



Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina

Elementos Conceptuales del Presupuesto por Programas Orientado a Resultados

Guillermina Rodríguez

Paraná, junio de 2011

BASES TEORICAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El Presupuesto Público como un reflejo del Proceso de Producción



PRODUCTO = f (Recursos Humanos, Bienes de Consumo, Servicios no Personales, Bienes de Uso)

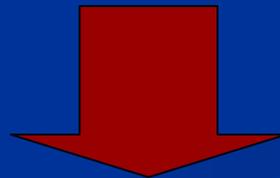
INSUMOS

TECNOLOGÍA DE PRODUCCION

FUNDAMENTOS TEORICOS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

ELEMENTOS CENTRALES

- PRODUCTOS
- INSUMOS
- TECNOLOGIA DE PRODUCCION
- CENTRO DE GESTION PRODUCTIVA
(UNIDAD/ES EJECUTORAS)



RELACION DE INSUMO-PRODUCTO

INSUMOS

- *RECURSOS HUMANOS*
- *BIENES DE CONSUMO*
- *SERVICIOS NO PERSONALES*
- *BIENES DE USO (MAQUINARIAS Y EQUIPO)*

PRODUCTO

- *BIEN O SERVICIO*
- *SURGE COMO RESULTADO DE LA COMBINACION DE INSUMOS*
- *DE NATURALEZA CUALITATIVAMENTE DISTINTA*

RELACIONES

- *DE INSUMO-PRODUCTO*
- *DE CONDICIONAMIENTO*

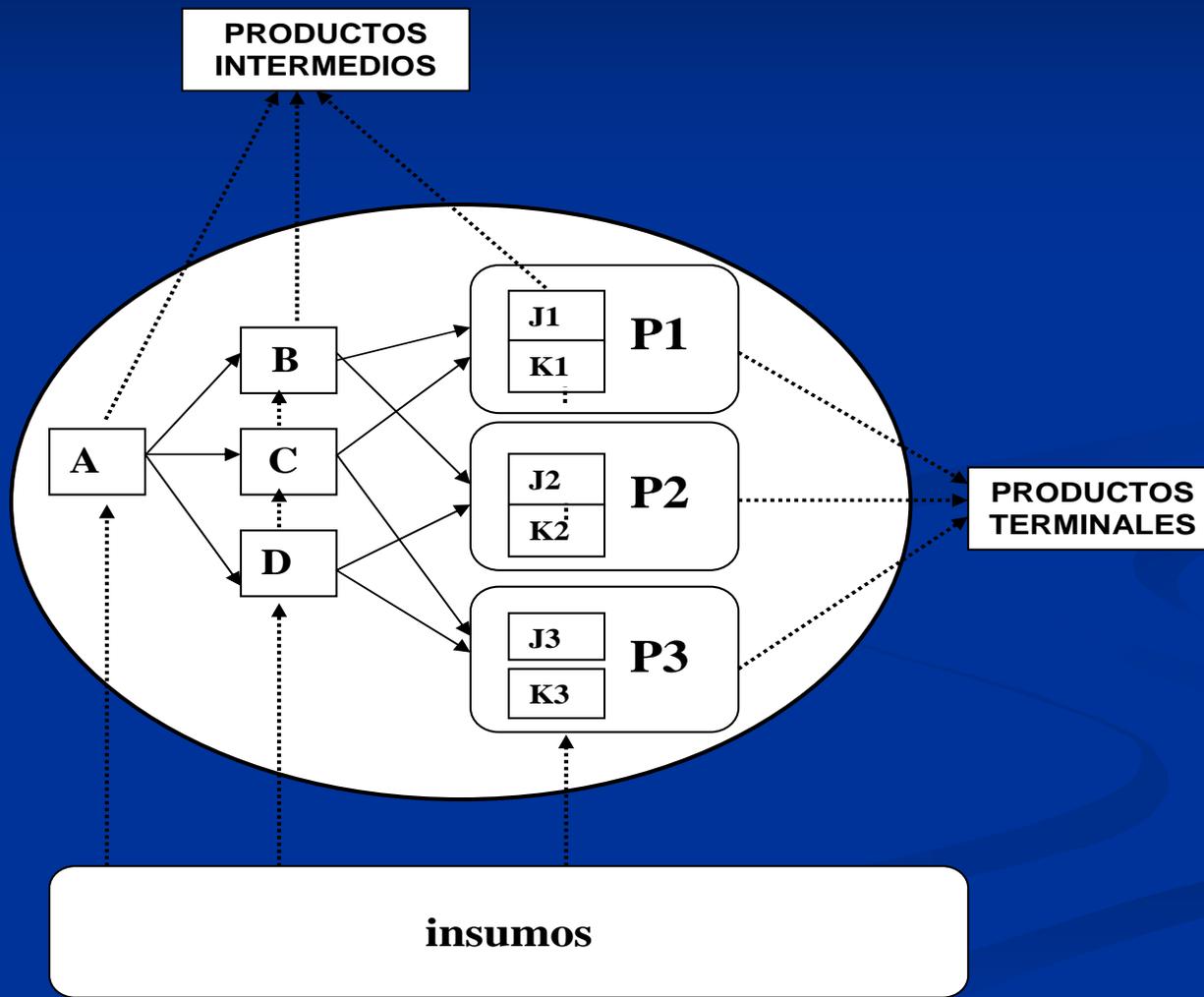
RELACIONES DE INSUMO PRODUCTO

- *Relación entre los insumos y el producto que originan.*
- *Expresa una de las diversas tecnologías de producción disponibles.*
- *La Cantidad y Calidad de los insumos condicionan la Cantidad y Calidad del producto que originan.*
- *Puede ser expresada en coeficientes de insumo producto.*
- *Para que exista una relación I-P el producto debe ser único e independiente de otra relación de I-P.*

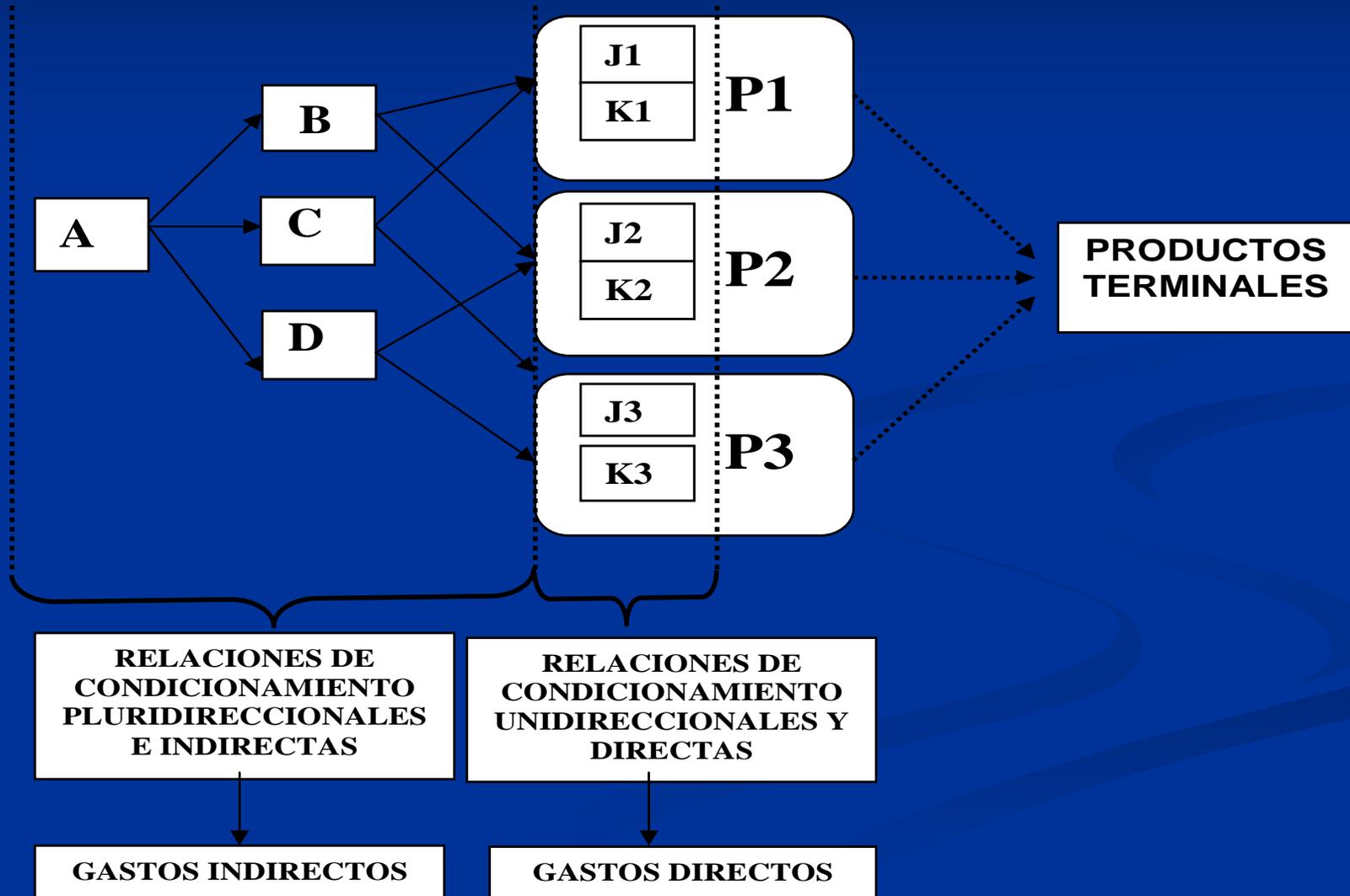
RELACIONES DE **CONDICIONAMIENTO**

- ***Son relaciones técnicas entre productos.***
- ***Los mecanismos de coordinación garantizan que la cantidad y calidad de los productos condicionantes sea la requerida por los condicionados***

DIFERENCIAS ENTRE RELACION DE CONDICIONAMIENTO Y RELACION DE INSUMO-PRODUCTO



DIFERENTES RELACIONES DE CONDICIONAMIENTO



TIPOS DE PRODUCTOS

➤ TERMINALES

a) *Constituyen la razón de ser de la Institución.*

b) *Satisfacen demandas o necesidades externas a la Institución.*

➤ INTERMEDIOS

a) *Satisfacen demandas internas de la Institución.*

b) *Son destinados a la elaboración de otros productos.*

Centro de Gestión Productiva:

- Centro administrativo de programación, asignación formal y utilización de recursos productivos para una producción determinada.
- *CGP diversificado*: procesos productivos distintos que generan bienes o servicios diversos.
- *CGP especializado*: proceso productivo único, del que se obtiene un solo producto terminal o intermedio.

Categoría Programática

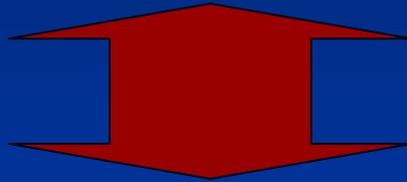
Unidad formal de asignación de recursos con el objeto de generar PRODUCTOS



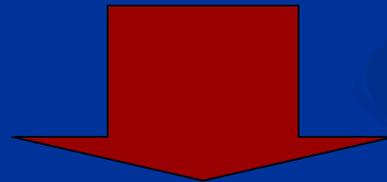
Claramente delimitados los productos que se generan y los insumos que se asignan en cada una de ellas respecto de las restantes

- Existe un microproceso de producción que le es propio
- Cada una refleja relaciones de Insumo-Producto que le son propias

**Categoría
Programática**



Unidad Ejecutora



**Unidad dentro de la estructura orgánica responsable
de la gestión presupuestaria**

Tipos de Categorías Programáticas

Programa

Subprograma

Proyecto

Actividad

Obra

} *Central*
Común
Específica

Programa

- *Contribuye al logro de una política fijada por el gobierno*
- *La producción que se genera es siempre terminal*
- *Es la categoría programática de mayor nivel*
- *La Unidad Ejecutora que lo administra debe ser de suficiente jerarquía*
- *Puede desagregarse en categorías de menor nivel*

Ejemplos de Programa

Administración financiera

Formulación y ejecución de la política de obras públicas municipales

Desarrollo agropecuario y reconversión rural

Planificación y ejecución de los servicios públicos

Acción cultural en barrios

Ayuda social a la comunidad

Atención médica hospitalaria

Asistencia médica en puestos sanitarios

Subprograma

- ✓ Se utiliza cuando la producción terminal de un programa admite desagregación en grupos de productos terminales.
- ✓ Su producción terminal es parcial y sumable respecto de la producción terminal del programa.
- ✓ Tiene relaciones de condicionamiento exclusivas con un programa (dentro de él).
- ✓ El CGP debe ser divisible en CGP de menor jerarquía en relación con el CGP del programa.

Actividad

- *La producción que genera es intermedia*
- *Es una categoría de mínimo nivel*
- *No puede desagregarse en categorías programáticas de menor nivel*
- *Indivisible a los efectos de la asignación de recursos*
- *Condiciona la producción terminal del programa*

Tipos de Actividades

Actividades Específicas

- ✓ Condicionan directamente la producción de *un* programa en particular
- ✓ Constituyen categorías programáticas de mínimo nivel desagregadas de dicho programa
- ✓ Los insumos son sumables a nivel del programa del cual forman parte

Actividades Centrales

- ✓ Condicionan indirectamente la producción de *todos* los programas
- ✓ La producción intermedia que generan no forma parte de ningún programa en particular
- ✓ Los insumos no son sumables a nivel de ningún programa en particular

Actividades Comunes

- ✓ Condicionan indirectamente la producción de *dos o más* programas pero *no todos*
- ✓ La producción intermedia que generan no forma parte de ningún programa en particular
- ✓ Los insumos no son sumables a nivel de ningún programa en particular

Proyecto

- ✓ Unidad de producción mínima autosuficiente destinada a crear, ampliar o modernizar la capacidad de oferta de bienes o servicios.
- ✓ El producto presupuestario es un bien de capital.
- ✓ El proceso puede ser ejecutado directa o indirectamente, bajo la responsabilidad de un CGP.

Proyecto

- ✓ No toda inversión real constituye un proyecto.
- ✓ El producto satisface necesidades sólo en el momento en que finaliza su ejecución y puede producir bienes o prestar servicios.
- ✓ Está formado por actividades y obras.
- ✓ Puede subdividirse en etapas.
- ✓ Pueden ser centrales, comunes o específicos.

Obra

- ✓ **Constituye una unidad física perfectamente individualizable.**
- ✓ **Puede ser contratada en forma separada del resto de los componentes.**
- ✓ **Actúa dentro del proyecto como producción intermedia.**
- ✓ **Es la categoría de menor nivel e indivisible a los fines de la asignación de los recursos reales y financieros que demande su ejecución.**

Apertura Programática de un Hipotético Departamento Ejecutivo

ACTIVIDADES CENTRALES

CONDUCCION MUNICIPAL

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

GESTION DE LAS COMPRAS Y CONTRATACIONES

ASISTENCIA Y SISTEMATIZACION INFORMÁTICA

PROGRAMA: Administración Financiera

ACTIVIDADES

Coordinación del Proceso Presupuestario

Registro Contable y Rendición de Cuentas

PROGRAMA: Formulación y Ejecución de la Política de Obras Públicas

Conducción y Administración de Obras Públicas

PAVIMENTACIÓN Y SEÑALIZACION

BACHEO EN BARRIOS PERIFERICOS

CONSTRUCCIÓN EDIFICIO CASA DE CULTURA

OBRAS: Construcción Edilicia | Equipamiento

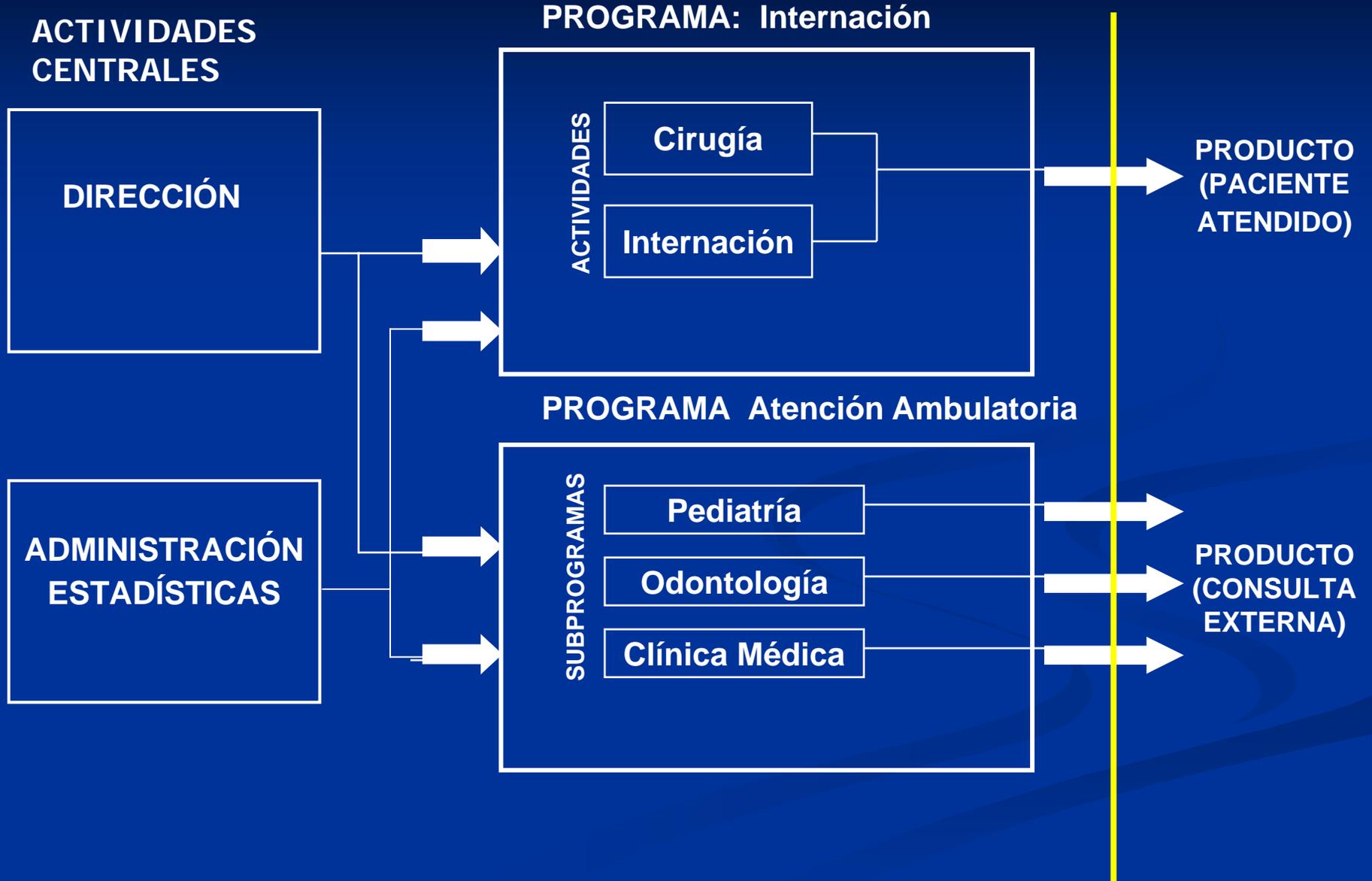
REFACCIÓN EDIFICIO CONCEJO DELIBERANTE

PROGRAMA de Acción Cultural en Barrios

PROYECTOS



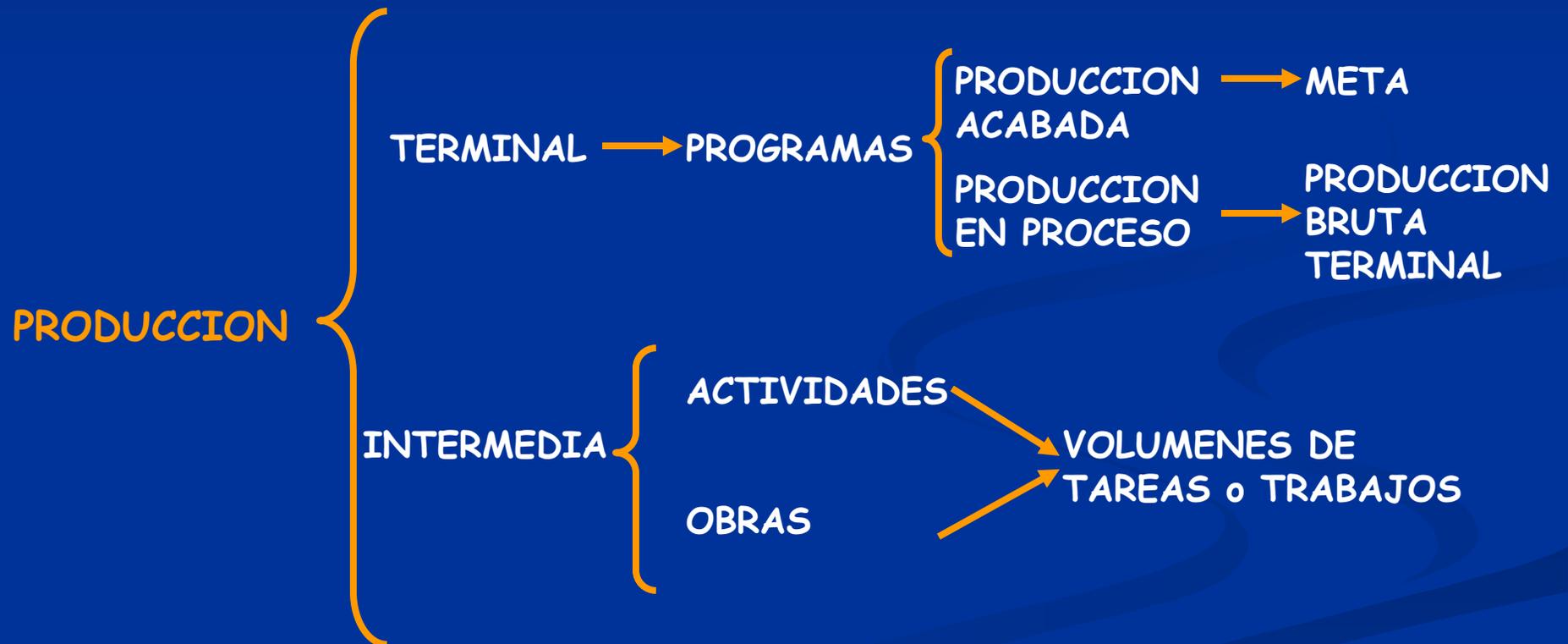
Apertura Programática de un Hospital



CONSIGNA

La técnica de programación presupuestaria no debe quedar circunscripta al campo formal de la asignación financiera y a la aplicación formal de la técnica de la presupuestación por programas y el presupuesto debe operar efectivamente como un instrumento de la política económica, para lo cual es necesario el desarrollo gradual de un sistema de medición de la producción y el establecimiento de indicadores de la gestión presupuestaria.

MEDICION DE LA PRODUCCION



¿Qué se entiende por "Gestión por Resultados"?

Modelo de gestión que procura incrementar la eficiencia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión y la adecuación de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades a un conjunto de resultados estratégicos, precisos, predefinidos y posibles de cumplir en un periodo determinado (mediano plazo).

Programación en el Sistema Presupuestario

PRESUPUESTO CONVENCIONAL

INPUTS



PROCESO



OUTPUTS



RESULTADOS

Medios necesarios

Actuaciones

*Objetivos de producción
(bienes y servicios)*

Objetivos de impacto

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

INPUTS



PROCESO



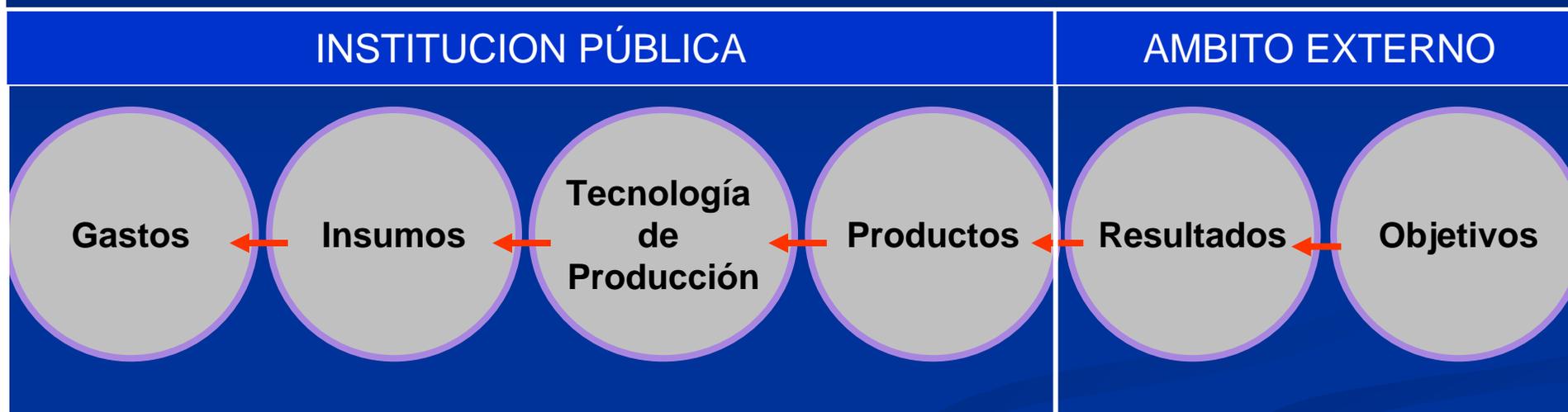
OUTPUTS



RESULTADOS

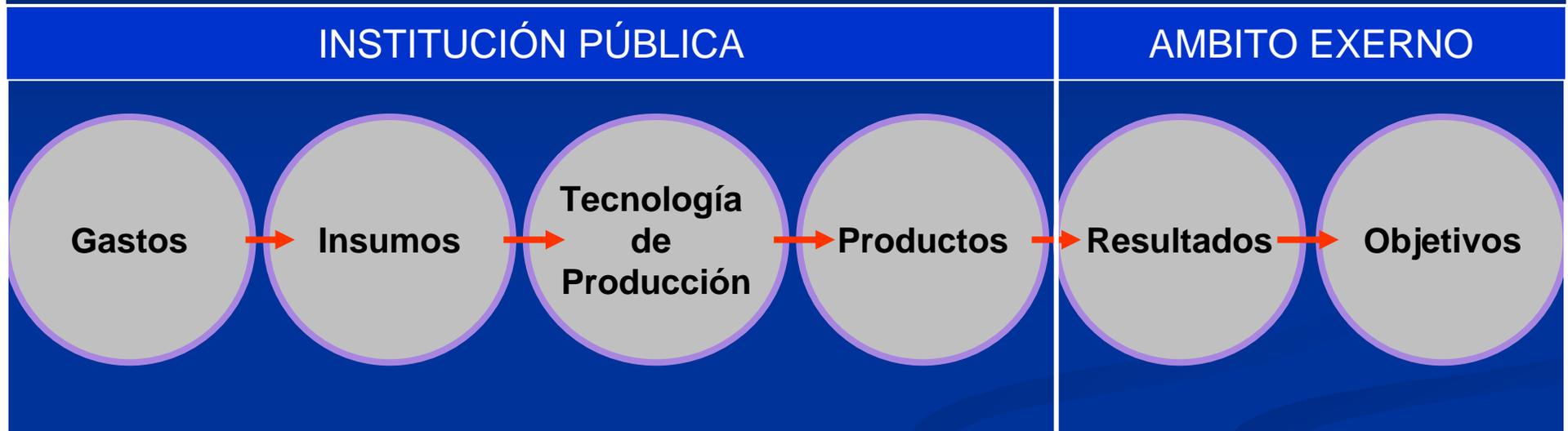
PRESUPUESTO CONVENCIONAL		PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS
<i>Inputs</i>	Referencia	<i>Resultados</i>
<i>Cumplimiento de normas</i>	Énfasis	<i>Cumplimiento de resultados</i>
<i>Corto plazo</i>	Perspectiva temporal	<i>Medio y largo plazo</i>
<i>Gestión rígida</i>	Gestión	<i>Flexibilidad</i>
<i>Inercia (incrementalismo)</i>	Asignación de recursos	<i>Planificación estratégica</i>
<i>¿Qué se compra?</i>	Pregunta clave	<i>¿Qué se quiere conseguir?</i>
<i>Seguimiento de la ejecución</i>	Monitorización	<i>Evaluación de las políticas</i>

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.

DESAFIOS

- ✓ Cambio Cultural (niveles político y técnico).
- ✓ Conocer de la Demanda de la Comunidad.
- ✓ Identificar de la Producción Pública Terminal que satisface esa Demanda de la Comunidad.
- ✓ Perfeccionar las relaciones de Insumo-Producto.
- ✓ Elaborar Indicadores de Gestión.
- ✓ Concretar la Descentralización Operativa.
- ✓ Fortalecer las capacidades de las instituciones.
- ✓ Capacitar al personal en este proceso de cambio.
- ✓ Avanzar en la informatización y sistematización de la información.