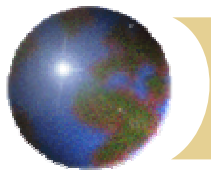
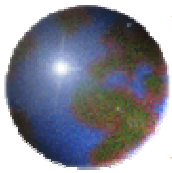


# PRESUPUESTO POR RESULTADOS, MEJORA DEL GASTO PÚBLICO EN EL CONTEXTO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

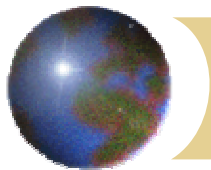


Mucho se ha escrito en la última década sobre la necesidad introducir en la Administración Pública técnicas y criterios de eficacia y eficiencia en el gasto público para controlar o evaluar la gestión por resultados. Luego de ello, es poca la literatura que pone en cuestión que el modelo de Gestión Pública debe regirse por los principios de eficiencia, eficacia y economía mediante el uso de sistemas de presupuestación y control adaptados a este fin.



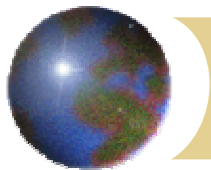
¿Entonces cuál es el problema a formular?

EL LENTO Y DIFÍCIL AVANCE HACIA UN  
PRESUPUESTO POR RESULTADOS

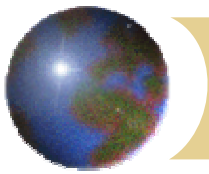


Pues si bien ha habido un esfuerzo enorme desde los años 80 en esta línea, que ha proporcionado avances (información sobre resultados, definición de objetivos y medición de indicadores, mejora en los procedimientos de control, etc.), la capacidad de evaluación de resultados sigue siendo **insuficiente** (debilidad de los sistemas de información, poca utilidad de los mecanismos de control, el escaso uso de los Informes de evaluación, etc).

Como señala A. Schick (2001), la asignación de recursos en función de los resultados a alcanzar es una propuesta, atractiva y bien conocida pero con la que no se ha conseguido avanzar todo lo esperado.

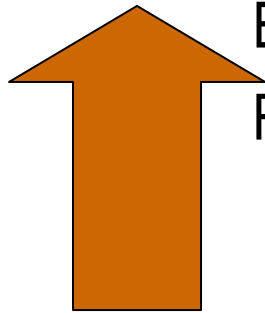


Por tanto, lograr que la gestión del sector público sea más comprometida con los resultados ciertamente representa una tarea de gran envergadura que requiere del diseño de políticas, de líneas de acción programadas e incluso de la movilización de los recursos humanos del aparato público.



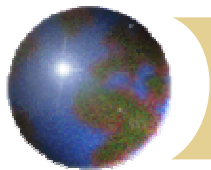
# ENFOCANDO EL PROBLEMA:

MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PUBLICA Y REFORMA DEL ESTADO



EVALUACIÓN DE LA GESTION PUBLICA POR  
RESULTADOS

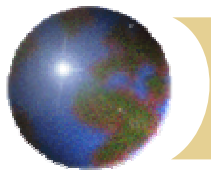
PRESUPUESTOS POR RESULTADOS Y  
CALIDAD DEL GASTO



# *EL LENTO Y DIFÍCIL AVANCE HACIA EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS*

Deberíamos partir de algo:

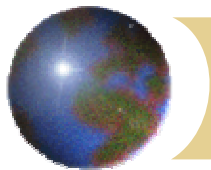
⊕ Desde hace dos décadas, la reforma de la gestión pública se ha orientado a fomentar los criterios de mercado en la provisión de servicios públicos y a desarrollar estilos y técnicas de gestión similar a los utilizados en la empresa para aumentar la eficiencia de los servicios públicos. Una de las principales orientaciones del cambio en las administraciones públicas está representada por el modelo de gestión y control por resultados. (OCDE 1995, 1999 y 2001)



Allen Schick proporciona una buena síntesis del **Modelo de reforma del presupuesto y evaluación por resultados** centrándose en tres pilares básicos:

- 1.-“Gestión flexible”: cada agencia recibe una asignación para los gastos operativos y tiene discreción en el gasto corriente.
- 2.-“Contratos de resultados”: Los directores de las agencias negocian acuerdos formales con el Gobierno, especificando los resultados en términos de productos y servicios, los recursos que se utilizarán y los medios en los que se basará la evaluación de resultados.
- 3.- “Presupuesto por resultados”: donde cada aumento de recursos concedidos - en el proceso de asignación de recursos - se relaciona directamente con los incrementos de productividad u otras medidas de resultados.

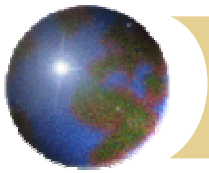




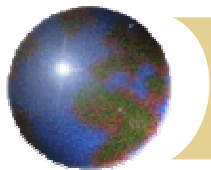
Sin embargo, sostiene:

El modelo de reforma está claro, pero la puesta en practica del presupuesto por resultados aún NO.

- La información recogida por los Organismos Internacionales muestra si bien hay un aumento del volumen de indicadores utilizados en la gestión pública son esencialmente en términos de productos (outputs) mas que en términos del impacto (outcomes)
- Según el Informe OECD, 2002, la información sobre resultados se ha mejorado e incorporado al presupuesto pero su uso todavía sufre distintas limitaciones.



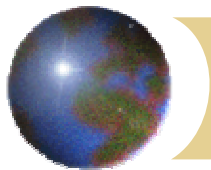
# *Los obstáculos para una Gestión y Presupuesto por resultados en el actual contexto*



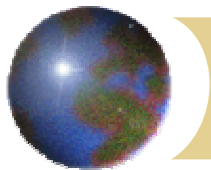
Zapico (2004) se pregunta:

¿Por qué está resultando tan difícil avanzar en esta línea de reforma de la gestión pública después de tantos años de esfuerzos?,

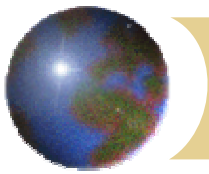
¿Cómo se podría mejorar los sistemas de medición y evaluación de resultados e incluso acercar las funciones de presupuesto por resultados?.



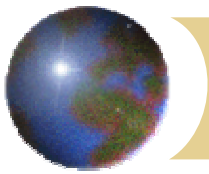
La literatura académica al respecto proyecta serias dudas y limitaciones para pensar en consolidar el Modelo de Reforma simplemente redoblando esfuerzos sin plantear cambios cualitativos tanto en el diseño como en la propia estrategia del modelo de reforma.



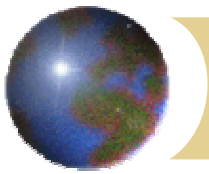
- ✚ Un primer paso para responder a estas preguntas es identificar la naturaleza del contexto en el que se desarrolla hoy la gestión pública. Hoy día la gestión pública se enfrenta a diversos factores externos de complejidad que también obstaculizan el control y evaluación de sus resultados: 1. la pluralidad de intereses diversos y conflictivos, 2. la incertidumbre respecto a metas y objetivos, 3. la interdependencia entre múltiples organizaciones y niveles de gobierno implicados en programas conexos, 4. la inestabilidad social y cambios económicos imprevistos.



La utilización mecánica de indicadores de resultados tiene como riesgo que la gestión por resultados NO facilite ni fomente el desarrollo de los programas públicos. Un sistema de evaluación basado sólo en resultados cuantitativos y que no vaya unido a un sistema de autoevaluación, no facilita el aprendizaje organizacional, por el contrario provoca una aptitud defensiva y auto-justificante sobre lo que se ha conseguido (Perrin, 1998)

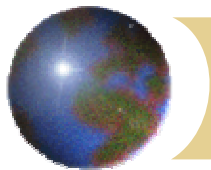


El diseño y uso de las medidas e indicadores de resultados en la gestión debe ser coherente con el contexto organizacional, de lo contrario puede provocar comportamientos no deseados: modificación de datos e informes, maquillaje en las cifras presupuestarias, etc. (Mayne y Zapico 1995)



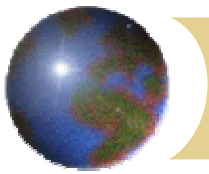
# *Algunas consideraciones para mejorar la Evaluación y Presupuesto por resultados*



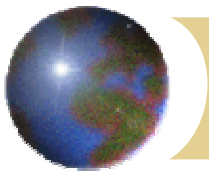


## *a. Voluntad política y apoyo directivo*

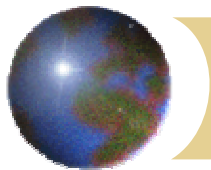
- La credibilidad del programa de reforma para la introducción de la presupuestación por resultados dependen de la manera en que tanto el nivel político como el equipo directivo les interese y acepten el valor agregado de un nuevo modelo de control. Tan importante es el apoyo a nivel político como la participación y liderazgo directo ejercido desde los ministerios centrales, como por los directivos de los organismos públicos (OCDE, 1997).
- El problema no queda resuelto con una legislación que obligue a su implantación e incluso identifique los destinatarios de los informes sobre resultados, además es necesario que exista un uso de estos informes en la gestión misma y específicamente en la asignación de los recursos



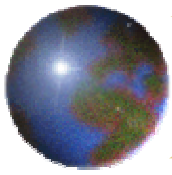
- Es importante identificar los posibles bloqueos a esta iniciativa e introducir incentivos para fomentar el uso de información por resultados. Los ministerios podrían percibir estas iniciativa como un reto por parte de un departamento central que intenta intensificar el control o imponer sus criterios en la asignación de recursos. Otros departamentos centrales que no participen en el diseño del modelo elegido podrían percibirla como un intento de quitarles sus competencias en ámbitos relacionados con la evaluación.



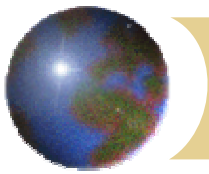
*b. Necesidad de un marco normativo que establezca una clara distribución de responsabilidades y asignación de competencias*



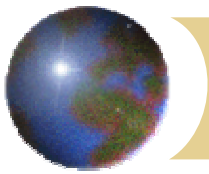
- El marco legal no puede quedar reducido a un mero mandato para la implantación de la evaluación. También es necesario que se establezca una estructura con división clara y coherente de competencias y funciones, tanto en las instituciones públicas como en las oficinas centrales de presupuestos y auditoria.
- Se debe evitar que las unidades responsables de las funciones de formulación, gestión y control de las políticas públicas sufran solapamientos innecesarios,.
- Una asignación de competencias coherente, clara y consensuada entre los departamentos de presupuestos, auditoria y de gestión pública es fundamental para iniciar con éxito el proceso de implantación.



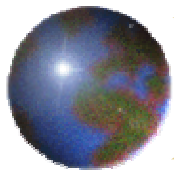
***c. Desarrollo de la capacidad de  
planificación y seguimiento en los  
organismos públicos***



- El control y evaluación por resultados depende también de que los centros gestores dispongan de capacidad de planificación y programación económica y financiera. Es necesario que los centros gestores realicen ejercicios de diagnóstico estratégico, que dispongan de procesos de recolección de información y sistemas de mantenimiento y explotación de bases de datos, con canales para la participación ciudadana de manera que proporcionen información para la planificación estratégica y programación presupuestaria.

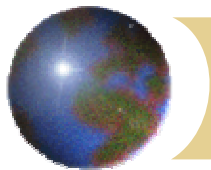


- ❖ El deterioro y debilidad de las conexiones y relaciones interinstitucionales es uno de los factores que explican la falta de coherencia (estructura y clasificación del gasto público, coherencia de objetivos que persiguen los distintos programas públicos, homogeneidad y estandarización de los indicadores, etc.), entre el plan, los presupuestos y los sistemas de control, haciendo luego inviable la evaluación de los resultados de la gestión.

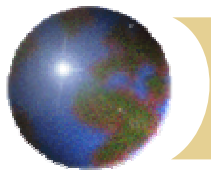


## ***d.) Introducción de incentivos.***





- ✚ Si se pretende consolidar un sistema basado en resultados es necesario tener en cuenta el marco de incentivos existente, tanto en la unidad central de presupuesto, en auditoria como en los organismos públicos. Por tanto es fundamental realizar diagnósticos sobre tipos y estilos de control y evaluación existente tanto en los departamentos gestores como en departamentos centrales de control y presupuesto.
- ✚ Pero mas allá de las ganancias en eficiencia operativa en la gestión, los criterios de valoración y, por tanto, los incentivos que consciente o inconscientemente se estén aplicando con un sistema de evaluación determinado son de crucial importancia para fomentar una gestión publica estratégica.



## *e.) Construcción de confianza*

- ✚ Una de las principales limitaciones de los sistemas de presupuesto y evaluación por resultados es el déficit de confianza social y organizacional existente entre los organismos públicos y de presupuestación, control y auditoría.
- ✚ La interacción entre gestores y presupuestadores debería basarse en normas de conducta preestablecidas, explícitas o tácitas, que cuenten con un apoyo o consenso amplio que permita la aplicación de compensaciones o de sanciones correspondientes a comportamientos disciplinados o indisciplinados. La colaboración debe ser interesada y orientada hacia un objetivo común: mejorar la asignación y el uso de los recursos públicos.