

Presupuesto por Resultados: La experiencia chilena

Avances y Desafíos

Paula Darville
Jefa División Control de Gestión

Programa de intercambio para Secretarios de Estado brasileños en Chile - Banco Interamericano de Desarrollo



Dirección de
Presupuestos

Gobierno de Chile

Contenidos

1. Presupuesto por Resultados en el ciclo presupuestario.
2. Sistema de Evaluación y Control de Gestión.
3. Logros y Desafíos.

1. Presupuesto por Resultados en el Ciclo Presupuestario

Presupuesto por Resultados

- El concepto de Presupuesto por Resultados o PpR es utilizado por los países de la OCDE, y consiste en que a través de distintas técnicas se busca integrar información de desempeño al proceso presupuestario, relacionando asignación de recursos con resultados medibles.
- La opción de Chile ha sido establecer un PpR bajo la categoría de **“Presupuesto informado”**, a través del diseño e implementación de un **Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central**. En este sistema la información de desempeño es utilizada para informar y mejorar la toma de decisiones en el proceso presupuestario, la asignación y uso de los recursos públicos y con ello la calidad del gasto y la gestión pública.

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

- **El Sistema de Evaluación y Control de Gestión apoya el PPR**, a través de sus distintos instrumentos genera información de desempeño que apoya la toma de decisiones a lo largo del ciclo presupuestario (evaluación, formulación, discusión/aprobación, ejecución), con el objetivo de mejorar la calidad del gasto público.
- **Durante la formulación**, se considera la información de los instrumentos de evaluación y control de gestión, mejorando la eficiencia en la asignación de recursos.
- **Durante la discusión**, los parlamentarios poseen mejor información para tomar decisiones, generada por el Sistema de Evaluación y Control de Gestión es enviada al Congreso y publicada en el sitio web de la Dirección de Presupuestos.
- **Durante la ejecución**, se recopila información sobre desempeño de los programas e instituciones públicas y se desarrollan la mayor parte de las evaluaciones.

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN



Objetivos del Sistema de Evaluación y Control de Gestión

Generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto.

- Eficiencia en la asignación de recursos.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Transparencia en la gestión de los programas y en la administración de las finanzas públicas.

2. Sistema de Evaluación y Control de Gestión

Sistema integrado de gestión



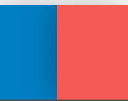
I. Instrumentos de Monitoreo y Seguimiento

- Indicadores de Desempeño /Definiciones Estratégicas
- Seguimiento Metas de Gobierno (Segpres)
- Monitoreo de programas (2013)

II. Evaluación

- Evaluación ex ante
 - Presentación Estándar de Programas al Presupuesto (2000).
 - Evaluación de Programas Sociales (MDS- 2012)
 - Sistema Nacional de Inversiones (MDS)
- Evaluación ex post (independiente)
 - Evaluación de Programas Gubernamentales (1997)
 - Evaluación de Impacto de Programas (2001)
 - Evaluación de Instituciones (2002)
 - Evaluación de Programa Nuevos (2009)

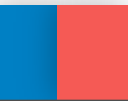
III. Mecanismos de Incentivo Institucional y Colectivo



INDICADORES DE DESEMPEÑO



- Inicio en 1993 como iniciativa piloto.
- Desde 2001 forman parte de la preparación del presupuesto (Servicios públicos presentan sus indicadores y metas en la formulación presupuestaria).
- Objetivo: conocer el desempeño de las instituciones públicas en el tiempo.
- Mediciones del desempeño, diferentes:
 - Dimensiones (eficacia, eficiencia, economía, calidad de servicio)
 - Ámbito de Control (procesos, productos, resultados)
- Insumo principal de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Política de transparencia: Congreso y público general.



INDICADORES DE DESEMPEÑO

Definiciones Estratégicas Ministeriales 2012-2014

- En el marco del Programa de Gobierno
- Consistente con los compromisos Ministeriales con SEGPRES
- Consistente con el presupuesto aprobado
- En el marco de los lineamientos Ministeriales



Definiciones Estratégicas del Servicio 2012-2014

- En el marco de las Definiciones Estratégicas Ministeriales
- Producto de procesos de planificación estratégicas institucionales
- Aprobados por el Ministro del ramo (o quien designe)



Indicadores de Desempeño

- Consistentes con las Definiciones Estratégicas
- Comprometiendo metas para el año siguiente consistente con los recursos del presupuesto y las definiciones estratégicas
- Orientados a medir resultados y calidad de servicio

INDICADORES DE DESEMPEÑO



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
N° Servicios	72	109	111	132	133	136	139	142	150	150	153	154	154
N° Indicadores	275	537	1039	1684	1588	1552	1445	1443	1504	1274	1197	1221	1035
Promedio indicadores por Servicio	3,8	4,9	9,4	12,8	11,9	11,4	10,4	10,2	10	8,6	7,8	7,9	6,7
% indicadores producto/ resultado				70%	75%	81%	89%	89%	84%	90%	90%	91%	93%
% indicadores evaluados	59%	73%	92%	94%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-
% Promedio cumplimiento	80%	69%	76%	86%	88%	88%	93%	90%	93%	95%	93%	89%	-



SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Sistema dependiente de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda que ha implementado distintas líneas de evaluación de manera gradual, cuyo objetivo general es entregar evidencia e información relevante para mejorar asignación y uso de recursos, contribuyendo así a mejorar la calidad del gasto público.
- Marco Legal :
 - Protocolo de Acuerdo Congreso
 - Ley de Administración Financiera y su Reglamento (2003)

SISTEMA DE EVALUACIÓN

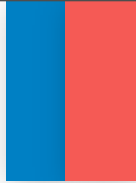
Principios orientadores de las evaluaciones

- Independientes (externas)
- Transparentes (resultados de carácter público)
- Confiables (calidad técnica)
- Pertinentes (mejorar eficiencia gasto público)
- Oportunas (ciclo presupuestario)

SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Evalúa objetivos declarados o resultados esperados de los programas en ejecución
- Inició en 1997.
- Relacionadas con el ciclo presupuestario.
- Programas seleccionados en conjunto con el Congreso.
- Evaluación desarrollada por evaluadores independientes elegidos a través de concurso público (paneles de expertos o universidades y consultoras).
- Evaluadores con autoridad para solicitar información, encargar estudios.
- Contrapartes en ministerios/servicios responsable de programa en evaluación.
- Sus resultados se informan en la elaboración del presupuesto, se envían al Congreso y se publican en pagina web.
- Compromisos de mejora como resultado de las recomendaciones de la evaluación.
- Seguimiento a través de acuerdos formales entre DIPRES e Institución Evaluada.

LÍNEAS DE EVALUACIÓN

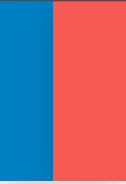


Evaluación de Programas

- Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG) (1997) Evaluación de diseño y gestión de un programa, y resultados a nivel de producto (cobertura, focalización, entre otros). Utiliza sólo información disponible. Realizada por un panel de evaluadores externos, aprox. 6 meses de duración.
- Evaluaciones de Impacto (EI) (2001) Permite evaluar resultados intermedios y finales en los beneficiarios, utilizando metodologías cuasi-experimentales, construyendo grupos de control y línea de base. Realizada por un entidad evaluadora externa, aprox. 18 meses de duración.
- Evaluación de Programas Nuevos (EPN) (2009) Diseña la evaluación desde que se inicia o planifica un nuevo programa público, estableciendo líneas bases y utilizando preferiblemente diseño experimental. Realizado con apoyo Panel Internacional Asesor,

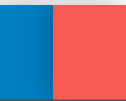


LÍNEAS DE EVALUACIÓN



Evaluaciones Institucionales

Evaluaciones Comprensivas del Gasto (ECG) (2002) Evalúa una o más instituciones, abarcando aspectos de su diseño institucional, consistencia con las definiciones estratégicas, gestión, resultados y uso de los recursos. Realizada por un entidad evaluadora externa, aprox. 12 meses de duración.

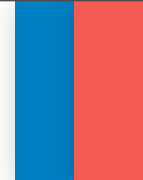


PROGRAMA DE EVALUACIÓN: 1997-2012

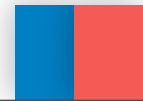
8% en desarrollo.

- Durante 2006 – 2012 el presupuesto total evaluado alcanza a un 56%.

Evaluaciones finalizadas de Programas (EPG – Impacto) Años 2011-2012



Categoría de Resultados	TOTAL
<u>Buen Desempeño (BD)</u> El programa presenta resultados positivos y significativos a nivel intermedio y final, así como también en las dimensiones diseño, gestión y producto	6%
<u>Desempeño Suficiente (DS)</u> El programa tiene resultados positivos que dan cuenta de sus objetivos, sin embargo presente debilidades en alguna(s) de las dimensiones evaluadas.	23%
<u>Desempeño Insuficiente (DI)</u> El programa presenta resultados insuficientes y/o muestra debilidades en las dimensiones evaluadas que no le permiten dar cuenta de sus objetivos.	53%
<u>Resultados no Demostrados (RnD)</u> La evaluación no entrega información suficiente que permita obtener resultados concluyentes respecto del desempeño del programa.	17%
TOTAL (47)	100%



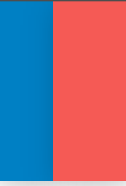
SISTEMA DE EVALUACIÓN

Cumplimiento de Compromisos de las Evaluaciones de Programas e Instituciones
al 31 de Diciembre de 2012, por Ministerio Años 1999-2012

Ministerio	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido	Traspasados	N° Total de Compromisos Válidos Dic 2012
Ministerio de Agricultura	99%	1%	0%	-	645
Ministerio de Defensa	100%	0%	0%	-	152
Ministerio de Economía	98%	2%	0%	-	340
Ministerio de Educación	98%	2%	0%	-	936
Ministerio de Relaciones Exteriores	99%	1%	0%	-	172
Ministerio de Hacienda	100%	0%	0%	-	113
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	94%	3%	2%	1%	341
Ministerio de Justicia	100%	0%	0%	-	264
Ministerio de Desarrollo Social	95%	4%	1%	1%	628
Ministerio de Minería	100%	0%	0%	-	49
Ministerio de Obras Públicas	89%	6%	5%	-	152
Ministerio de Salud	96%	4%	0%	-	156
Ministerio Secretaria General de Gobierno	92%	0%	0%	8%	273
Ministerio de Secretaría General de la Presidencia	100%	0%	0%	-	31
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	96%	0%	0%	4%	274
Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	96%	2%	2%	-	95
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	93%	5%	2%	-	246
Ministerio de Bienes Nacionales	78%	17%	5%	-	41
Ministerio de Energía	100%	0%	0%	-	33
Ministerio del Medio Ambiente	100%	0%	0%	-	87
TOTAL	97%	2%	1%	1%	5.028

EVALUACION EX ANTE

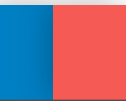
- Inició en 2000 durante la preparación del Presupuesto 2001.
- Formatos estándar para presentar programas públicos a financiamiento (2005 – 2009).
- Objetivo recoger información relevante para elaboración del presupuesto (diagnóstico, población potencial y objetivo; criterios de focalización y selección de beneficiarios; resultados esperados; costos, entre otros).
- Proceso de 2 etapas:
 - **Ventanilla Abierta:** Formato estándar que facilita el diseño de iniciativas nuevas y reformulaciones de programas en ejecución (Stock de programas bien formulados).
 - **Formulario E:** Solicitud de recursos para programas nuevos, ampliaciones y/o reformulaciones, y otras iniciativas de gasto. En virtud de esta revisión, se emite una recomendación interna respecto de la pertinencia de financiar la solicitud.



Mecanismos de Incentivo Salarial:

Antecedentes

- **Incentivos de tipo Individual.** Corresponde a incentivos que se pagan a un porcentaje de funcionarios de cada estamento asociado al resultado del proceso de evaluación del desempeño.
- **Incentivos de tipo Colectivo.** Corresponde a incentivos que se pagan a grupos o unidades de trabajo dentro de una institución, generalmente asociado al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.
- **Incentivos de tipo Institucional.** Corresponde a incentivos que se pagan a todos los funcionarios o a todo un estamento de un Servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.



Mecanismos de Incentivo Salarial:

Antecedentes

Mecanismos de Incentivo

Permite otorgar un incentivo a los funcionarios de las instituciones y sus gerentes para orientar su gestión a la consecución de ciertos resultados. Incentivos tales como: reconocimiento, traspaso de responsabilidades, retribuciones económicas y difusión de los resultados.

Incentivos de Remuneraciones

Remuneración variable sujeto al cumplimiento de objetivos



Mecanismos de Incentivo Institucional:

Programa de mejoramiento de la gestión PMG

- La Ley N°19.553 establece el pago de un incentivo monetario para los funcionarios que cumplen determinados objetivos (PMG).
- El PMG tiene como objetivo contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos.
- El porcentaje de cumplimiento de los objetivos de gestión y el porcentaje de incentivos se otorga según los siguientes tramos:

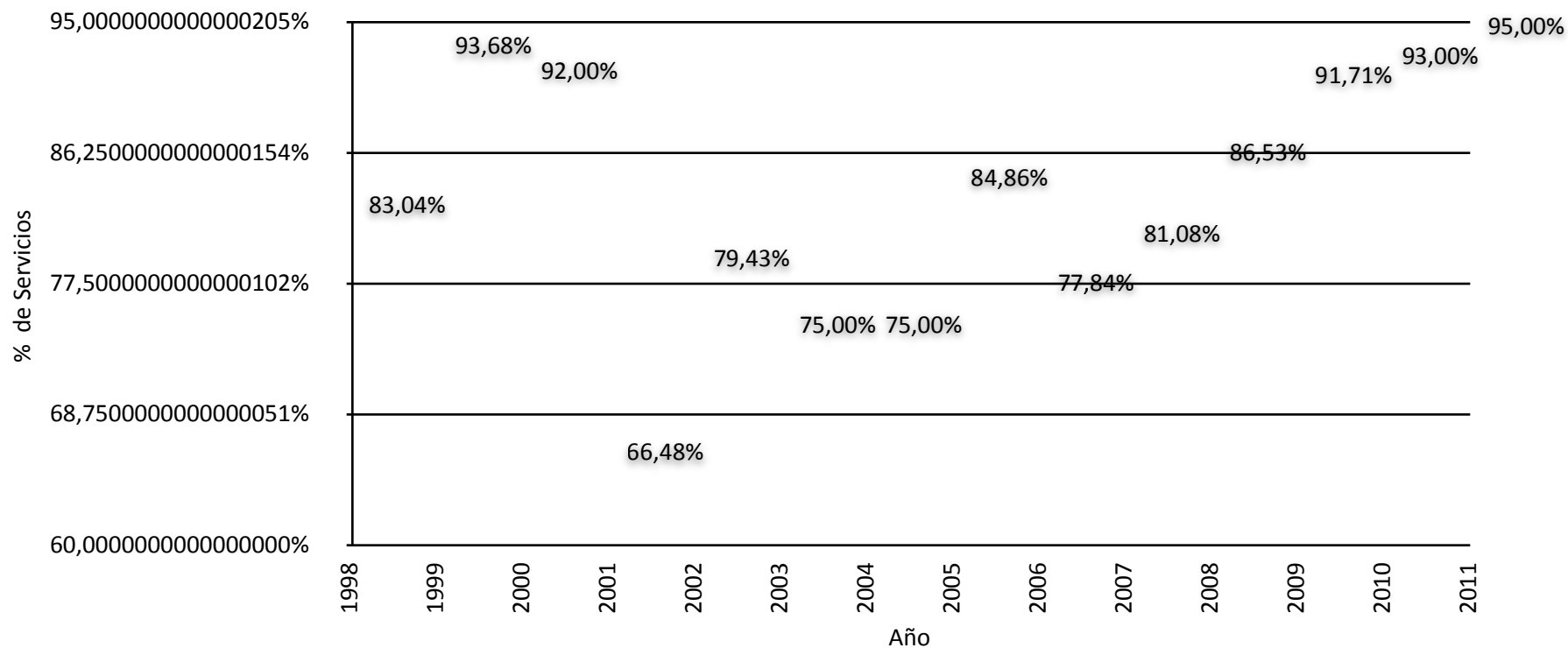
Porcentaje de Incentivo por Desempeño Institucional : 2007 - 2010						Porcentaje de Cumplimiento
1998	2004	2007	2008	2009	2010	
3%	5%	5,7%	6,3%	7,0%	7,6%	90% - 100%
1,5%	2,5%	2,85%	3,15%	3,5%	3,8%	75% - 89%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	< 75%

Programa Mejoramiento de la Gestión

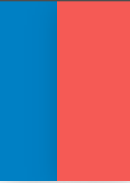
- Los primeros años: indicadores de desempeño.
- En 2000 el foco cambia hacia procesos y sistemas de gestión.
- Al 2010 el PMG tenía 13 sistemas centrados principalmente en procesos. **Sólo el 10%, en promedio, correspondía a la medición de la gestión relevante de los Servicios.**
- En términos de diseño, la evaluación de impacto del BM mostró:
 - La complejidad del instrumento y la cantidad de procesos requeridos aumentaba el riesgo de un cumplimiento formal (efecto gaming).
 - Diseño homogéneo para sistemas heterogéneos.

Cumplimiento: 1998 – 2011

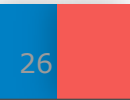
Servicios con 100% del Bono



Programa Mejoramiento de la Gestión: 2013

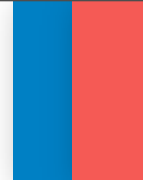


Área	Sistemas
1. Planificación y Control de Gestión	1. Monitoreo del Desempeño Institucional / Planificación y Control de Gestión
	2. Descentralización
	3. Equidad de Género
2. Calidad de Atención a Usuarios	4. Seguridad de la Información
	5. Gobierno Electrónico
3. Gestión de la Calidad (voluntario)	6. Sistema Gestión de la Calidad (Normas ISO 9001) / Sistema de Gestión de Excelencia (No aplica a Gores)
	7. Sistema de Acreditación de la Calidad (Sólo aplica a Gores)

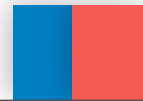


Programa de mejoramiento de la gestión:

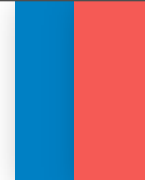
Principales cambios 2010 – 2012



- **Mirada más estratégica:** se incentiva el mejoramiento de la gestión a través de indicadores que dan cuenta de la gestión relevante de la institución, alineados con metas de gobierno.
- **Se simplifica el instrumento** reduciendo el foco en procesos y centrándolo en resultados y en el usuario (satisfacción y calidad).
- **Se flexibiliza el mecanismo:**
 - Egreso de sistemas enfocados en procesos.
 - Voluntariedad de comprometer Sistemas de Gestión de la calidad (de acuerdo a al interés de cada Servicio);
 - Los indicadores asociados al incentivo PMG, y que forman parte de este sistema, son seleccionados a partir de aquellos indicadores presentados en el proceso de formulación presupuestaria . No todo se compromete en el PMG
- **Se externaliza la evaluación** del cumplimiento de los compromisos, separando funciones de diseño, implementación y evaluación (proceso licitación pública).



Cumplimiento: 2010-2012



Número y porcentaje de Instituciones evaluadas y tramos de cumplimiento, 2010 -2012

Tramo de Cumplimiento	2012		2011		2010	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
90% -100%	174	89%	182	95%	174	93%
75% - 89%	14	7%	9	5%	11	6%
< 75%	7	4%	1	1%	3	2%
Totales	195	100%	192	100%	188	100%



Logros, Metas y Desafíos del Sistema de Evaluación y Control de Gestión

- La Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha logrado establecer un sistema para obtener información sobre el desempeño de las instituciones y programas públicos que se compara favorablemente con países de la OECD.
- Este sistema ha sido desarrollado gradualmente en un período de más de 10 años, ajustándose para incorporar las lecciones aprendidas y las demandas recibidas, especialmente de la Comisión Mixta de Presupuestos.
- El SECG ha permitido disponer de un modelo de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria, incorporando los conceptos de presupuesto por resultados en las diferentes fases del proceso presupuestario (evaluación, formulación, discusión/aprobación, y ejecución), retroalimentando el ciclo de toma de decisiones.
- Toda la información generada a través de este sistema de evaluación y control de gestión es pública y enviada al Congreso, propiciando la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas.

Logros, Metas y Desafíos del Sistema de Evaluación y Control de Gestión

- Monitoreo y seguimiento: necesidad de fortalecer el vínculo entre metas de gobierno y gestión institucional.
- Evaluación ex post: focalizar las evaluaciones en medición de Resultados Intermedios y/o Resultados Finales, permitiendo entregar información a incorporar en la elaboración del presupuesto; mejorar selección programas a evaluar; fortalecer efectos presupuestarios.
- Evaluación ex ante: fortalecer la evaluación ex ante permitiendo integrarla de mejor forma al proceso de formulación presupuestaria
→ insumo para la evaluación ex post.
- Incentivos: mejorar su focalización ampliando el porcentaje de funcionarios que orientan su gestión al logro de los compromisos (pasar de procesos a resultados).

Gracias.

Dirección de
Presupuestos

Gobierno de Chile



Dirección de
Presupuestos

Gobierno de Chile