



FORO PERMANENTE
DE DIRECCIONES DE
PRESUPUESTO Y FINANZAS
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

El Presupuesto por Programas Orientado a los Resultados en la Gestión Pública

Lic. Guillermina Rodríguez

Síntesis de la Evolución de la Técnica del Presupuesto por Programas

➤ Años '60: **Presupuesto por Programas y Actividades**

- ✓ Técnica impulsada por la División Fiscal de Naciones Unidas (*Manual de Presupuesto por Programas y Actividades, 1962*).
- ✓ Mérito: “*se presta particular atención a las cosas que un gobierno **realiza** más bien que a las cosas que **adquiere**”.*
- ✓ Propuesta: “La estructura del Presupuesto-Programa”. Criterios heterogéneos entre países respecto de la estructuración de programas.

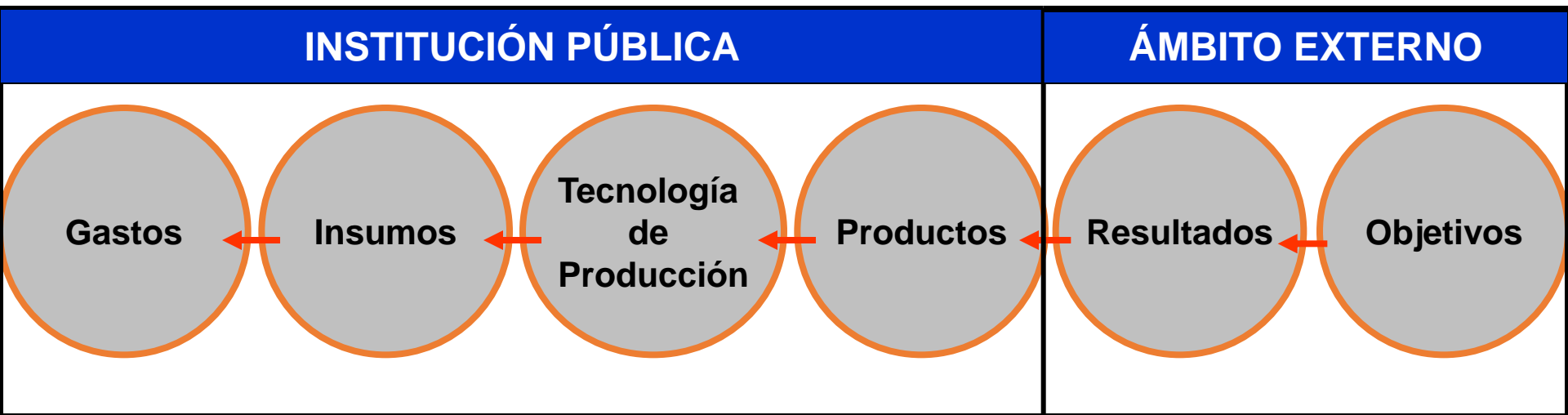
➤ Años '70: **Bases Teóricas del Presupuesto por Programas**

- ✓ La programación presupuestaria se centra en las relaciones internas de producción de las instituciones públicas y la organización de los procesos: tecnologías de producción, relaciones de insumo-producto, unidades de gestión responsables, relaciones de condicionamiento internas a la organización.
- ✓ Mirada Microeconómica del proceso de producción pública, hacia el interior de las instituciones públicas y basada en la oferta.
- ✓ Conceptualización específica, delimitación y jerarquización de las categorías programáticas (Programa, Subprograma, Proyecto, Actividad y Obra) y vinculación (relaciones de condicionamiento) entre ellas: centrales, comunes, específica.
- ✓ La medición de la producción pública se integra a la programación presupuestaria. Formulación de Presupuestos por Programas de carácter Físico-Financiero.

Síntesis de la Evolución de la Técnica del Presupuesto por Programas

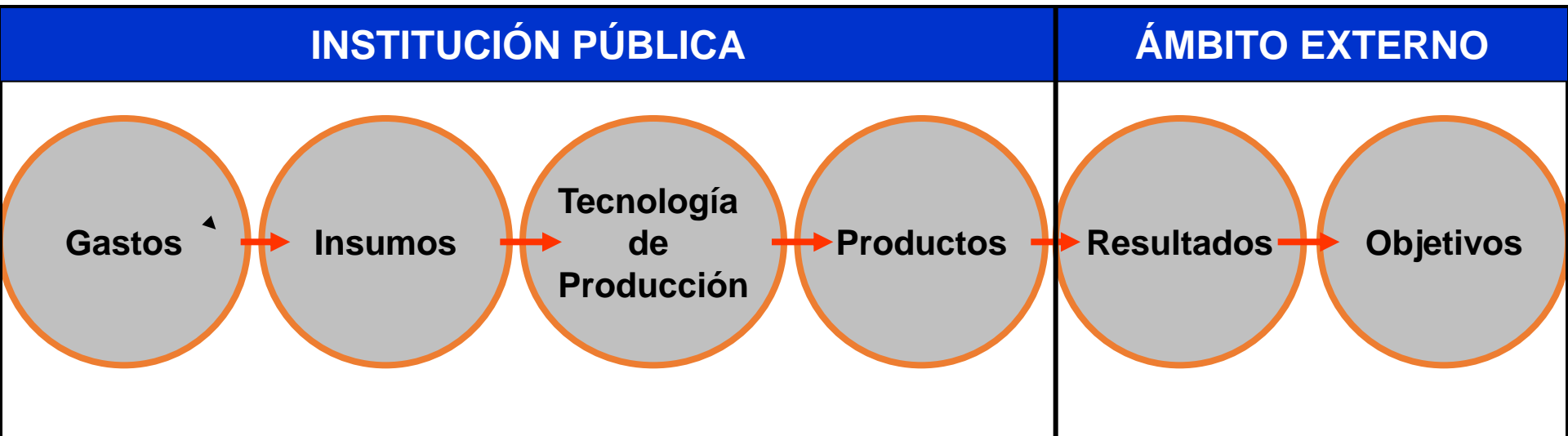
- Últimos Años: ***Presupuesto por Programas Orientado a Resultados***
 - ✓ Cambia el punto de vista: No se focaliza exclusivamente en el proceso de producción pública microeconómico de las instituciones sino que ***la Mirada está puesta en la Demanda Social.***
 - ✓ El análisis no es exclusivo de ***la oferta microeconómica institucional*** sino que debe ser complementado con ***la demanda social.***
 - ✓ Las metas físicas de producción de los Programas se fijan en pos del cumplimiento de ***objetivos de políticas públicas*** que se traducen de la ***Demanda Social.***
 - ✓ La formulación de ***objetivos de políticas públicas*** (generales e institucionales) integra la programación presupuestaria.
 - ✓ Necesidad de cuantificar el grado de avance en el cumplimiento de esos objetivos: ***indicadores de la gestión pública.***
 - ✓ El Presupuesto Público incluye no sólo ***metas físicas de producción*** sino también la definición de ***indicadores*** a nivel de diversos ***programas.***
 - ✓ Integración biunívoca **físico-financiera** del Presupuesto Público en el Proceso Presupuestario (**Formulación-Ejecución-Evaluación**) y su retroalimentación.
 - ✓ Necesidad de actualizar los **sistemas informáticos.**

Programación Presupuestaria de una Institución
en base a objetivos y resultados
“Cadena de Resultados” – De los Objetivos a los Gastos



Para programar es necesario primero tener claro el objetivo final, luego si existe un indicador apropiado medir el objetivo definiendo el resultado final. La etapa siguiente consiste en definir la estrategia de intervención pública determinando los productos que va a ofrecer el Estado, directa o indirectamente, para pasar luego a la definición de la tecnología de producción más eficiente, lo que va a determinar los insumos (incluye la dotación de factores productivos) en cantidad y calidad, y en función de los precios de estos insumos el gasto a realizar.

Programación Presupuestaria de una Institución
en base a objetivos y resultados
“Cadena de resultados” – De los Gastos a los Objetivos



Si los gastos programados superan al financiamiento disponible y no resulta posible conseguir fondos adicionales, es necesario hacer el camino inverso al de la programación presupuestaria en base a objetivos: menos gastos equivale a menos insumos, lo cual afecta la producción, obligando a reformular los resultados y los objetivos.

Algunos “tips” para la formulación de programas y medición de resultados de la gestión:

1. Evitar la partición de programas presupuestando por separado fondos afectados de Nación, préstamos de organismos internacionales, diferentes unidades de gestión, etc. Cuando el proceso de producción terminal es único y homogéneo, aunque resulte más de un producto, el Programa es uno solo.
2. Por el contrario, no hacer “Presupuesto Bolsa” en un solo Programa.
3. Los programas contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de políticas públicas, por lo tanto para el armado de las estructuras programáticas corresponde contemplar la normativa (leyes y decretos, provinciales y nacionales) que implementan dichas políticas.
4. Hacer esfuerzos por asignar a nivel de programas y evitar centralizar gastos de funcionamiento (salarios, bienes de consumo, servicios básicos, etc.) porque los sistemas de personal, compras, contrataciones, etc. sean unificados para toda la institución o APP.

5. Medición de la Producción Pública:

- a) Evitar la proliferación de **metas de producto** superfluas y que no aportan información sobre la gestión del programa. Se genera un volumen de información imposible de administrar y dificulta la relación físico-financiera del presupuesto.
- b) Evitar la especificación excesiva de las **unidades de medida** que luego impida las comparaciones intra e interinstitucionales de la producción termina de los programas.
- c) Propiciar **metas de producto** que contribuyan a la elaboración de **indicadores de la gestión pública**.

6. Medición de Resultados: Para la medición de los objetivos de políticas públicas (salud, educación, seguridad, infraestructura, etc.), no es preciso “inventar” indicadores. Los sectores sociales, económicos y de seguridad tienen sus propios sistemas de información estadística que aportan indicadores al presupuesto.

Desafíos para la implementación de un Presupuesto por Programas Orientado a Resultados:

1. Superar la etapa de formulación presupuestaria para la **medición de la producción pública** y los **resultados de la gestión pública**. Las **metas de producto** y los **indicadores** no deben ser un mero enunciado en la Ley de Presupuesto. Corresponde hacer el monitoreo de los mismos en forma concomitante con la ejecución presupuestaria y/o al cierre del ejercicio.
2. Desarrollar sistemas de información (informáticos) para la **medición de la producción pública** y de los **resultados de la gestión pública** concomitante con la ejecución y para la evaluación, tal que de la retroalimentación surjan propuestas de corrección.
3. Propender a la incorporación de información sobre resultados en la **Cuenta de Inversión General del Ejercicio** a los fines de la rendición anual del Presupuesto a la Legislatura.
4. Interactuar con otros sistemas de la Administración Pública Provincial, (especialmente Contaduría General, Control Interno, Control Externo), que puedan contribuir al desarrollo de un **Presupuesto por Programas Orientado a Resultados**.
5. Materializar la **descentralización operativa** logrando vínculos entre la Dirección de Presupuesto y las **unidades ejecutoras de programas**.
6. Incorporar Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) que propicien la gestión presupuestaria en Internet, la firma digital y la despapelización.

Difícil es pensar el Presupuesto por Programas si no es Orientado a los Resultados de la Gestión Pública.

Difícil es pensar el Presupuesto por Programas Orientado a Resultados si no es en el marco de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Experiencia de Capacitación y Asistencia Técnica del Foro en San Juan:

1. Objetivo General: Implementar un Programa de Capacitación y aplicación concreta en la Provincia, en relación con el modelo conceptual del presupuesto por programas orientado a la medición de los resultados de gestión pública y el sistema de clasificaciones presupuestarias en el marco del modelo propuesto por el Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina.

2. Objetivos Específicos:

- i. Formular el Presupuesto por Programas Orientado a Resultados para los años 2015 y 2016, en conjunto de organismos considerados para la experiencia piloto.
- ii. Lograr como resultado de los cursos la simulación real de la formulación presupuestaria: definición de objetivos de política presupuestaria; implementación de la técnica del presupuesto por programas; descripción de los programas y de la demanda que estos atienden; y la medición de resultados mediante la identificación de las metas de producción e indicadores de la gestión pública.
- iii. Capacitar a los funcionarios del Tribunal de Cuentas de la Provincia de San Juan en el modelo conceptual implementado en el Presupuesto de la Administración Pública Provincial, a los efectos de potenciar el control externo y la nueva mirada sobre el mismo.
- iv. Obtener externalidades positivas en relación con la capacitación, logrando que los funcionarios públicos provinciales desarrollen aptitudes para utilizar la herramienta Moodle de Educación a Distancia, facilitando la comunicación en red y la participación y coordinación en Foros de Consultas.

Experiencia de Capacitación y Asistencia Técnica del Foro en San Juan:

3. Modalidad:

i. A distancia, utilizando la plataforma Moodle con la tutoría de un instructor técnico para desempeñarse en el Aula Virtual y un docente sobre Presupuesto Público.

- Conceptos básicos del Presupuesto por Programas Orientado a Resultados.
- Distribución de Materiales.
- Conformación de “equipos de trabajo” por afinidades temáticas.
- Conexión en Red e Interacción en Foros de Consultas.
- Realización de trabajos prácticos para autoevaluaciones de lecturas.

ii. Presencial, en la Ciudad de San Juan a los fines de realizar:

- Repaso del modelo conceptual del Programas Orientado a Resultados.
- Ejemplos concretos para el tratamiento de los casos piloto, con dinámica de grupos, ejercitaciones y test de lecturas compartidos.
- Planteo de instrucciones y pautas para el armado de la simulación de la Formulación del Presupuesto de los organismos seleccionados.
- Diseño y carga en el sistema informático de la Estructura Programática, formulación de objetivos de Política Presupuestaria, descripción de los respectivos programas y proyectos de inversión, y propuestas para la medición de los resultados de la gestión (metas, producción bruta terminal e indicadores, y sus unidades de medida)

Experiencia de Capacitación y Asistencia Técnica del Foro en San Juan:

4. **Participantes:** Funcionarios de las áreas siguientes

- Dirección Provincial de Presupuesto y Control Financiero
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Salud Pública:
 - ✓ Administración Central
 - ✓ Hospital Marcial Quiroga
 - ✓ Hospital Rawson
- Ministerio de Infraestructura:
 - ✓ Administración Central
 - ✓ Dirección Provincial de Vialidad
 - ✓ Instituto Provincial de la Vivienda - IPV
 - ✓ Tribunal de Tasaciones
 - ✓ Departamento de Hidráulica
- Contaduría General de la Provincia y Delegados Fiscales de las respectivas reparticiones.
- Tribunal de Cuentas de la Provincia de San Juan, la totalidad de funcionarios.

5. **Resultados:**