



## CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

### RESUMEN PRIMER DIA, 9 JUNIO 2008

La Conferencia Internacional sobre Presupuesto Basado en Resultados se inauguró el lunes 9 de junio de 2008 con casi 1.000 participantes representando 41 países y con la presencia de organismos internacionales y organizaciones de sociedad civil. La apertura de la conferencia corrió a cargo de Axel van Trotsenburg del Banco Mundial (BM), Mario Marcel del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Blanca Heredia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y Enrique Cabrero del Centro Investigación y Docencia Económica (CIDE), los cuales resaltaron la importancia del presupuesto basado en resultados para mejorar la eficiencia del gasto público y para la provisión de servicios necesarios para el ciudadano.

Agustín Carstens, Secretario de Hacienda de México, abrió el debate en el contexto de la profunda reforma fiscal en México, la cual tiene como objetivo más importante mejorar la calidad del gasto público y los servicios a la ciudadanía. Se unió a los demás presentadores en expresar el interés por el desenlace de las discusiones y los intercambios de experiencias de las sesiones, esperando que permitan profundizar el conocimiento de los retos e iniciativas relacionadas con el presupuesto basado en resultados.

#### **Temas**

El primer día de discusiones ha puesto una serie de temas sobre la mesa. Los ponentes expresaron la importancia de vincular la reforma del presupuesto con las más amplias reformas de gestión del sector público. Más allá de arreglos técnicos, existe una naturaleza política en el proceso que requiere liderazgo sostenido. Además los cambios deben adaptarse a las circunstancias concretas de cada país. El proceso requiere un cambio cultural, y no puede ser apresurado – requiere tiempo, paciencia y persistencia. Los participantes también advirtieron de la necesidad de ser flexibles durante el proceso, y de manejar las expectativas. El camino, recordaron, es tan importante como el destino final. Pero independientemente de las dificultades y riesgos, se ha aprendido, que ningún país que ha comenzado la implementación del proceso consideraría ahora realizar el presupuesto sin usar información de desempeño.

#### **Ponencia inicial**

Graham Scott, ex Secretario del Tesoro de Nueva Zelanda, definió presupuesto basado en resultados como el trabajo que emana del sistema del presupuesto y que promueve el desempeño a todos los niveles del sistema. Señaló muchos de los temas que se repitieron a lo largo del día, por ejemplo, la función fundamental que el ministerio de finanzas juega en el proceso de la reforma del presupuesto, a pesar de las variaciones que existen en cada país. Reconoció la importancia de la gestión por resultados, pero subrayó que los productos (*outputs*) son más útiles como indicadores de desempeño, porque departamentos individuales no tienen control sobre resultados (*outcomes*).

Mario Marcel comentó la necesidad de usar información para la toma de decisiones, para ofrecer incentivos a los gestores y para mantener flexibilidad. Nick Manning, del Banco Mundial, aceptó y desarrolló los puntos principales de la presentación de Graham Scott pero se permitió estar en desacuerdo con el referente al rol del Ministerio de Finanzas. En su opinión, este rol debe ser principal, pero otros actores tienen un papel significativo particularmente en las reformas más amplias que van más allá del presupuesto.

#### **Panel 1. Las Bases Institucionales para el Presupuesto Basado en Resultados**

Los panelistas proporcionaron varias perspectivas sobre el presupuesto basado en resultados, pero todos coincidieron en las lecciones aprendidas de la experiencia. Barry Anderson de la OCDE aseguró que la esencia del presupuesto basado en resultados es ir más allá de insumo (“¿Cuánto podemos gastar?”) hacia el presupuesto por resultados medibles (“¿Qué podemos conseguir con los recursos?”). No hay modelo único y cada país debe aplicar el modelo que más le convenga. Bruce Stacey y Lee McCormack, representando al Consejo del Tesoro en Canadá sugieren manejar las expectativas: prometer poco y



desempeño alto. También comentaron las revisiones de gasto regulares ya han llevado a cabo y la implicación que tienen sobre la racionalización de programas y gastos. Roberto García-López del BID explicó el uso del índice de desarrollo institucional para apoyar a los países a medir cinco dimensiones de la gestión por resultados y las brechas existentes que requieren atención. Richard Hughes del Fondo Monetario Internacional (FMI) describió la experiencia del Reino Unido con el presupuesto basado en resultados. Algunas de sus lecciones incluyen evitar demasiadas metas, ser realista sobre dónde la información de desempeño puede marcar la diferencia, y la elección de objetivos políticos de resonancia. El moderador, Dionisio Pérez-Jácome, Subsecretario de la Secretaría de Hacienda en México subrayó la adaptación de la reforma del presupuesto al contexto particular de cada país, la importancia de liderazgo sostenido y del enfoque gradual y de largo plazo.

***Panel 2. Producción y Calidad de la Información para el Presupuesto Basado en Resultados***

La moderadora Teresa Curristine de la OCDE resaltó dos temas principales de la sesión: la necesidad de considerar con cuidado el tipo de información de desempeño, y el diseño flexible de los sistemas de información de desempeño. Knut Rexed de Suecia presentó el modelo descentralizado de su país, y resaltó que existen costos de generación de información de desempeño y las administraciones no deberían pedir más de lo que necesitan. Mencionó la ‘elección del ciudadano’ como método para el uso pragmático de la información de desempeño en la asignación directa de recursos, y señalando que cuando los ciudadanos pueden elegir los proveedores de servicios, optan por los que mejores servicios ofrecen. Marc Robinson del FMI comentó cómo la información es un fundamento del presupuesto por resultados, pero no es suficiente. Explicó las limitaciones de las metas de desempeño y la necesidad de primero desarrollar medidas de desempeño. Para asegurar la calidad de la información, Heidi Berner de Chile resaltó la importancia de las funciones de seguimiento y evaluación. En Chile, el número de indicadores ha crecido desde 2001 a modo de capturar las actividades y productos de las diferentes agencias.

Lewis Hawke comentó el caso australiano y resalto como la información de desempeño sigue siendo usada especialmente a nivel de operaciones para ayudar a los gerentes a mejorar la eficiencia de los programas más que para mover recursos de un programa a otro. Utilizan contabilidad según el principio de devengo y se enfocan sobre costos. Puso una nota de cautela sobre la sobre carga de información con exceso de indicadores y metas para los usuarios, y recomendó tener indicadores de resultados (*outcomes*) al nivel adecuado, no demasiado alto o amplio. También hizo referencia a la función de aseguramiento de la calidad de indicadores de desempeño y sistemas de información de la oficina nacional de auditoría (ANAO). Todos los presentadores hablaron sobre la importancia de desarrollar la capacidad de las agencias para generar y usar información de desempeño, reforzando el mensaje de que ‘el camino es tan importante como el destino final’.

***Panel 3. Usando la Información sobre Desempeño: Realizando Mejores Decisiones Presupuestales***

De las presentaciones surgió el debate sobre el carácter no homogéneo de la información de desempeño y los problemas que presenta para su uso. Helmer Vossers presentando el caso holandés destacó los errores relacionados con la producción de la información errónea y subrayó la importancia de empezar el proceso de introducción del uso de información de desempeño con el diseño de las políticas. Christopher Hood de la universidad de Oxford explicó el uso de la información de desempeño para metas, rankings, ilustrando la importancia del contexto y la cultura en el uso de información de desempeño.

Miguel Braun de Argentina discutió el uso de información de desempeño por parte de organizaciones de sociedad civil y resaltó la importancia de presentar información a la ciudadanía de una forma que pueda ser entendida y usada. Finalmente, Javier Guerrero García presentó el uso de información de desempeño por parte del Congreso y evidenció el rol que el legislativo está desarrollando de forma creciente y enfocándose en el contexto mexicano. Resaltó tanto la faceta política como la técnica del proceso. La moderadora Mercedes Caballero, Jefa de Gabinete de la Secretaría de Finanzas y Presupuestos en España concluyó la sesión haciendo notar que es difícil la medición del desempeño del sector público y que conviene utilizar la cautela en el diseño de indicadores. Añadió que en muchos casos las agencias tienen más información que el centro y éstas deben jugar un rol fundamental en la introducción del uso de la información de desempeño.

**Para más información: <http://www.bancomundial.org.mx>**

