

El potencial del presupuesto sobre el rendimiento

¿Realmente puede marcar una diferencia?

Preparado para:



Quiénes



Dr. Stephen Lewarne

- Director de práctica de mercados emergentes
- Más de 25 años de experiencia en la conducción de programas de reforma económica y fiscal en todo el mundo
- Respaldo de transiciones a una economía del mercado en Europa del Este y Asia Central



Julie Cooper

- Especialista internacional en PFM con USAID, el FMI y el Banco Mundial
- 20 años de experiencia en el presupuesto sobre el rendimiento en Asia Central, África y Medio Oriente
- Respaldo a reformas de PFM en el gobierno federal de Australia



Jimmy Rollins

- Especialista en PFM y gestión del rendimiento con USAID, el Banco Mundial, el FMI y el CDC
- Respaldo de los esfuerzos del gobierno para presupuestos del sobre el rendimiento en Jordania, Jamaica, Bangladesh y los EE. UU.

Descripción

- Qué es el presupuesto sobre el rendimiento
- Antecedentes del presupuesto sobre el rendimiento
- El presupuesto sobre el rendimiento hoy
- Factores de éxito del presupuesto sobre el rendimiento
- Desafíos comunes
- ¿El presupuesto sobre el rendimiento realmente puede marcar una diferencia?
- Estudios de caso

¿Qué es el presupuesto sobre el rendimiento?



QUÉ INCLUYE

- Un marco integral
- Integración de la planificación y el presupuesto
- Informes de rendimiento
- Herramientas y técnicas adaptables
- Una parte del ecosistema de rendimiento



QUÉ NO INCLUYE

- Fórmula/algoritmo para las decisiones de fondos
- Una única herramienta o técnica
- Se utiliza la reducir o aumentar los presupuestos
- Solo para el departamento del presupuesto
- Solución para todos los problemas de rendimiento

Antecedentes del presupuesto sobre el rendimiento

- El presupuesto sobre el rendimiento ha estado en práctica por décadas
- 1950: introducción de principios de administración por objetivos
- 1990: amplias reformas en el sector público en respuesta a las presiones económica, sociales y políticas
- La nueva gestión pública evolucionó, lo que aumentó el alcance del presupuesto sobre el rendimiento

Actualidad: término utilizado para referirse a un marco integral de administración del sector público ⁵

El presupuesto sobre el rendimiento hoy

El presupuesto sobre el rendimiento hoy

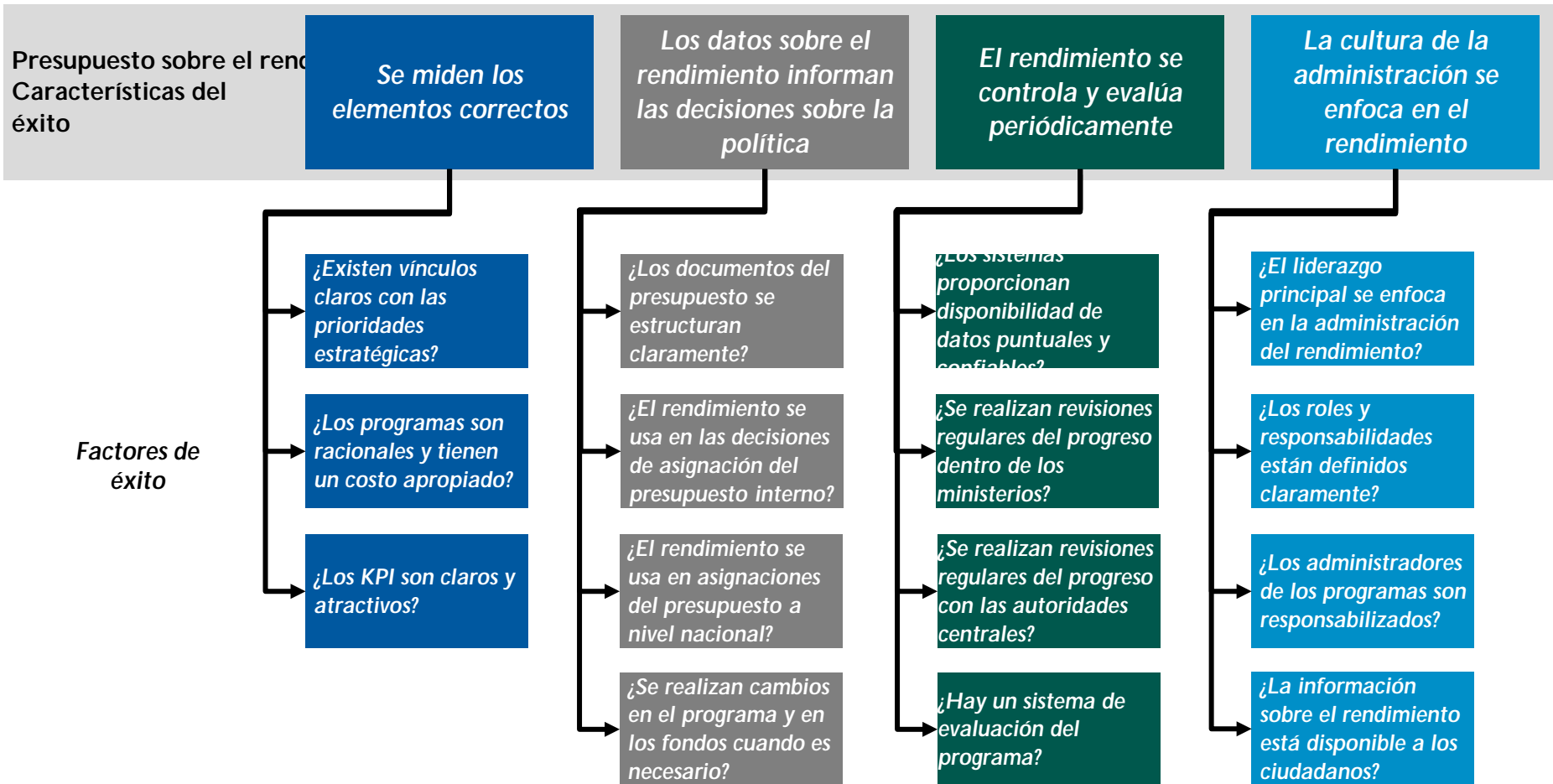
- Marco integral
 - Planificación y preparación del presupuesto
 - Ejecución e informes del presupuesto
- Cultura de gestión del rendimiento
 - Enfoque en los resultados y consecuencias en lugar de las causas
 - Enfoque en la calidad, eficiencia y la efectividad
 - Influencia sobre las decisiones de políticas

El presupuesto sobre el rendimiento hoy

- Herramienta para oportunidades de mejora del rendimiento
- Mayor responsabilidad y transparencia
- Incluye el servicio civil y la reforma de la cultura de trabajo
- Genera cambios en la conducta

Características del éxito

Deloitte ha desarrollado el siguiente marco en su amplio trabajo con los gobiernos de todo el mundo



Características del éxito

Deloitte trabaja con organizaciones para alcanzar los beneficios de múltiples reformas simultáneas



Errores comunes en la implementación

Errores comunes en la implementación

- Falta de un marco integral de rendimiento
- Enfoque continuo en la información
- Poca atención o falta de atención para la creación de una cultura de trabajo de rendimiento
- Se utiliza para nombrar o acusar en lugar de para mejorar el rendimiento
- El sistema de monitoreo y evaluación no se utiliza como herramienta de administración
- Enfatizar las soluciones técnicas sobre la mejora de las habilidades analíticas

Errores comunes en la implementación

- Informe del rendimiento excesivamente simplificado (indicador verde/amarillo/rojo)
- No mejorar la gobernanza y responsabilidad para la entrega del servicio
- Ignorar las reformas simultáneas
- Minimizar las restricciones o la resistencia de la capacidad institucional
- Poco enfoque o ningún enfoque en los requisitos de ejecución del presupuesto

**¿Puede marcar una
diferencia?**

¿Puede marcar una diferencia? SÍ

- Pero no es fácil
- Requiere mandato y apoyo político
- El servicio civil debe enfocarse en el rendimiento
- Integrar con las prácticas de administración del rendimiento de todo el gobierno

Casos de presupuesto sobre el rendimiento

Ejemplo ilustrativo: Jamaica

El Banco Mundial



- **Motivación:** crisis macroeconómica, transición del gobierno
- **Reforma:** racionalizar los programas e integrar las medidas de rendimiento
- Enfocarse en la gestión de cambios

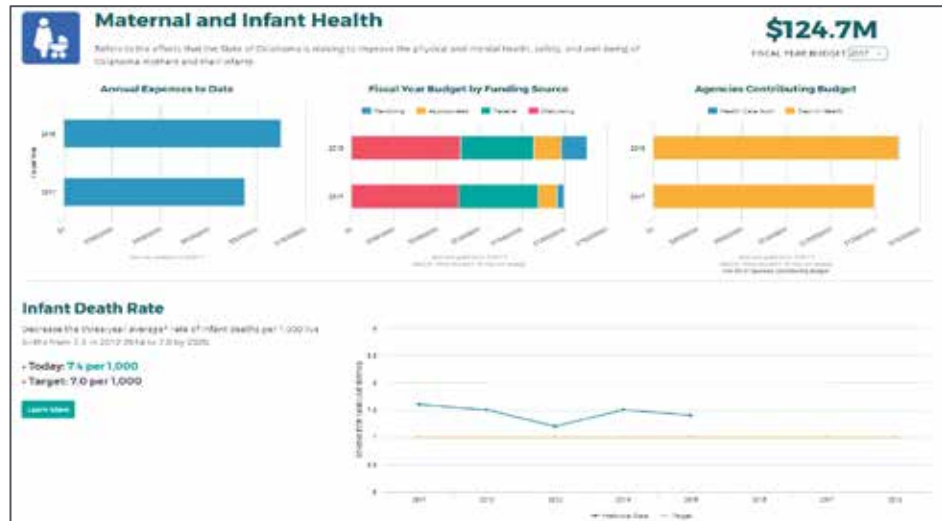
Ejemplo ilustrativo: Jordania

*Agencia de los EE. UU.
para el Desarrollo
Internacional (USAID)*



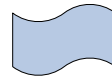
- **Motivación:** el presupuesto del programa no cambia la cultura
- **Reforma:** pasar del cumplimiento a la administración
- La mejora de las habilidades de los analistas del presupuesto se considera esencial

Ejemplo ilustrativo: Oklahoma



- **Motivación:** reducción en el precio de las materias primas, sin estrategia
- **Reforma:** programas y objetivos de todo el gobierno
- Relación con el cuadro contable
- Enfoque en la transparencia frente al público

Ejemplo ilustrativo: Australia



- **Motivación:** enfoque en una mayor eficiencia y efectividad
- **Reforma:** Marco de resultados
- Presupuestos devengados y contabilidad
- Acuerdos con compradores/proveedores

Conclusión

Preguntas y respuestas



Deloitte hace referencia a una o más de las empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de empresas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Consulte [www.deloitte.com / about](http://www.deloitte.com/about) para ver una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus empresas miembro. Consulte [www.deloitte.com / us / about](http://www.deloitte.com/us/about) para ver una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para certificar a los clientes en virtud de las reglas y reglamentaciones de la contabilidad pública.

Esta publicación contiene únicamente información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no proporciona asesoría o servicios contables, comerciales, financieros, de inversiones, legales, impositivos ni otros servicios profesionales. Esta publicación no reemplaza tal asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base de ninguna decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar una decisión o realizar acciones que puedan afectar a su negocio, debe consultar con un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable por las pérdidas sufridas por una persona que utilice esta publicación.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.