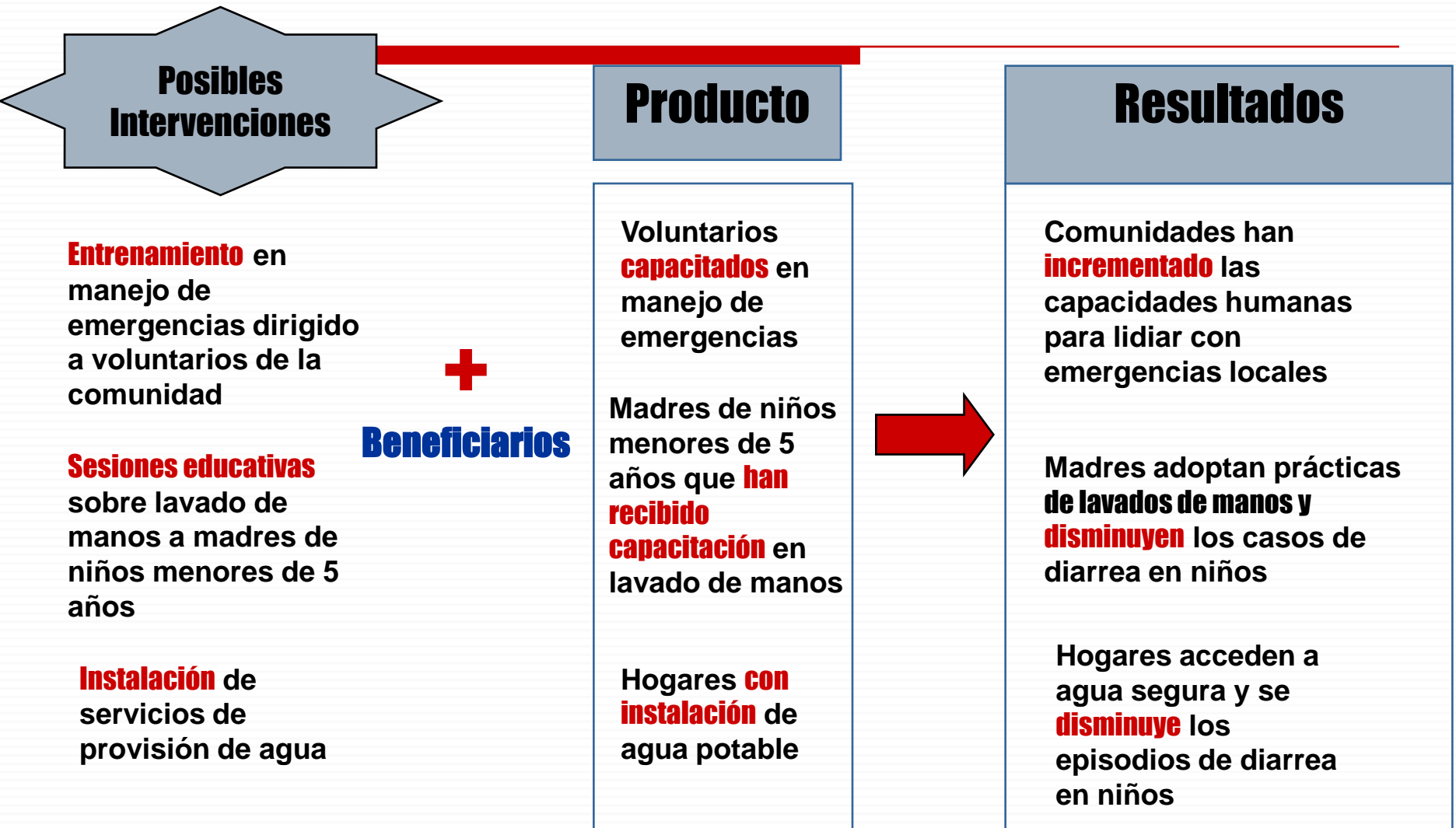
Producto



Familias de bajos ingresos (Grupo de
interés) manejan con eficiencia
(cambio) sus recursos financieros

Resultado

Ejemplos de Productos y Resultados



Atributos Básicos de la formulación de resultados

Específico, medible, orientado a resultados, factible

Preguntas esenciales

¿En quiénes?

¿Cuál es el cambio o efecto deseado?

¿En qué?

¿En qué tiempo?

Resultados

1. **Incrementar** la proporción de **madres** con niños menores de 24 meses que se **lavan las manos**.
2. **Reducir** los casos de **diarrea** en **niños** menores de 24 meses los casos de diarrea.
3. **Reducir** la prevalencia de **desnutrición** crónica en **niños** menores de 60 meses.

Atributos Básicos de los productos

Específico, conectado con resultados, factible

Preguntas esenciales

¿En quiénes?

¿En qué consiste?

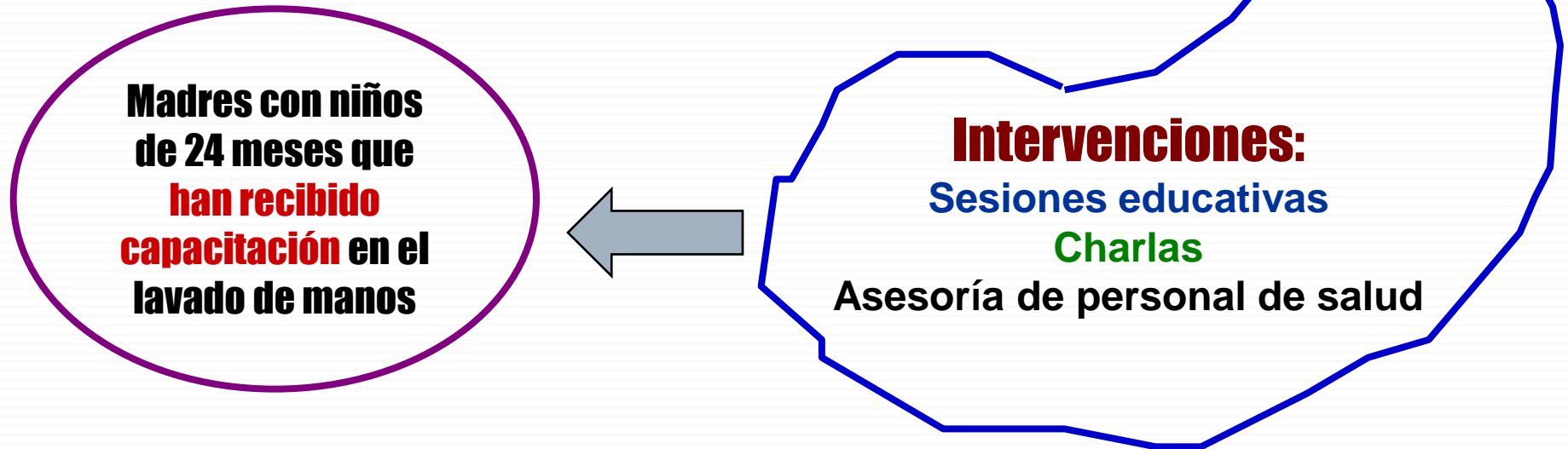
Productos

- 1. Madres** con niños de 24 meses que han sido capacitadas en el **lavado de manos**.
- 2. Niños vacunados** contra rotavirus y neumococo.
- 3. Gestantes** reciben **suplemento** con hierro y ácido fólico.
- 4. Padres informados** sobre la matrícula escolar

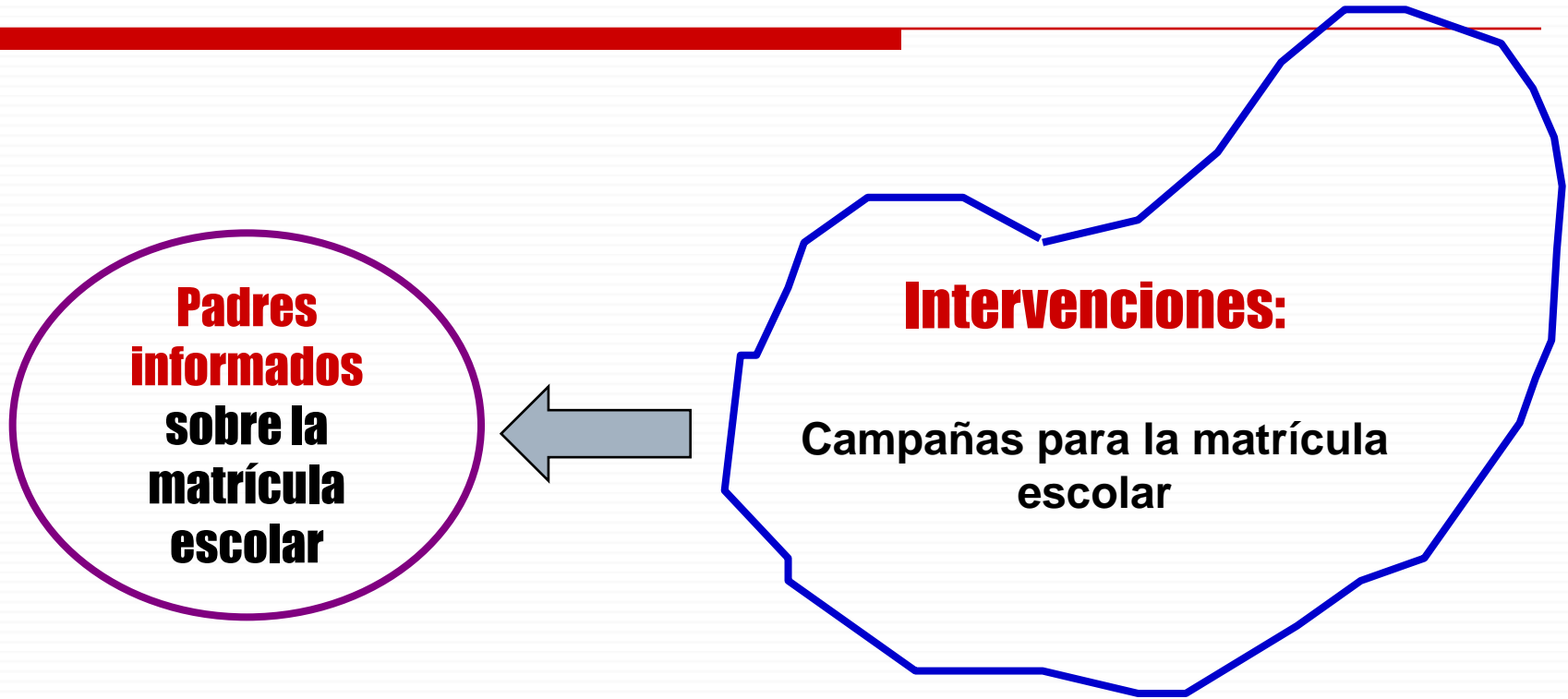
¿Cómo se obtiene un producto?

Mediante la implementación de intervenciones considerando al beneficiario directo

Las intervenciones pueden ser consideradas como subproductos:



¿Cómo se obtiene un producto?



Considerar: Un Producto debe estar conectado a un resultado

Productos

1. Madres con niños de 24 meses que **han recibido** capacitación en el lavado de manos.
2. Niños **vacunados** contra rotavirus y neumococo.
3. Gestantes **reciben** suplemento con hierro y ácido fólico.
4. Padres **informados** sobre la matrícula escolar



Resultados

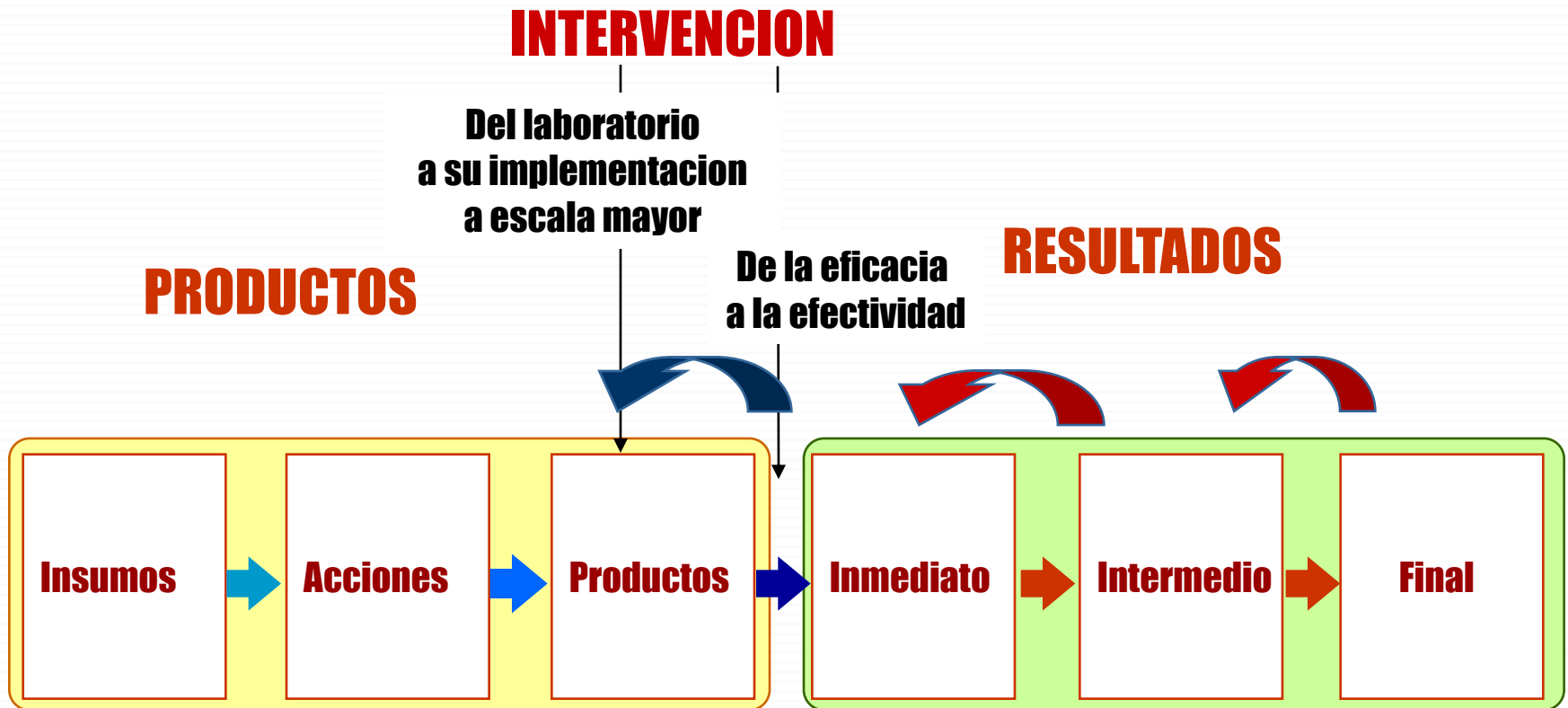
1. Madres **adoptan prácticas** saludables de lavados de manos.
2. **Reducción** de la morbilidad por IRA y EDA en menores de 24 meses
3. **Mejorar** el estado nutricional de la gestante
4. Niños **matriculados** en centros o programas de educación.

Considerar: Un resultado puede estar conectado a otros resultados



Entonces un enfoque de resultados:

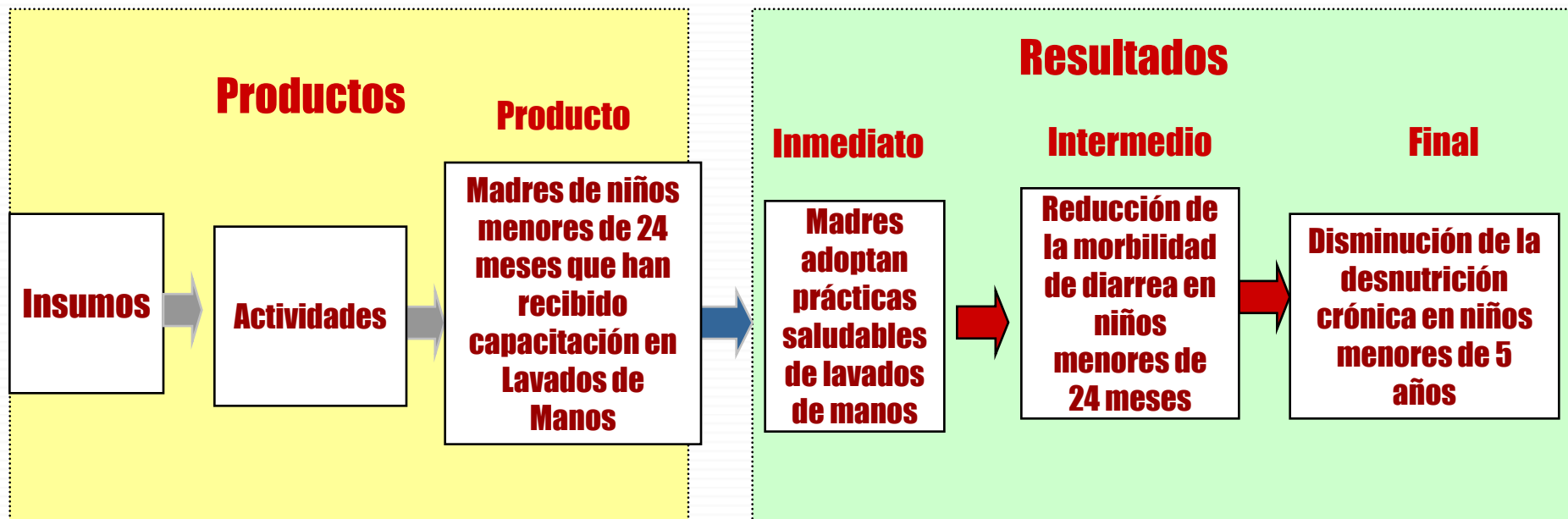
**Se va desde el cambio que se quiere lograr (resultado) hacia los productos.
Así, se identifica cadenas o caminos causales críticos.**



Entonces un enfoque de resultados: Ejemplo

¿Qué hago ?

¿Qué Logro ?



Modelo Lógico: Cadena de productos y resultados

¿Qué hago ?

¿Qué Logro ?

Productos

Producto

Capacitadores
Materiales
Viáticos

Sesiones
Educativas
En lavado
De manos

40 000
Madres de niños
menores de 24
meses reciben
capacitación en
Lavados de
Manos

Resultados

Inmediato

Incrementar
el 10%
Madres
adoptan
prácticas de
lavados de
manos

Intermedio

Reducir en
30%
morbilidad de
diarrea en
menores de 3
años 2009

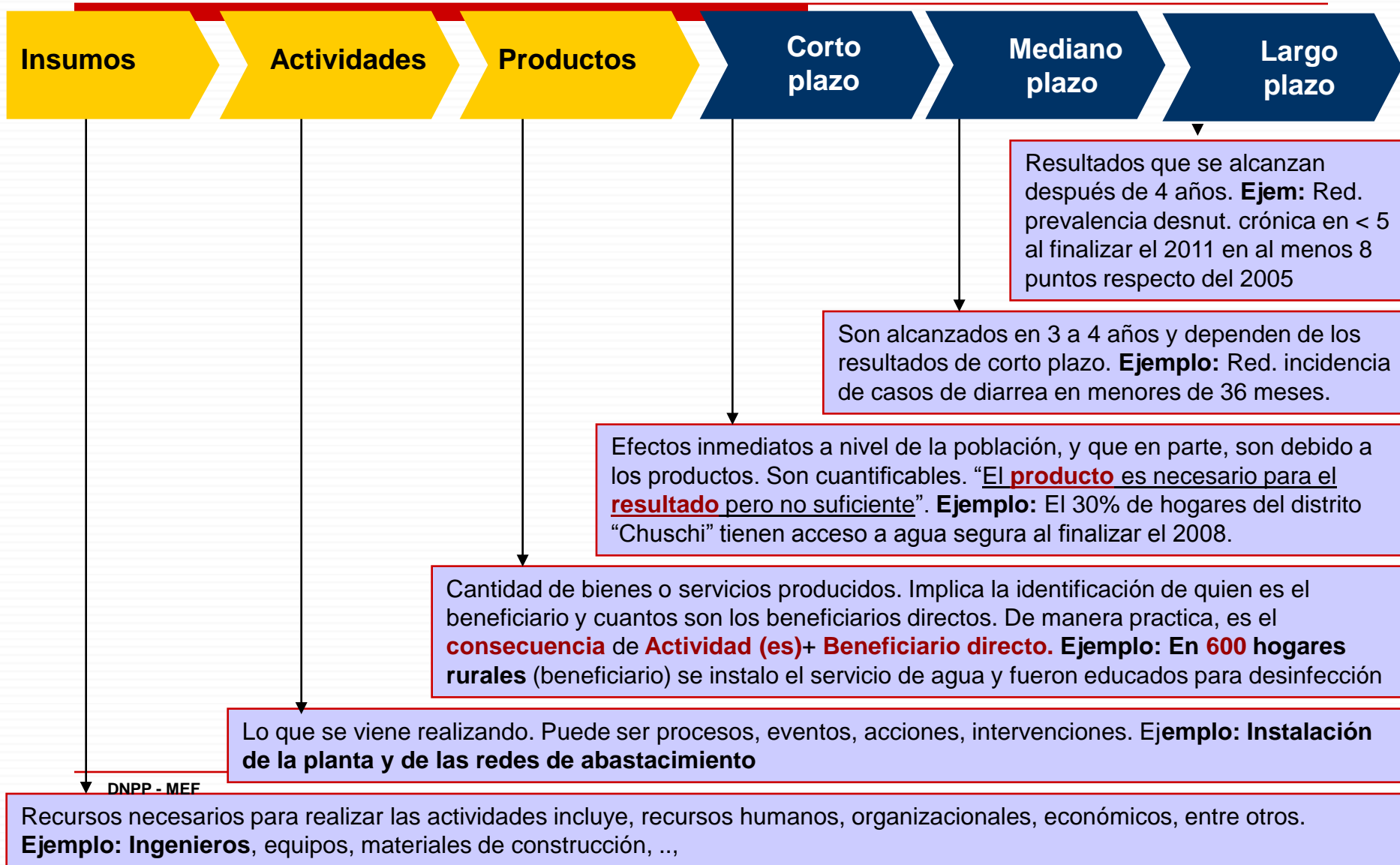
Final

Reducir en 8%
desnutrición
crónica en niños
menores de 5
años - 2011

En Resumen:

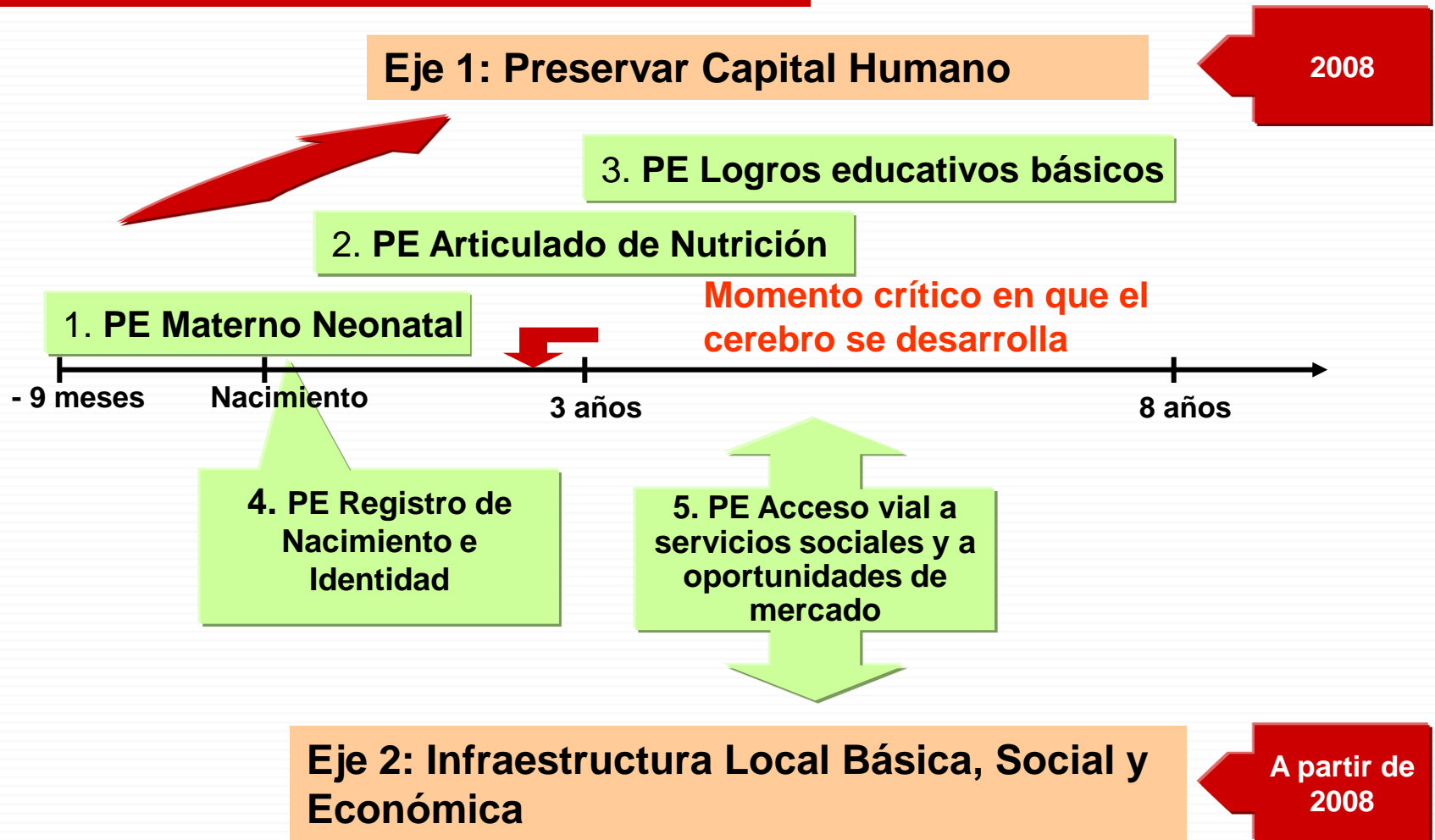
- **Los resultados se definen a fin de solucionar una situación problemática identificada en un grupo de interés.**
 - **Los productos son un medio para la obtención de los resultados. Se derivan de las intervenciones aplicadas a determinados grupos.**
 - **Tomar en cuenta que pueden existir varios resultados que se relacionen entre sí (cadena de resultados), y además que varias intervenciones o solo una intervención pueden conformar un producto.**
 - **La mayoría de veces, la obtención del producto es necesario para lograr el resultado pero no suficiente.**
-

MODELO LÓGICO: Cambio de enfoque



MODELO

Articulación con prioridad del Estado: POBREZA



MODELO: Metas Multianuales

Programa Estratégico	Resultados priorizados	Meta al 2011	Línea Base
Articulado Nutricional	Reducir la desnutrición crónica en el 2011 en < 5 años	Prevalencia de desnutrición crónica en < 5 = 16%	25%
Salud Materna Neonatal	Reducir la morbi mortalidad materna y neonatal	TMM: 120 / 100 mil nacidos vivos TMN: 14,6 / mil nacidos vivos.	185 17,4
Logros de aprendizaje al finalizar el III Ciclo	Conseguir que los estudiantes al finalizar el 2º grado de primaria obtengan los niveles esperados en comunicación integral y pensamiento lógico matemático	35% de los alumnos de 2º grado de primaria logren las competencias básicas en lectura y escritura, así como que el 30% de los alumnos de 2º grado cuenten con un desempeño suficiente en matemáticas	15% lenguaje 10% mate
Acceso de la población a la identidad	Reducir la proporción de peruanos que no consiguen registro de nacimiento ni el DNI	72% de los peruanos con DNI.	66%
Acceso a servicios básicos y oportunidades de mercado	Mejorar las condiciones de la vialidad terrestre para que mejore el acceso de las poblaciones rurales pobres a los servicios sociales básicos y a oportunidades locales de mercado.	Tiempo promedio de acceso vial: a centros de salud a 35 minutos a centros educativos a 18 minutos a centros de comercio a 49 minutos.	46 24 61

EL ROSTRO DE LA DESNUTRICION CRÓNICA

Pasado, presente y futuro de dos niñas de Andahuaylas

2 años 9 meses

10.7 kg

78.3 cm

**Desnutrición
crónica**



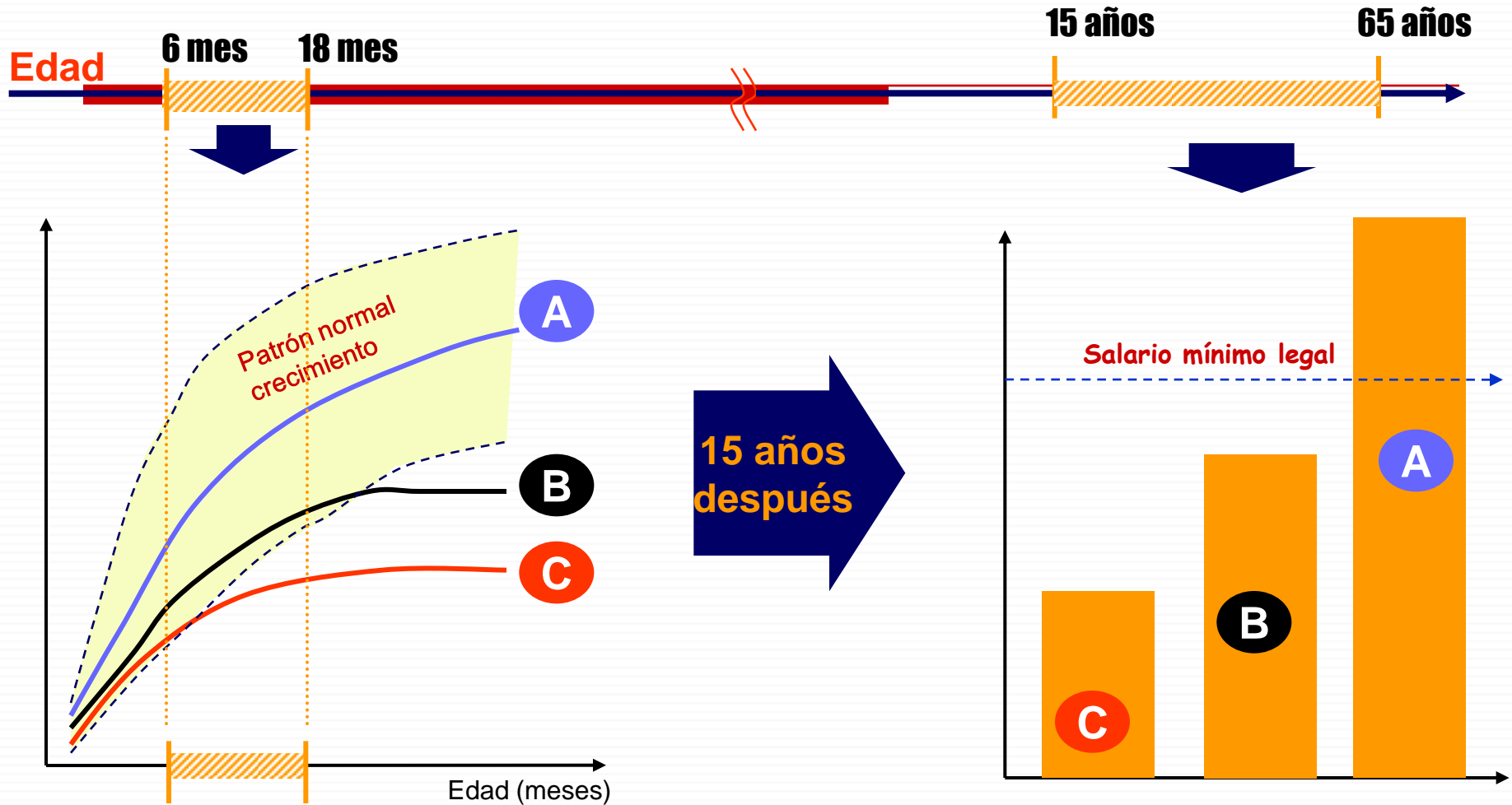
2 años 6 meses

11.6 kg

86.4 cm

Normal

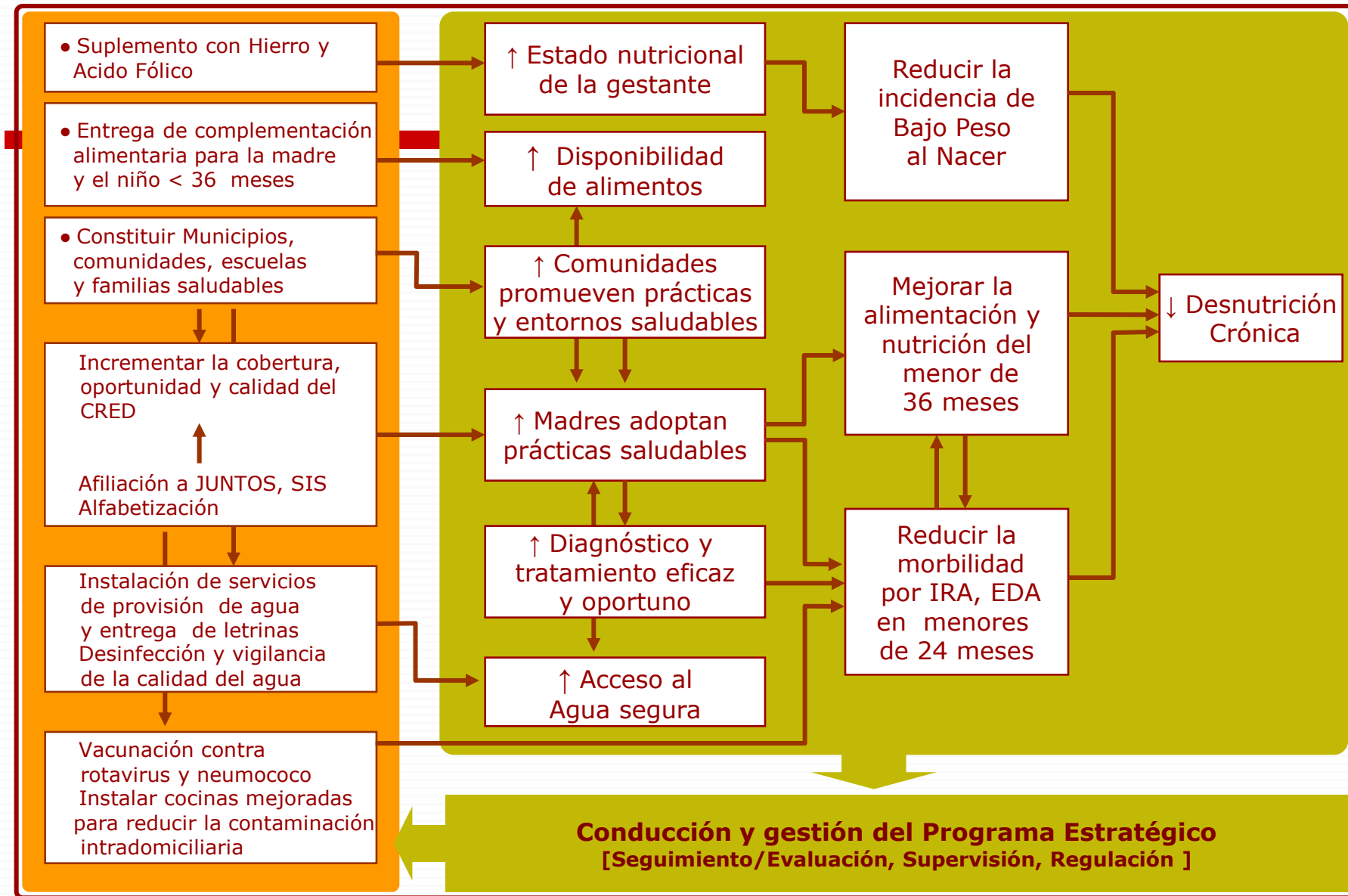
Crecimiento y desarrollo vs Pobreza extrema



Un deficiente patrón crecimiento, es expresión que las potencialidades del niño han sido dañadas de por vida, y con ello se ha limitado sus posibilidades de adquirir y acumular mayores capacidades

Las capacidades acumuladas permiten aprovechar las oportunidades económicas y generar mayores ingresos para la familia

MODELO LOGICO: PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL

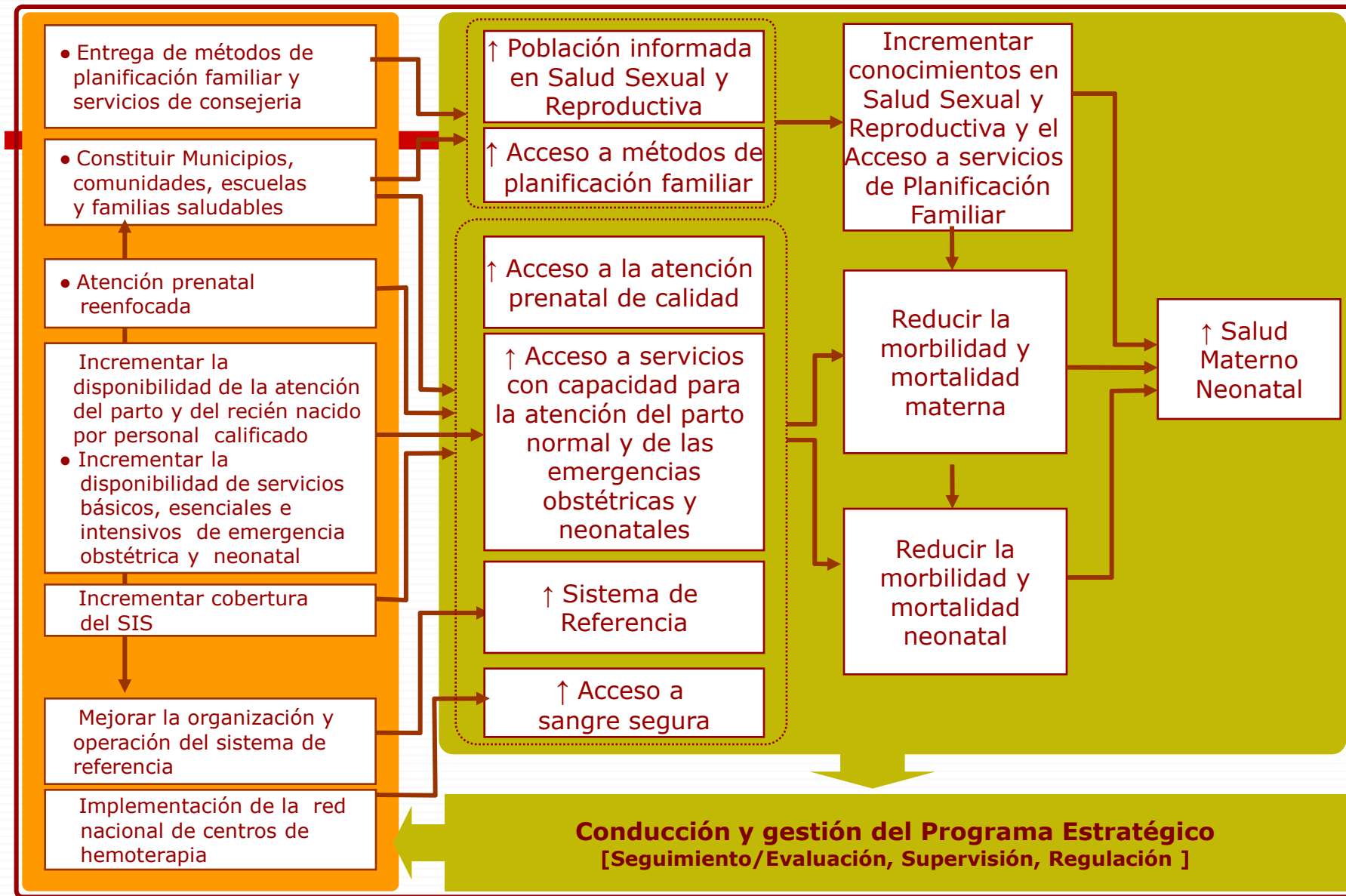


Otros Programas Estratégicos que influyen:

- SALUD MATERNO NEONATAL
- ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BASICOS Y A OPORTUNIDADES DE MERCADO

- ACCESO DE LA POBLACION A LA IDENTIDAD

MODELO LOGICO: SALUD MATERNO NEONATAL



Otros Programas Estratégicos que influyen:

- ACCESO DE LA POBLACION A LA IDENTIDAD
- ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BASICOS Y A OPORTUNIDADES DE MERCADO

PROGRAMA ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN



LOGRO DE APRENDIZAJE

AL FINALIZAR EL III CICLO

Diagnóstico a nivel Nacional

Rendimiento Suficiente - Comprensión de textos en Segundo grado de primaria:

- El 15,1% de los estudiantes de segundo grado se ubican en el nivel suficiente.
- El 61% (*) de estudiantes de segundo grado de primaria solo logra realizar tareas propias de primer grado de primaria e inicial.

Rendimiento Suficiente - Lógico Matemática en Segundo grado de primaria:

- El 9,6% de los estudiantes de segundo grado se ubican en el nivel suficiente.
- El 63%(*) de estudiantes de segundo grado de primaria no han logrado ni siquiera los aprendizajes requeridos para acceder al grado que están culminando.

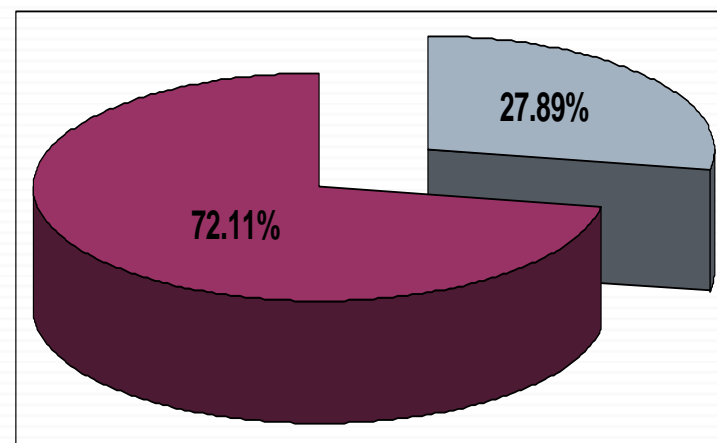
La Tasa de cobertura Neta para Educación Inicial a nivel del Perú es de 59,5%.

Diagnóstico a nivel Nacional

■ Infraestructura Educativa:

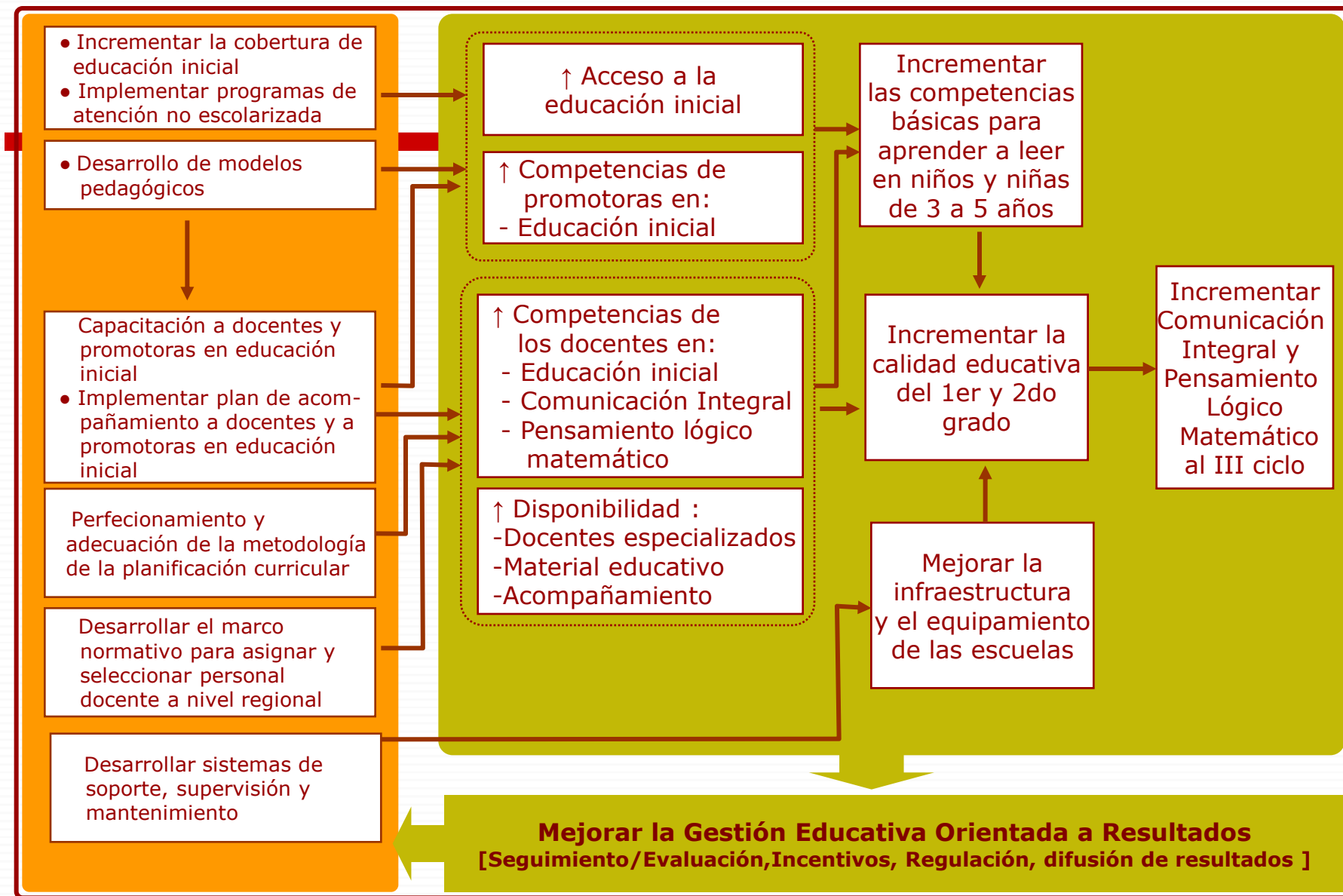
- El porcentaje de locales escolares por rehabilitar es de 11% (línea de base 43 021 locales).
- El porcentaje de locales escolares carentes de mantenimiento correctivo es de 29% (línea de base de 43 021 locales).
- Porcentaje de locales escolares inscritos al Margesí de Bienes 27,9% y saldo por registrar en el Margesí de Bienes 72%

CUADRO ESTADÍSTICO DE LOCALES EDUCATIVOS SANEADOS Y NO SANEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN A NIVEL NACIONAL
2007



■ Inscritos
■ Sin Registro

MODELO LOGICO: LOGROS DE APRENDIZAJE AL III CICLO

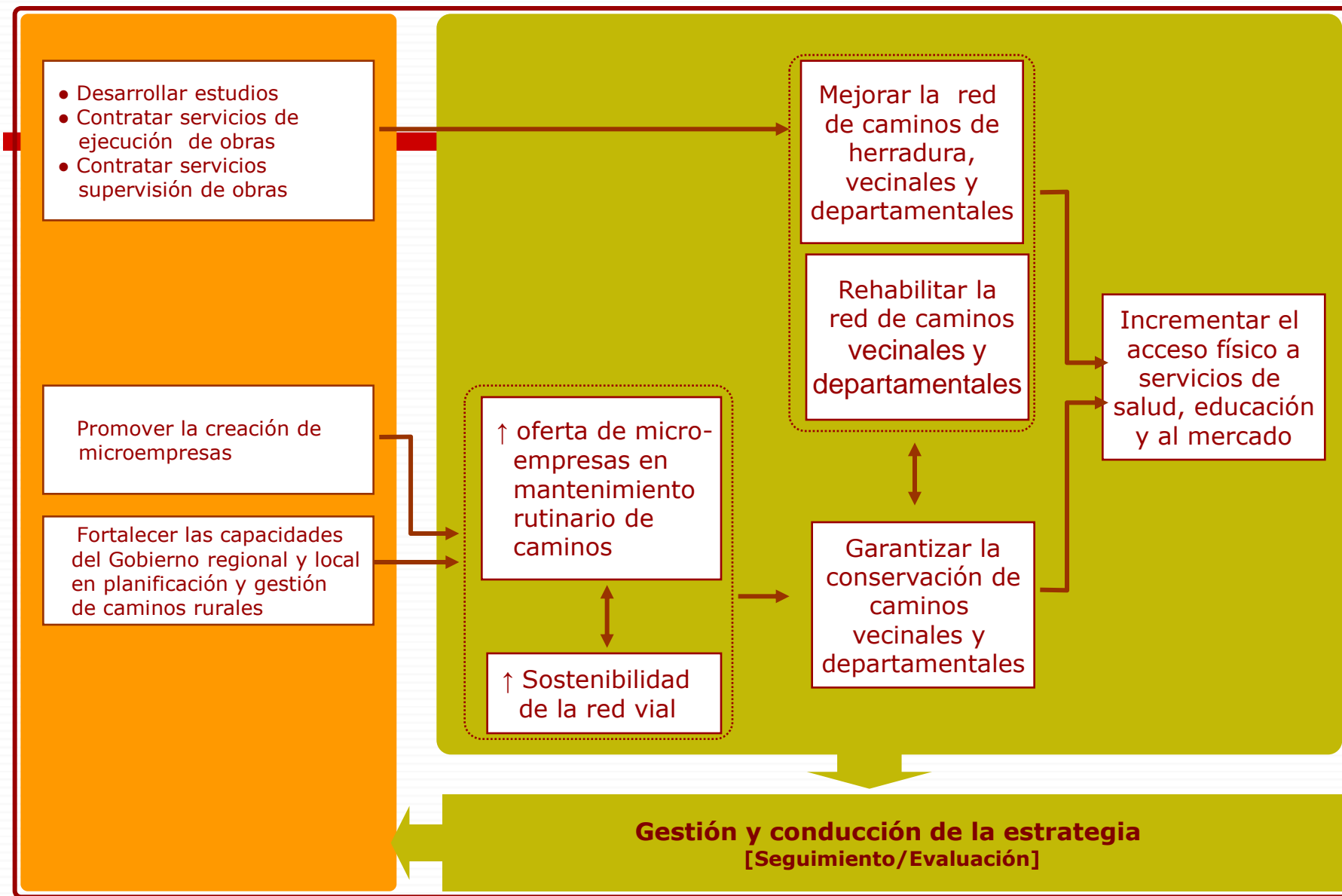


Otros Programas Estratégicos que influyen:

- PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL
- ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS Y A OPORTUNIDADES DE MERCADO

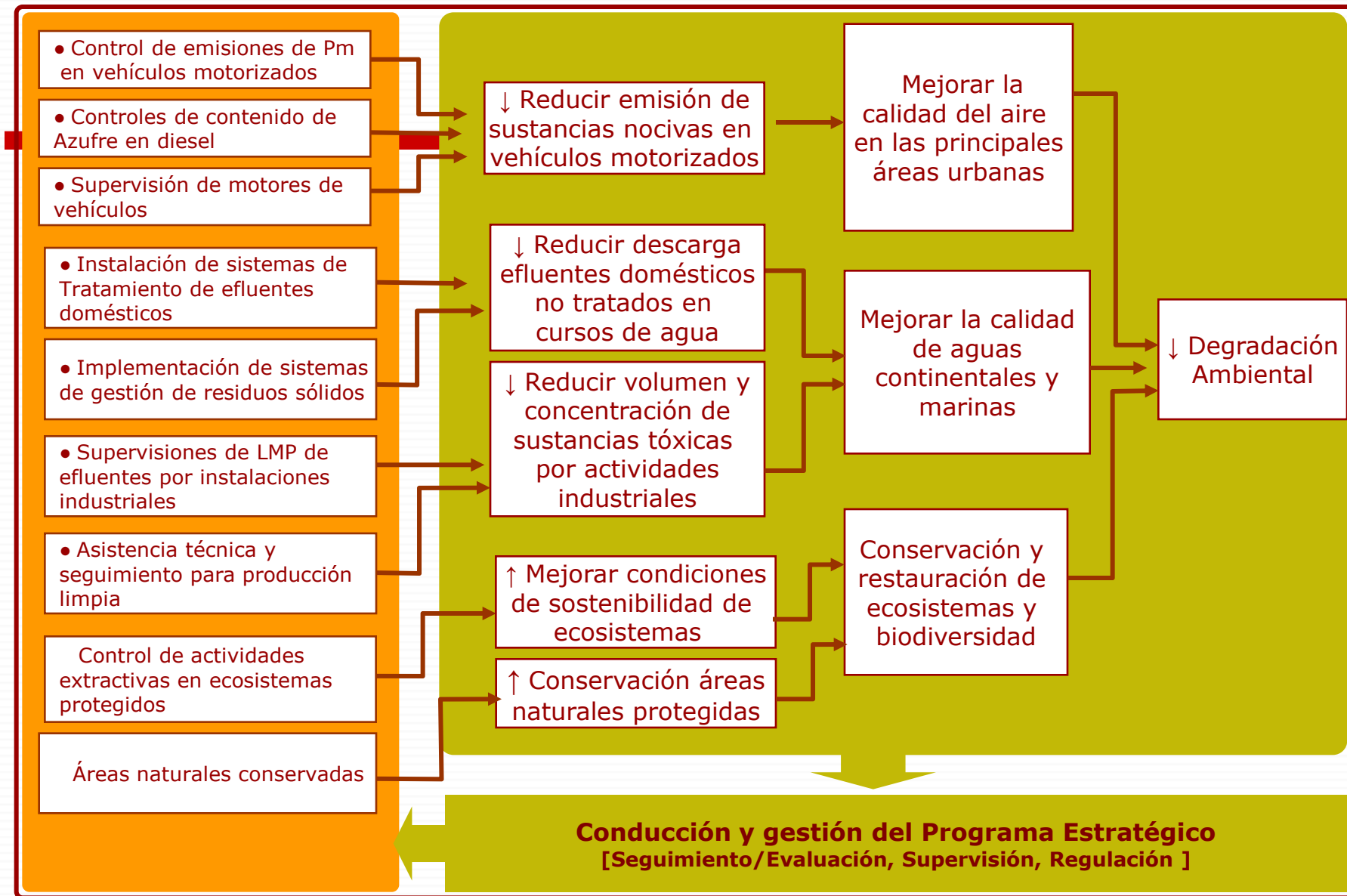
ACCESO DE LA POBLACION A LA IDENTIDAD

MODELO LOGICO: ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BASICOS Y A OPORTUNIDADES DE MERCADO



Otros Programas Estratégicos que influyen:

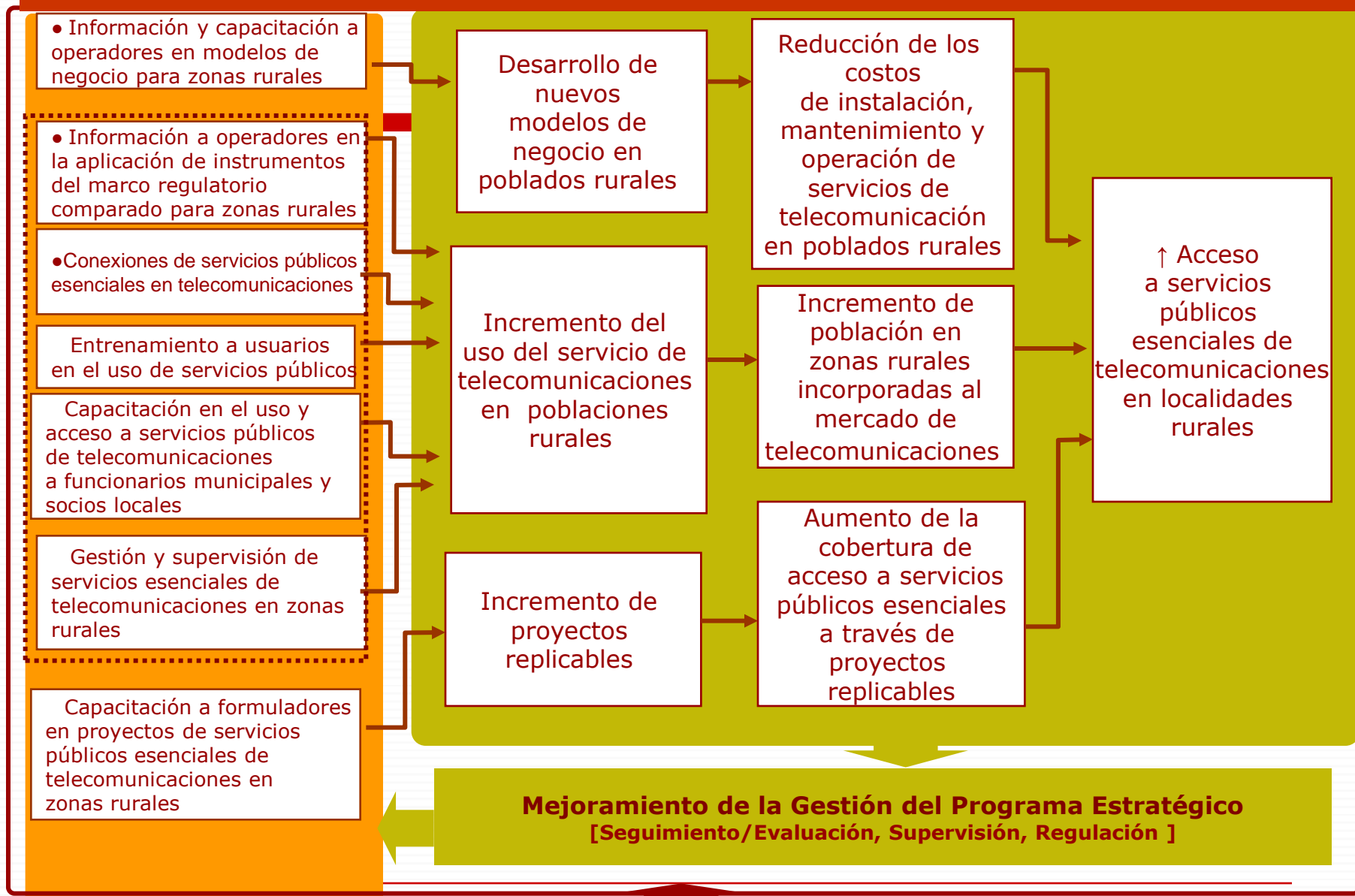
MODELO LOGICO: GESTIÓN AMBIENTAL PRIORITARIA



Otros Programas Estratégicos que influyen:

- ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS Y A OPORTUNIDADES DE MERCADO

MODELO LOGICO: ACCESO A SERVICIOS PÚBLICOS ESENCIALES DE TELECOMUNICACIONES EN LOCALIDADES RURALES



Otros Programas Estratégicos que influyen:

ACCESO A SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS Y A OPORTUNIDADES DE MERCADO

ACCESO A ENERGÍA EN LOCALIDADES RURALES

MODELO LOGICO: ACCESO A AGUA POTABLE Y DISPOSICIÓN SANITARIA DE EXCRETAS PARA POBLACIONES RURALES



**Seminarios Macro Regionales de Gestión Presupuestaria
con Enfoque de Resultados para Gobiernos Locales**

**Criterios para la programación y formulación
presupuestal a nivel de los Gobiernos Locales**

Abril – Mayo 2009

¿Qué debemos considerar al momento de preparar el Presupuesto del Municipio? (1)

- Partamos de la premisa básica, los recursos siempre van a ser escasos ante necesidades que van a ser crecientes en el tiempo (priorizar).
- Debemos tener claro en el horizonte cuáles son los problemas “reales” de la población.
- Diferenciar claramente lo que “necesita la población” vs “lo que quiere la población”.

¿Qué debemos considerar al momento de preparar el Presupuesto del Municipio? (2)

- Alternativas, considerar los Programas Estratégicos, estos se concentran en problemas que son transversales a toda la población nacional.
- Identificar los productos (bienes y servicios) que entregan actualmente los Municipios y evaluar si están asociados a los productos de los Programas Estratégicos.

Definiendo la condición de interés o problema central

- Desnutrición Infantil
- Muerte materna y neonatal
- Comprensión de lecto-escritura y razonamiento matemático
- Acceso a servicios (salud, educación, comercio) a través de vías terrestres en zonas rurales
- Acceso a servicios de energía en zonas rurales
- Acceso a servicios de agua y saneamiento en áreas rurales
- Acceso a servicios de telecomunicaciones en zonas rurales

Productos entregados por los Gobiernos Locales actualmente a través de sus cadenas presupuestales

Código	FUNCION	Código	PROGRAMA	Código	SUBPROGRAMA	Código	PROYECTO
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	14508	AMPLIACION DE CAMINOS VECINALES Y RURALES
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	04860	CONSTRUCCION DE CAMINOS VECINALES Y RURALES
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	05978	CONSTRUCCION DE TROCHAS CARROZABLES
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	11090	MEJORAMIENTO DE CAMINOS VECINALES Y RURALES
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	11461	MEJORAMIENTO DE TROCHAS CARROZABLES
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	13188	REHABILITACION DE CAMINOS VECINALES Y RURALES
16	TRANSPORTE	052	Transporte Terrestre	0145	Caminos Rurales	13257	REHABILITACION DE TROCHAS CARROZABLES
10	ENERGIA Y RECURSOS MINERALES	036	Energía	0100	Electrificación Rural	05956	CONSTRUCCION DE MINICENTRALES HIDROELECTRICAS
10	ENERGIA Y RECURSOS MINERALES	035	Energía	0100	Electrificación Rural	00229	ELECTRIFICACION RURAL
10	ENERGIA Y RECURSOS MINERALES	035	Energía	0100	Electrificación Rural	00659	ELECTRIFICACION URBANA Y RURAL
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	03071	AMPLIACION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	14534	AMPLIACION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DESAGUE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	03101	AMPLIACION DE SISTEMA DE ALCANTARILLADO
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	03298	AMPLIACION DE SISTEMA DE DESAGUE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	07748	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	07751	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DESAGUE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	11547	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	11721	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DESAGUE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	11560	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ALCANTARILLADO
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	11729	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE DESAGUE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	14647	REHABILITACION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	13310	REHABILITACION DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DESAGUE
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	13068	REHABILITACION DE SISTEMA DE ALCANTARILLADO
14	SALUD Y SANEAMIENTO	047	Saneamiento	0127	Saneamiento General	13373	REHABILITACION DE SISTEMA DE DESAGUE

Productos entregados por los Gobiernos Locales actualmente a través de sus cadenas presupuestales

Código	FUNCION	Código	PROGRAMA	Código	SUBPROGRAMA	Código	PROYECTO
09	EDUCACION Y CULTURA	061	Infraestructura Educativa	0174	Edificaciones Escolares	01383	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS
09	EDUCACION Y CULTURA	061	Infraestructura Educativa	0174	Edificaciones Escolares	05230	CONSTRUCCION DE CENTROS EDUCATIVOS
09	EDUCACION Y CULTURA	061	Infraestructura Educativa	0174	Edificaciones Escolares	03114	AMPLIACION DE CENTROS EDUCATIVOS
09	EDUCACION Y CULTURA	061	Infraestructura Educativa	0174	Edificaciones Escolares	14523	AMPLIACION DE JARDINES DE INFANCIA
14	SALUD Y SANEAMIENTO	048	Protección de Medio Am	0177	Salud Ambiental	14531	AMPLIACION DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE RESIDUOS SOLIDOS
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	03227	AMPLIACION DE POSTAS MEDICAS
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	03232	AMPLIACION DE PUESTOS DE SALUD
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	03140	AMPLIACION DE CENTROS DE SALUD
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	05217	CONSTRUCCION DE CENTROS DE SALUD
14	SALUD Y SANEAMIENTO	048	Protección de Medio Am	0177	Salud Ambiental	07056	CONSTRUCCION DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE RESIDUOS SOLIDOS
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	14551	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE SALUD
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	08367	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE POSTAS MEDICAS
14	SALUD Y SANEAMIENTO	064	Salud Individual	0178	Atención Médica Básica	05660	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE PUESTOS DE SALUD

Algunos productos que actualmente no deberían ser priorizados

Código	FUNCION	Código	PROGRAMA	Código	SUBPROGRAMA	Código	PROYECTO
09	EDUCACION Y CULTURA	033	Educación Física y Deporte	0092	Centros Deportivos y Recreativos	03183	AMPLIACION DE ESTADIOS
03	ADMINISTRACION Y PLANEAMIENTO	003	Administración	0006	Administración General	03207	AMPLIACION DE LOCALES MUNICIPALES
03	ADMINISTRACION Y PLANEAMIENTO	003	Administración	0006	Administración General	03217	AMPLIACION DE PALACIO MUNICIPAL
09	EDUCACION Y CULTURA	033	Educación Física y Deporte	0092	Centros Deportivos y Recreativos	05722	CONSTRUCCION DE ESTADIOS
09	EDUCACION Y CULTURA	033	Educación Física y Deporte	0092	Centros Deportivos y Recreativos	06326	CONSTRUCCION DE LOSAS DEPORTIVAS
03	ADMINISTRACION Y PLANEAMIENTO	003	Administración	0006	Administración General	06801	CONSTRUCCION DE PALACIO MUNICIPAL
17	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	058	Desarrollo Urbano	0163	Planeamiento Urbano	07150	CONSTRUCCION DE PLAZA DE TOROS

GESTIÓN Y PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

ALLEN SCHICK

Seminario internacional sobre efectividad del desarrollo

Lima, Perú

13-14 de agosto, 2009

PARA PRESUPUESTAR PARA RESULTADOS, LOS GOBIERNOS DEBEN ORIENTAR SU GESTIÓN HACIA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- **La elaboración del presupuesto es uno de los procesos centrales de la gestión pública.**
 - No es fácil distinguir entre la forma en que un gobierno lleva a cabo su gestión y la forma en que articula el presupuesto.
- **Un presupuesto que prioriza el cumplimiento y el control no se centra en los resultados.**
 - La gestión del tipo comando y control se acerca más al presupuesto basado en partidas presupuestarias.
- **Es un error suponer que si un gobierno cambia su forma de presupuestar también cambiará su forma de gestionar.**
 - Lo más probable es que los esfuerzos por modernizar el proceso presupuestario fracasen.
- **Los países que han logrado modernizar sus prácticas presupuestarias han modificado la gestión pública.**
 - En algunos países, ambas reformas han ido de la mano. En otros, una ha precedido a la otra.

“La lógica de la gestión basada en resultados”

- **El desempeño mejora cuando los gestores saben qué se espera de ellos y cuando se comparan los resultados reales con los esperados.**
- **El desempeño mejora cuando los gestores cuentan con la flexibilidad suficiente para llevar a cabo las responsabilidades que les son asignadas.**
- **El desempeño mejora cuando la autoridad operativa pasa de los organismos centrales y las sedes ministeriales a las unidades operativas.**
- **El desempeño mejora cuando las decisiones acerca de los programas y el presupuesto se centran en productos y resultados en lugar de insumos y procedimientos.**
- **El desempeño mejora cuando los gestores se hacen responsables de los costos y los resultados.**

Para implementar la gestión para resultados es necesario cambiar la cultura de la gestión

■ La cultura del control

- Ejerce controles a los insumos que limitan la libertad del gasto
- Es ineficaz por cuanto se violan algunos controles formales establecidos por el gobierno
- Por lo tanto, agregar más controles no aumenta el control

■ La cultura del desempeño

- Privilegia los resultados (productos/resultados)
- Reduce o elimina la mayoría de los controles aplicados a los insumos
- “Permite a los gestores gestionar”
- Se torna riesgosa e ineficaz si la cultura política o de gestión no está orientada al desempeño

Diferencias entre la Gestión basada en resultados y la Gestión basada en controles

Gestión basada en controles	Gestión basada en resultados
Jerárquica, centralizada	Delegada, participativa
Enfatiza el cumplimiento de reglas	Enfatiza el desempeño
Controla los insumos	Especifica los productos
Los niveles gerenciales toman decisiones operativas	Los niveles gerenciales tomas decisiones estratégicas
Los departamentos se encuentran funcionalmente integrados	Organizaciones autónomas
Uniformidad en la prestación de servicios públicos	Flexibilidad y diversidad
Sistema de administración pública único	Múltiples esquemas de administración pública
Estricta regulación del abastecimiento	Desregulación de las decisiones operativas

LOS PRESUPUESTOS ORIENTADOS A RESULTADOS DEBERÍAN CENTRARSE EN LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

- En los países en desarrollo, el presupuesto debería constituir un **instrumento clave** en el financiamiento de la estrategia de **reducción de la pobreza** del gobierno.
- Para lograrlo, sería preciso **vincular el presupuesto** con el proceso mediante el cual se establecen las prioridades y **objetivos del gobierno**.
- Muchos programas aumentan la desigualdad o van en contra del interés de los pobres, aun cuando esto se produzca como un efecto no deseado.
- **Complementar el presupuesto con información y análisis** sobre su impacto en diferentes grupos de ingreso puede ayudar a contrarrestar los efectos adversos no deseados.
- El gobierno también puede hacerse una idea de estos impactos mediante la **realización más frecuente de encuestas** acerca de los servicios que recibe la ciudadanía y el seguimiento del flujo de fondos hasta sus usos finales.

CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE DEFINIR E IMPLEMENTAR METAS DE DESARROLLO

- Los gobiernos se benefician de tener procesos de planificación y presupuesto separados aunque vinculados
 - Ambos procesos deberían ser independientes entre sí y operar con valores y perspectivas diferentes
- El presupuesto no es un proceso estratégico
 - La estrategia consiste en promover el cambio: El presupuesto se orienta al pasado y es impulsado más por presiones fiscales que por necesidades sociales
- La planificación no es un proceso de asignación
 - A menudo los planes carecen de realismo respecto de los recursos y con frecuencia se les ignora al momento de tomar decisiones presupuestarias
- Es difícil integrar la planificación con el presupuesto
 - Por lo general, cada uno de estos procesos es conducido por un organismo gubernamental diferente, se basa en supuestos diferentes y considera plazos distintos
- La planificación nacional debería ser un proceso estratégico y no un medio para adjudicarse recursos presupuestarios
 - El plan debería contemplar diferentes escenarios de desarrollo futuros para el país, así como las consecuencias para las políticas asociadas

QUITAR PROTAGONISMO A LOS CONTROLES DE ENTRADA

- **Ampliar las categorías de gasto para dar a los gestores mayor autonomía operativa.**
- **Revisar las reglas y controles de personal y adquisiciones para eliminar o modificar aquellas que son redundantes o exageradamente restrictivas.**
- **Utilizar la Internet y otros medios para promover transparencia en las áreas de abastecimiento, acciones de personal y demás decisiones de gasto.**
- **Establecer procedimientos para permitir a los auditores internos y externos muestrear los gastos.**
- **Mejorar los controles internos en los ministerios del gobierno y otras unidades de gasto.**
- **Prorrogar el periodo de asignaciones (si las condiciones financieras así lo permiten) y pasar de un sistema basado en cuotas por gastos a uno basado en cuotas por obligaciones.**

EXTENDER LOS PLAZOS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

- **Establecer un Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) que cubra los próximos 3 a 5 años.**
- **Integrar el proceso presupuestario anual al MGMP. El presupuesto anual debería corresponder al primer año del MGMP. No debería constituir un documento aparte.**
- **Utilizar el proceso de MGMP para medir, proteger, ampliar y asignar el espacio fiscal disponible.**
- **El espacio fiscal se refiere a los recursos disponibles para asignación en años futuros.**
- **Desarrollar procedimientos para incorporar decisiones estratégicas (Ej. los planes nacionales) al proceso MGMP.**

VINCULAR LOS OBJETIVOS DE PRODUCTO Y RESULTADO A LAS DECISIONES SOBRE PRESUPUESTO

- **El presupuesto basado en resultados constituye un medio formal de vincular recursos y resultados**
 - En la mayoría de los sistemas de PBR, el presupuesto entrega información sobre productos y resultados pero no muestra cómo un cambio en los recursos puede cambiar los resultados.
- **No es fácil demostrar cómo cada incremento en los recursos puede producir un incremento en los resultados**
 - La mayoría de los gobiernos carece de información sobre costos y desempeño que les permita analizar los cambios incrementales.
- **El MGMP representa una oportunidad para conectar los recursos con los resultados**
 - El MGMP se estructura en torno a proyecciones de base respecto del gasto futuro.
- **El MGMP puede ser usado tanto para efectuar cambios de política en la línea de base del gasto como para desarrollar y efectuar cambios de política en una línea de base de resultados**
 - A este método se le conoce en algunos gobiernos como "seguir la curva". También se le puede llamar "cambiar la tendencia".

FORTALECER LA RENDICIÓN DE CUENTAS POR LOS RECURSOS Y LOS RESULTADOS

- **Revisar los controles internos con el fin de identificar y reparar las debilidades materiales.**
- **Negociar los objetivos de desempeño con las unidades de gasto como parte de la elaboración del presupuesto anual.**
- **Publicar los objetivos acordados en el presupuesto y en otros informes.**
- **Comparar los resultados reales con los esperados y analizar y/o explicar las discrepancias.**
- **Fortalecer las auditorías de los controles internos, los gastos y los resultados.**

SEGUIMIENTO DEL GASTO REAL DE FONDOS

- **Muchos países en desarrollo presentan grandes discrepancias entre el gasto autorizado y el real.**
- **Aun cuando los fondos se utilicen para fines autorizados, a menudo no llegan a los usuarios que deberían recibirlos.**
- **Por ejemplo, los fondos originalmente destinados a escuelas rurales pueden utilizarse en personal de las oficinas principales.**
- **Este tipo de prácticas socava el PPR y dificulta (o imposibilita) la vinculación entre recursos y resultados.**
- **A fin de contrarrestar estos problemas, los gobiernos deberían fortalecer o introducir controles internos que permitan garantizar que los fondos se empleen de acuerdo a lo autorizado.**
- **Además deberían implementar procedimientos para dar seguimiento al flujo de dinero que va desde el presupuesto hacia los usuarios finales.**

Muchas Gracias

stello@yahoo.com
www.gestionparaeldesarrollo.com