



GESTIÓN POR RESULTADOS
(GpR)

Gestión por Resultados

Licda. Marta Ríos

Dirección Técnica del Presupuesto

Junio de 2019

Antecedentes en el Presupuesto Público



Se estableció el presupuesto por programas.

Presupuesto Multianual.

Proyectos piloto enfocados a Resultados. Relaciones de causalidad, evidencias.

1997

2000

2003

2006

2011

PpR

Mejora sustancial en metas a nivel de Programa.

Marco Estratégico Institucional, (Base Legal, Misión, Objetivos Estratégicos y Operativos e Indicadores).

Gestión por Resultados

- **Estrategia** que busca que las instituciones públicas **aumenten el valor** que aportan a la **ciudadanía** por medio de la mejora continua de la **entrega de los productos** que trasladan a la sociedad, de modo que generen **cambios** positivos y sostenibles a largo plazo en las **condiciones** de vida del ciudadano.

MODELO TRADICIONAL	GESTION POR RESULTADOS
Ejecutar actividades, producir una rendición financiera orientada a justificar el cumplimiento de la norma, premiando la Ejecución independientemente de los logros.	Gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades del ciudadano, para lo cual, es determinante realizar esfuerzos para formular resultados estratégicos.

Antes

Ahora

Visión con enfoque institucional

Visión Multi-institucional e integrada a Resultados Estratégicos de Gobierno

Priorización institucional de productos y servicios

Priorización de productos en función de resultados

Presupuesto por programas (servicios públicos)

Presupuesto por programas con énfasis en Resultados

El análisis partía de la identificación de productos y servicios terminales definidos en las bases legales de las Instituciones, Planes Operativos y Planes de Gobierno

El análisis parte de la identificación de los principales resultados de la Política de Gobierno

Con base en la Red de Producción Institucional se definía o validaba la Estructura Programática

Con base en los resultados se definen los productos necesarios para su logro y se denominan los Programas y Actividades Específicas

Se programaban los insumos con base en estimaciones generales por unidad ejecutora

Se programan los insumos desde los puntos de atención con base en "listados estándar" conformando una matriz insumo-producto

El Programa identificaba los servicios y productos terminales de la Institución. Ejemplo: Fomento de la Salud y Medicina Preventiva

El programa identifica el resultado final específico de la Política de Gobierno Ejemplo: Atención de la Desnutrición Crónica

La Actividad identificaba las acciones específicas generadoras de producción intermedia. Ejemplo: 001 Promoción de enfermedades crónicas y degenerativas

La Actividad define el producto que al ser entregado a la población, contribuye al logro de los resultados inmediatos, intermedios y finales Ejemplo: [001] Servicios de vacunación completa en niños de 0 a 5 años





Las 3 preguntas básicas de la GpR

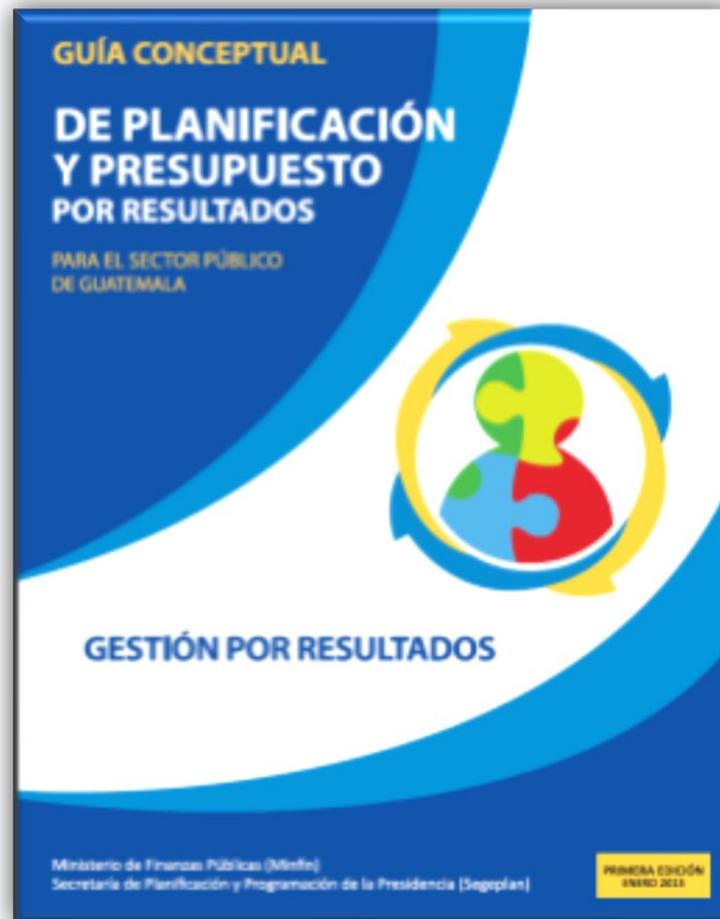
¿Dónde
estamos?

¿A dónde
queremos
ir?

¿Cómo
podemos
llegar?



Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados



¿Qué es Presupuesto por Resultados?



GESTIÓN POR RESULTADOS
(GpR)



Es una metodología **complementaria** a la técnica del Presupuesto por Programas, que facilita la integración del ciclo presupuestario en función a los bienes y servicios **entregados** y los **resultados** generados en el **ciudadano**, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y equidad.

Resultado

Producto

Subproducto

Presupuesto por Resultados (PpR)



Resultado

- Son los **cambios** deseables en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional o su entorno, en un tiempo y magnitud establecidos.





Productos

- Conjunto estandarizado de bienes y servicios que se entregan a una población beneficiaria para lograr resultados sobre ella.
- El producto genera cambio en quienes lo reciben.

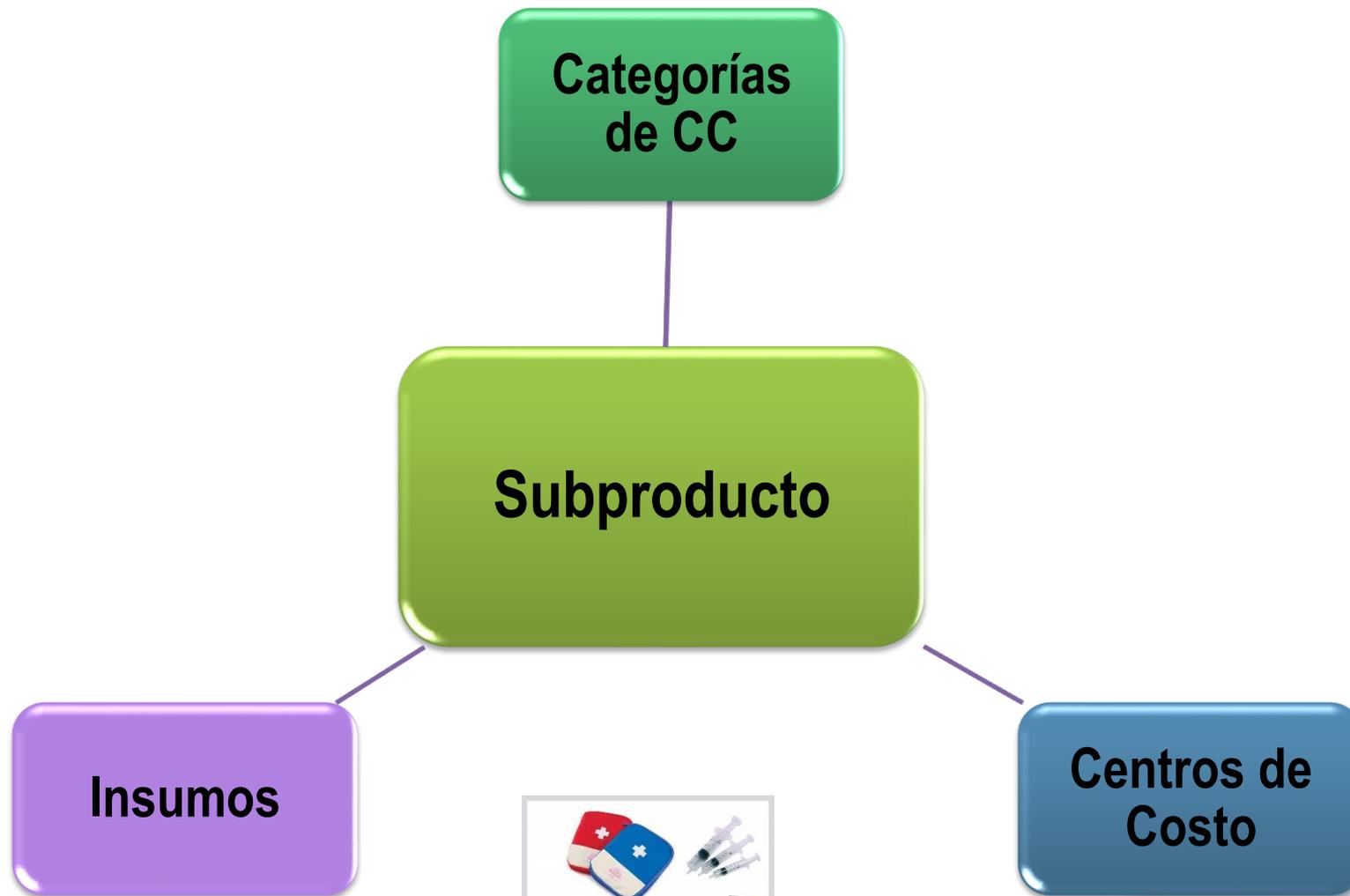


Subproductos

Con base a que un producto es un conjunto estandarizado de bienes y servicios, se debe registrar el subproducto **específico** que forma parte de dicho conjunto estándar.

El subproducto hace operativo al mínimo nivel al producto y permite el **costeo** logrando la relación entre los insumos necesarios para la prestación de los bienes y servicios.





Pasos a desarrollar

Conocimiento

- ¿Qué conocemos sobre esa necesidad?
- ¿Sabemos como atenderla?
- ¿Cómo usamos la ciencia?
- ¿Existe interés político en abordarla?

Decisión estratégica

- ¿Qué cambios tangibles propone el Estado al ciudadano?
- ¿En cuanto tiempo se verán esos cambios?
- ¿Qué servicios entregará el Estado al ciudadano para lograr esos cambios?

Presupuesto

- ¿Cuáles son las reglas presupuestarias del Estado para impulsar la decisión estratégica?
- ¿Cuáles son las reglas presupuestarias para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios?

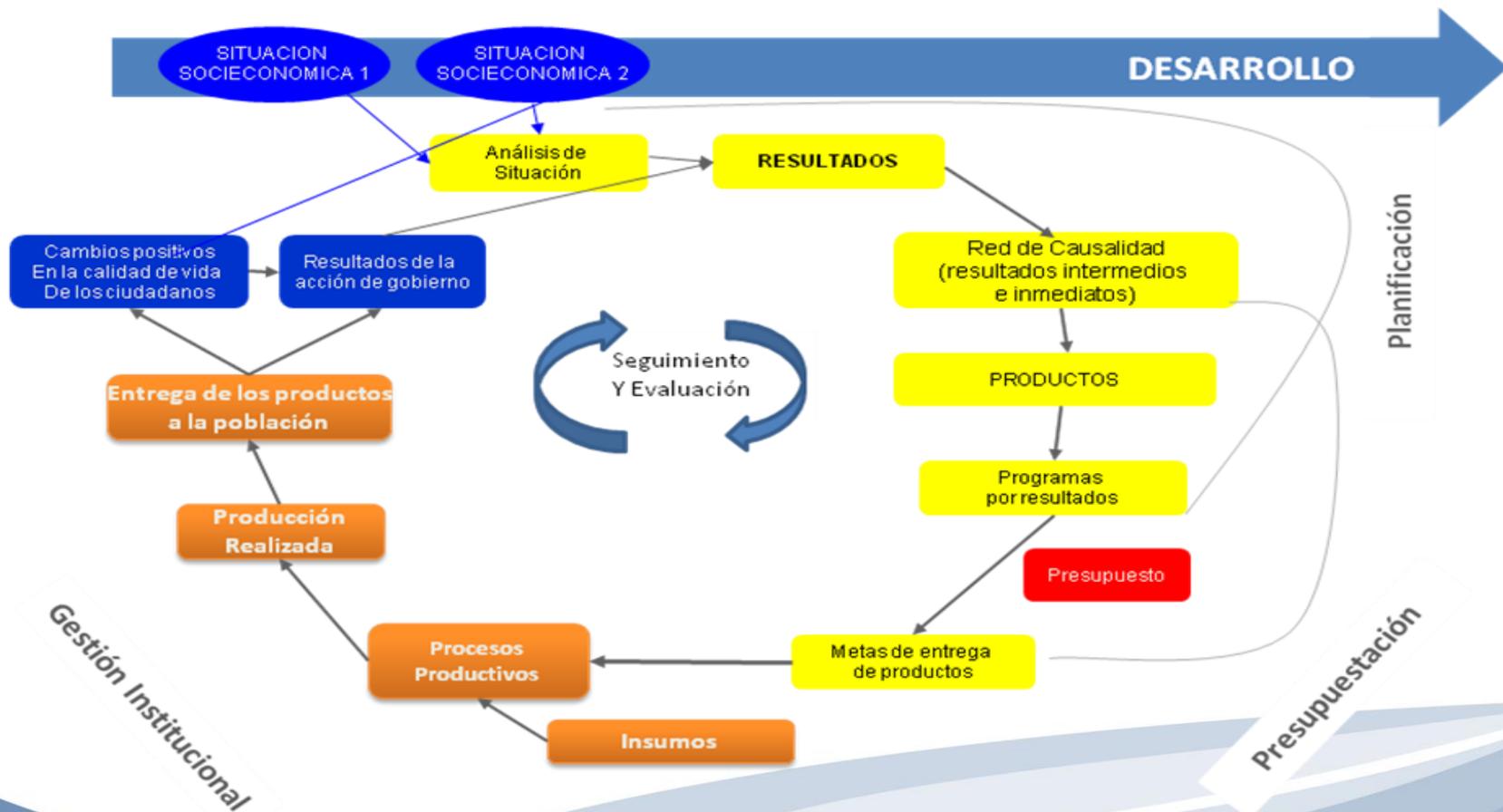
Medir y Evaluar

- ¿Están ocurriendo los cambios en la magnitud prometida a los ciudadanos?
- ¿Están recibiendo los servicios ?

Modelo de Servicio

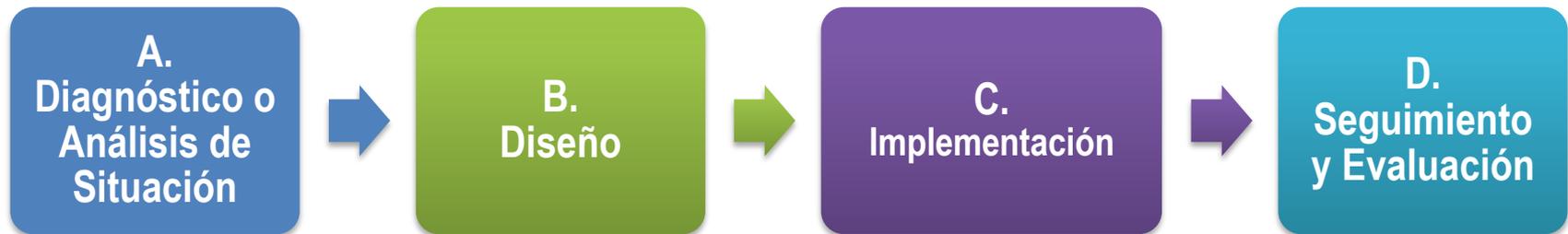
- ¿Cómo acercar el servicio al ciudadano?
- ¿Cómo producir eficientemente los servicios?

Ciclo de la Gestión por Resultados



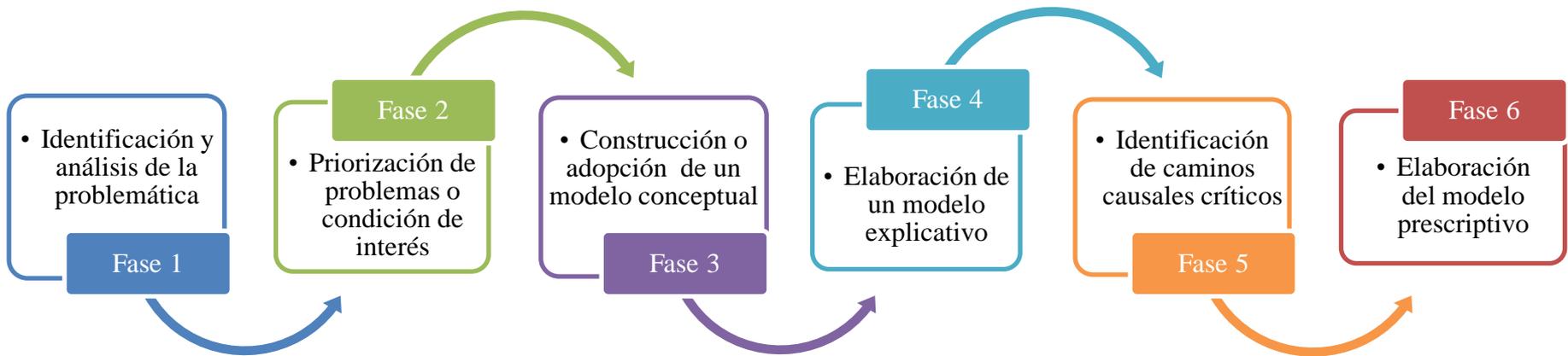
Planificación Presupuesto por Resultados

Consiste en las siguientes etapas





A. Etapa de Diagnóstico o Análisis de Situación





¿Qué es una condición de interés?

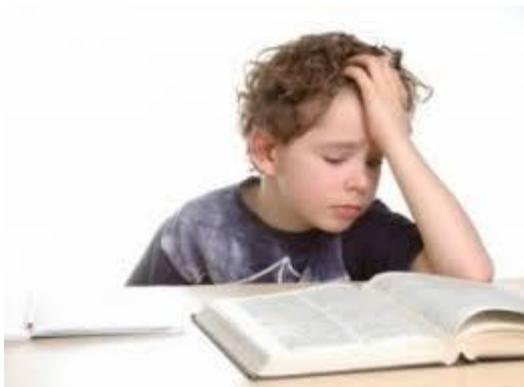
¿Ejemplos?

- Bajo consumo proteico calórico en la niñez
- Inadecuada infraestructura vial
- Bajo rendimiento escolar (comprensión lectora y habilidad matemática)
- Alto comportamiento violento en la juventud y adolescencia
- Baja recaudación fiscal
- Alta contaminación en cuerpos de agua





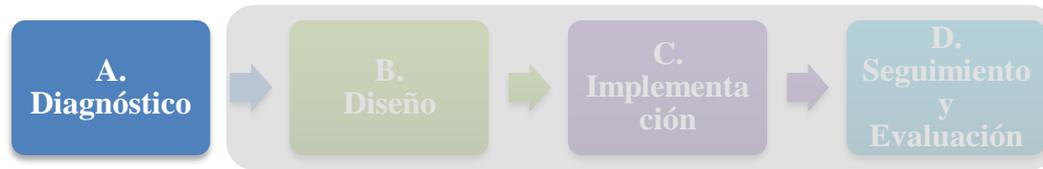
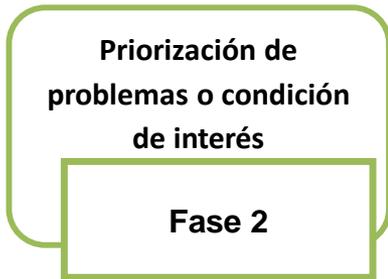
Nótese que todos los ejemplos mostrados, tienen una alta prioridad, por lo que podría decirse que son necesidades a abordar por la nación





Debido a esto las condiciones de interés no pueden definirse a nivel de unidades administrativas, ya que no podría justificarse, estas tienen una importancia para la nación





La Priorización de problemas consiste en la identificación que limita, directa o indirectamente, las oportunidades de desarrollo para la población.

Posteriormente se determina la importancia relativa de éstos, de acuerdo a la magnitud, anteponiendo el de mayor impacto.



¿En qué etapa estamos?



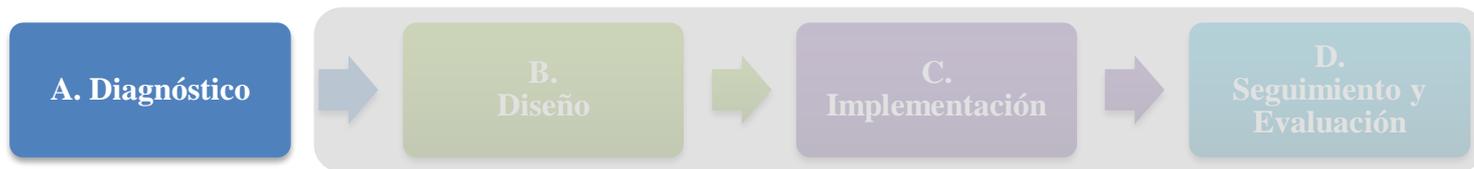
Construcción o adopción de un modelo conceptual

Fase 3



Explicación:
Al desarrollar los pasos indicados con anterioridad, da como resultado el modelo conceptual sobre la reducción de los Homicidios. El modelo conceptual de referencia corresponde al Modelo Ecológico de Bronfenbrenner

¿En qué etapa estamos?



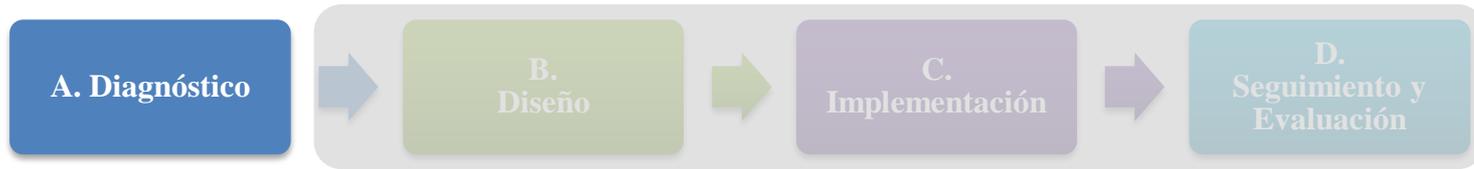
Elaboración de un
modelo
explicativo

Fase 4

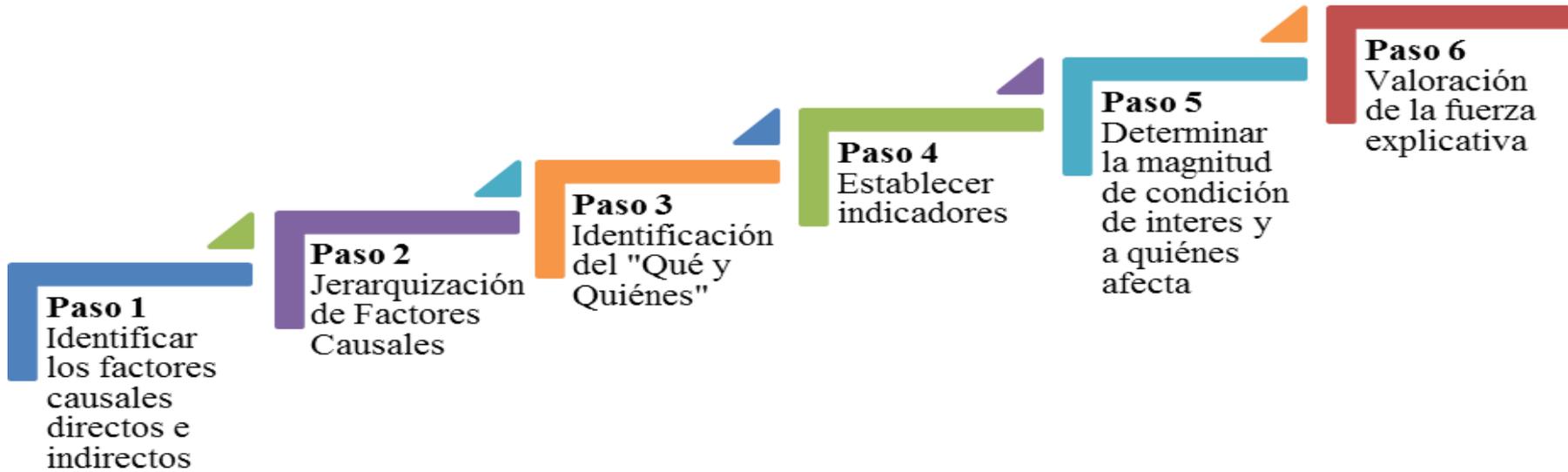
El modelo explicativo se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual, consiste en una caracterización específica para nuestro país.

Esto implica la identificación de las causas del problema priorizado o condición de interés en función de las características propias de Guatemala.

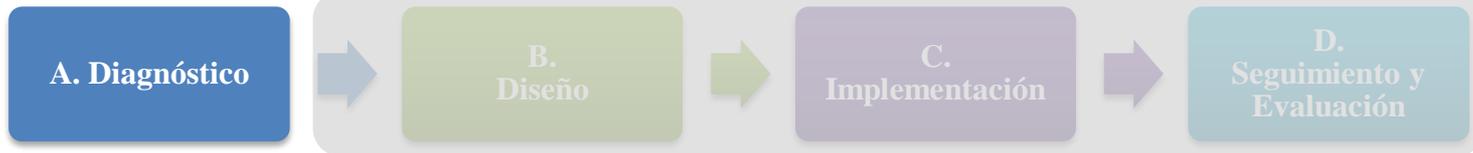
¿En qué etapa estamos?



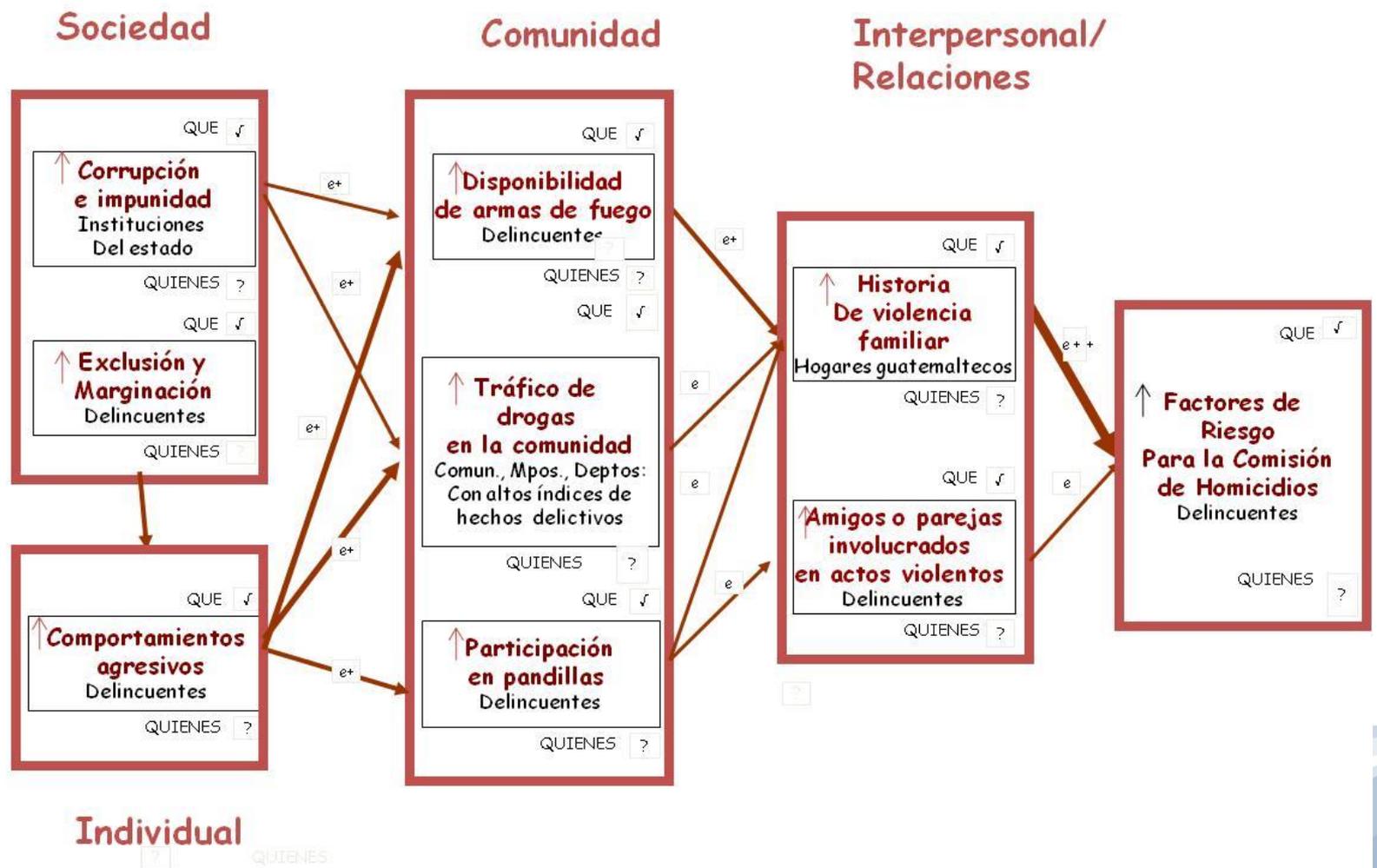
Modelo Explicativo



¿En qué etapa estamos?



Modelo explicativo sobre la reducción de Homicidios



¿En qué etapa estamos?



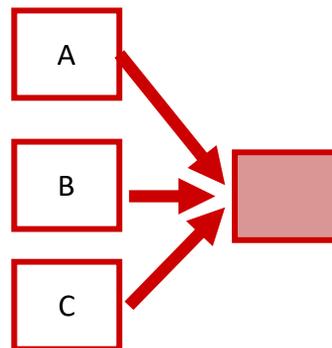
Identificación de
caminos causales
críticos

Fase 5

Consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificables en el modelo explicativo, y determinar que caminos son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones.

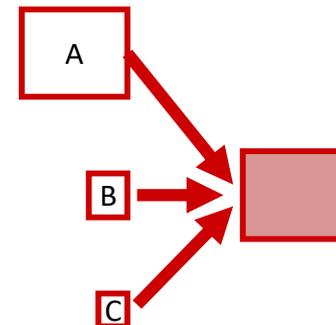
Identificación de caminos causales críticos

Cuál factor
intervenir?



Cualquiera de
los tres

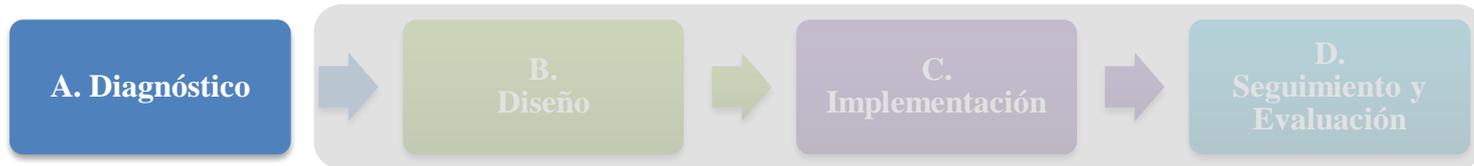
Cuál factor
intervenir?



Sin duda,
sobre el
factor "A"

El tamaño de la "CAJA" (valor del indicador) y el "grosor de la flecha" son criterios técnicos para identificar los caminos causales críticos.

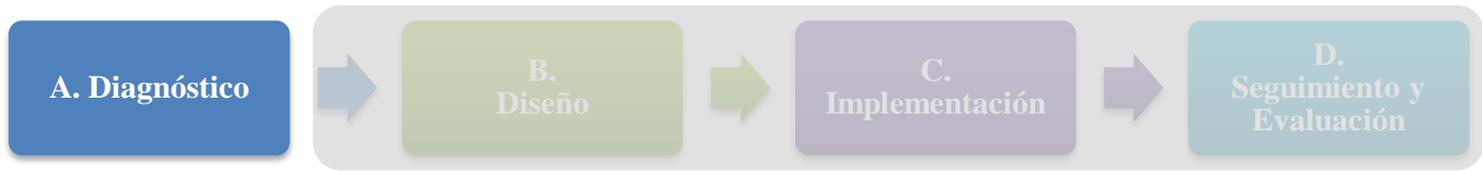
¿En qué etapa estamos?



En nuestro ejemplo (homicidios), se identificaron un camino causal crítico, tomando en consideración el valor del indicador de cada factor y el grosor de la flecha. Para su jerarquización se tomó en cuenta además de los criterios técnicos ya desarrollados anteriormente, la decisión y voluntad política para realizar las intervenciones.

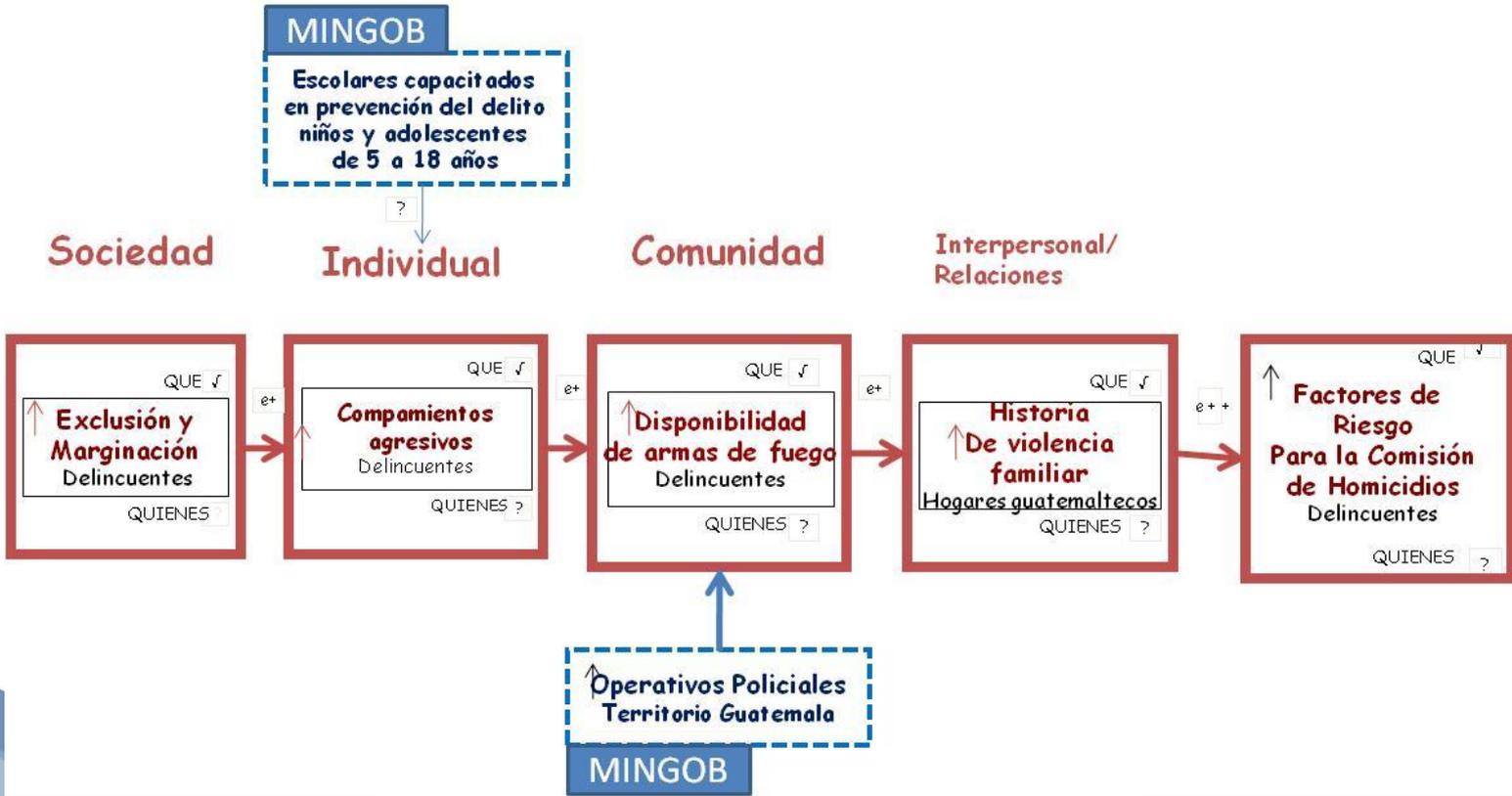


¿En qué etapa estamos?

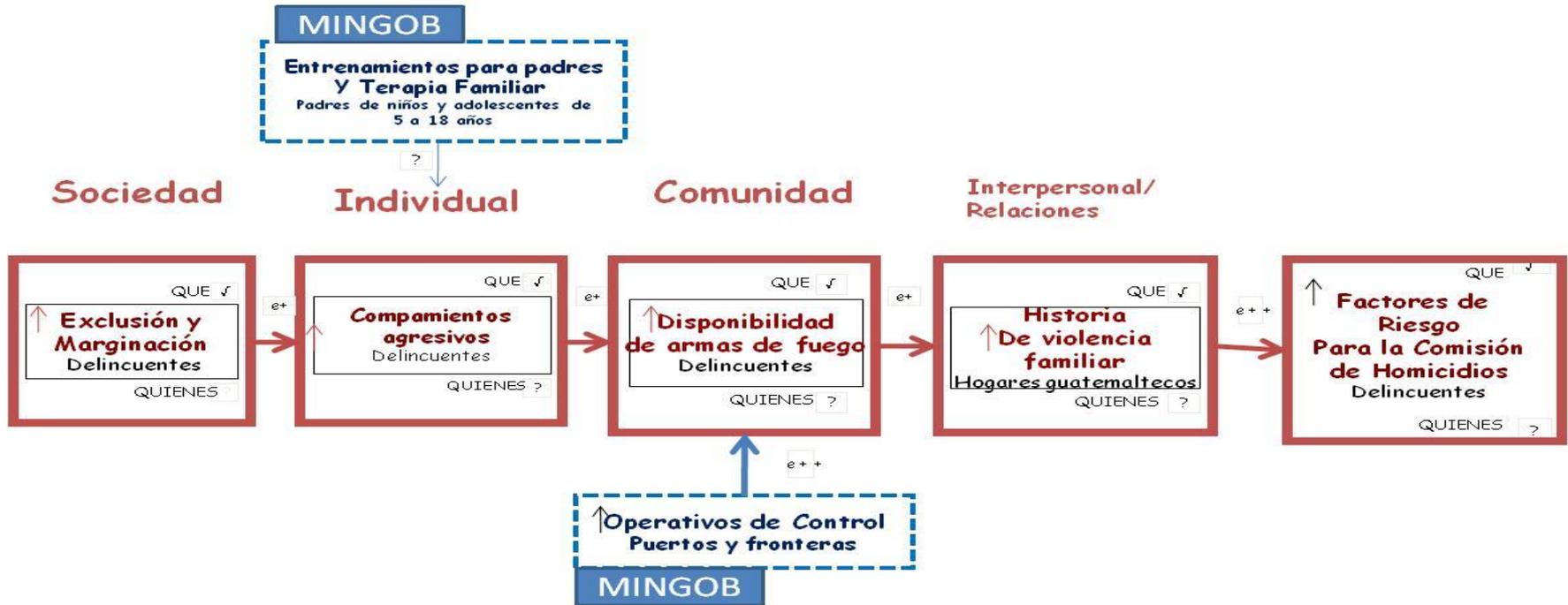
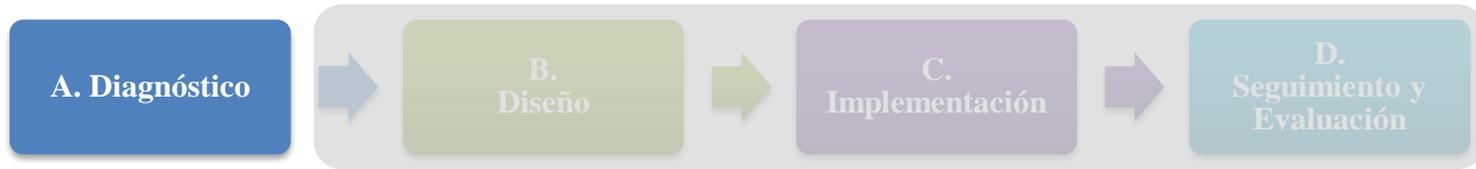


Elaboración del modelo prescriptivo
Fase 6

Consiste en identificar los **Productos (intervenciones)** más **eficientes** para disminuir la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos.

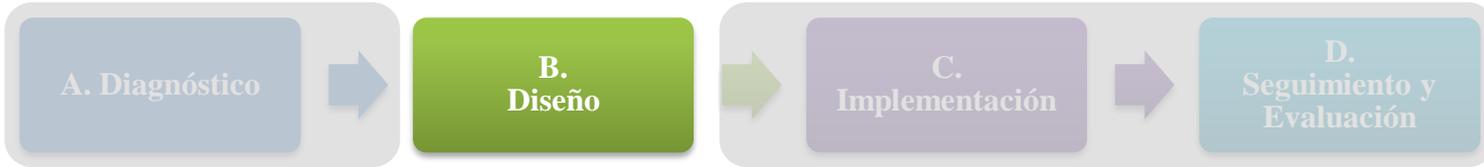


¿En qué etapa estamos?



Los operativos de Control en puertos y puestos fronterizos, por medio de la evidencia científica demostraron ser las intervenciones de mayor impacto para contrarrestar los homicidios. Con el establecimiento del modelo prescriptivo, la etapa del diagnóstico llega a su fin.

¿En qué etapa estamos?

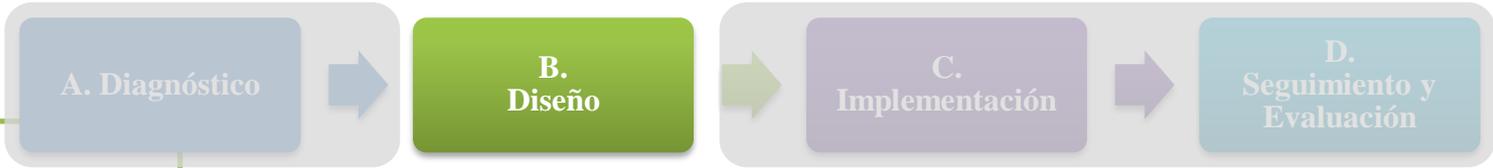


B. Etapa de Diseño

Fases de la etapa de diseño



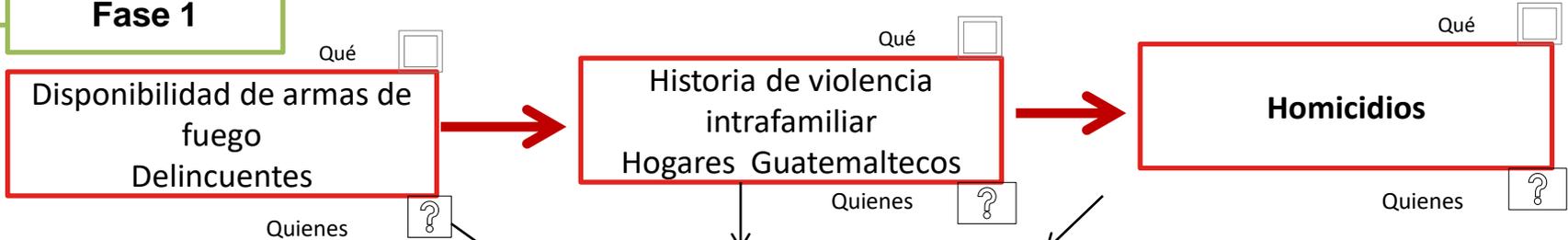
¿En qué etapa estamos?



Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características de un grupo poblacional, en una magnitud y período específicos.

Formulación de Resultados

Fase 1

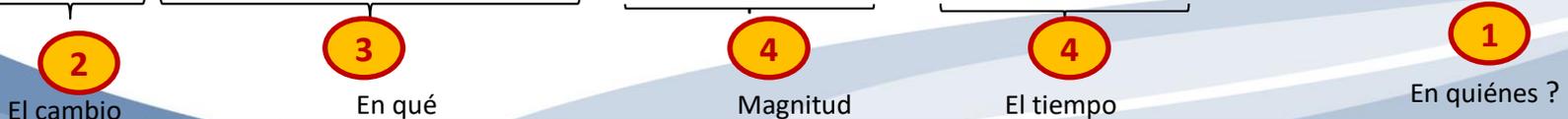


Magnitud del cambio
¿En qué tiempo?



Formulación del **Resultado Final** Considere los cuatro elementos:

Reducir la tasa de homicidios en 12% anual del 2012-2015



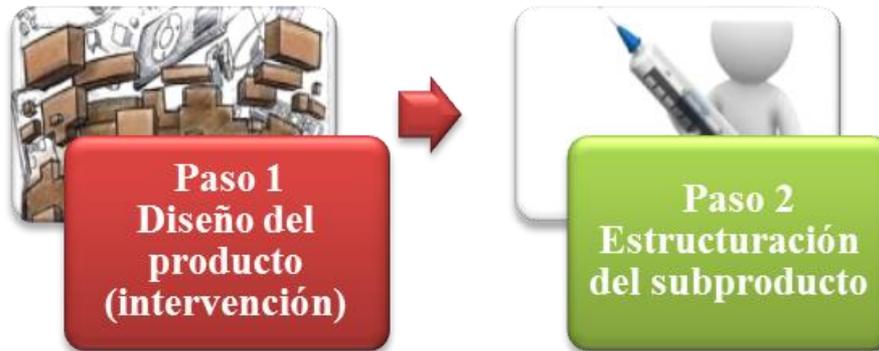
¿En qué etapa estamos?



Formulación de
Productos
(Intervenciones)

Fase 2

Para el efecto de ésta metodología para la implementación de la Gestión por Resultados, el **PRODUCTO** será entendido también como **INTERVENCIÓN**, en el sentido de que consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios que incidirá en el camino causal crítico que contribuirá al logro de los resultados estratégicos al ser entregados a la población.

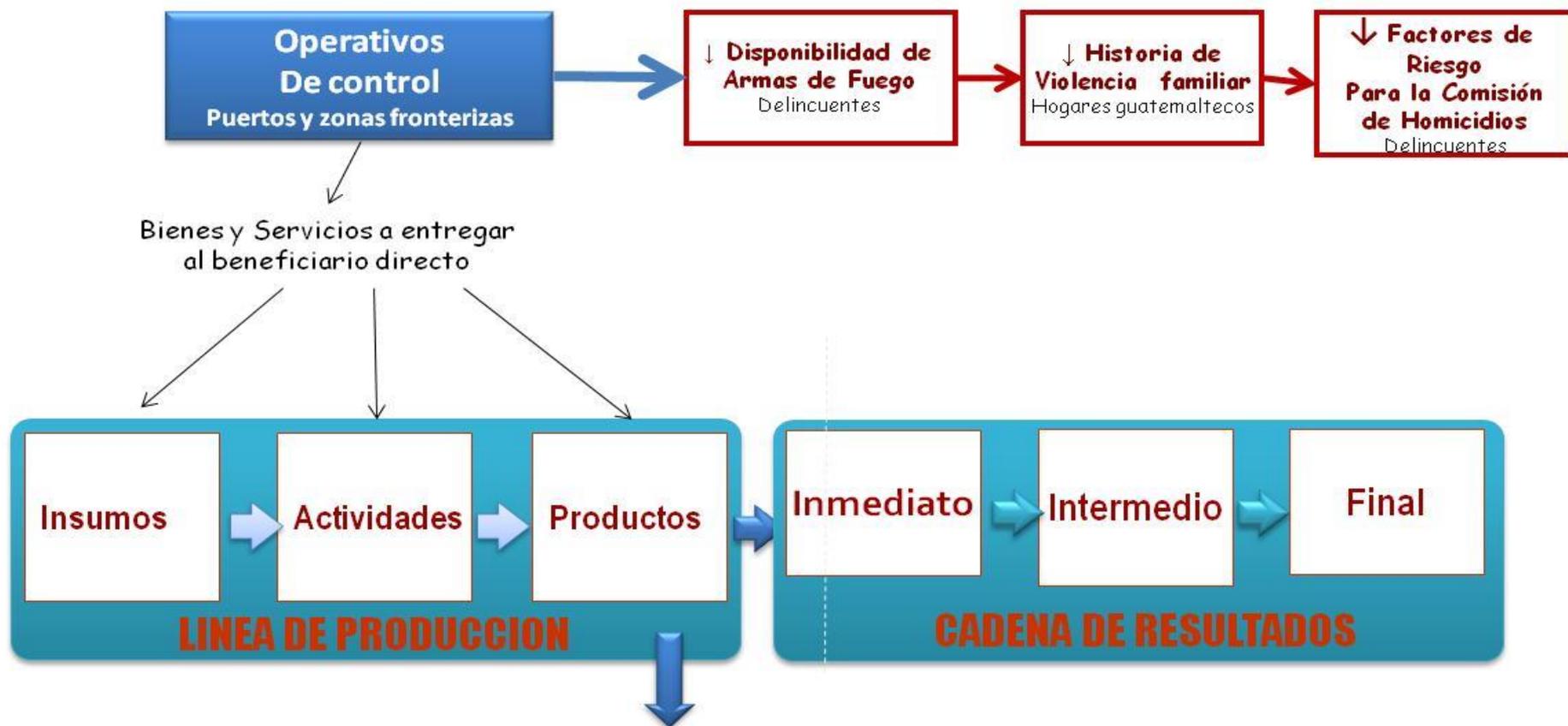


¿En qué etapa estamos?



Paso 1
Diseño del
producto
(intervención)

Se establece el **contenido mínimo del producto**, de tal manera que sea posible asegurar que su entrega al beneficiario directo generará el cambio esperado en la cadena de resultados.



Producto: ? Operativos de control en puertos y zonas fronterizas. **Actividad:** ??? Beneficiarios ???

¿En qué etapa estamos?

A. Diagnóstico

B.
Diseño

C.
Implementación

D.
Seguimiento y
Evaluación



Paso 2
Estructuración
del subproducto

Un subproducto constituye la combinación de insumos que son transformados en bienes o servicios, entregados en su conjunto a la población.

Diseño del Subproducto

Protocolo

Directos

Indirectos

Bienes de Capital y
Recurso Humano

Bienes y Servicios
que recibe el
ciudadano

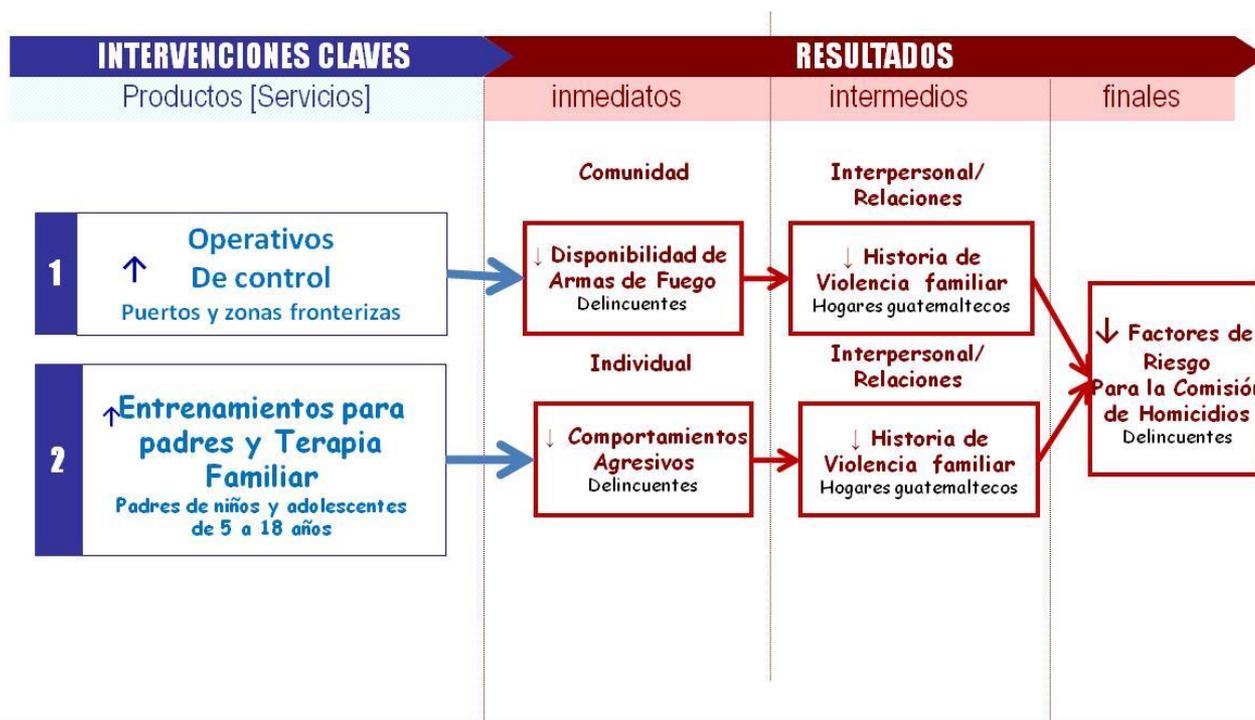
Los insumos directos e indirectos conjuntamente con el recurso humano y los bienes de capital (directos e indirectos, según lo determina el protocolo de la entidad), permiten elaborar los subproductos que integran los productos que serán recibidos por los ciudadanos.

¿En qué etapa estamos?

Modelo Lógico
de la Estrategia

Fase 3

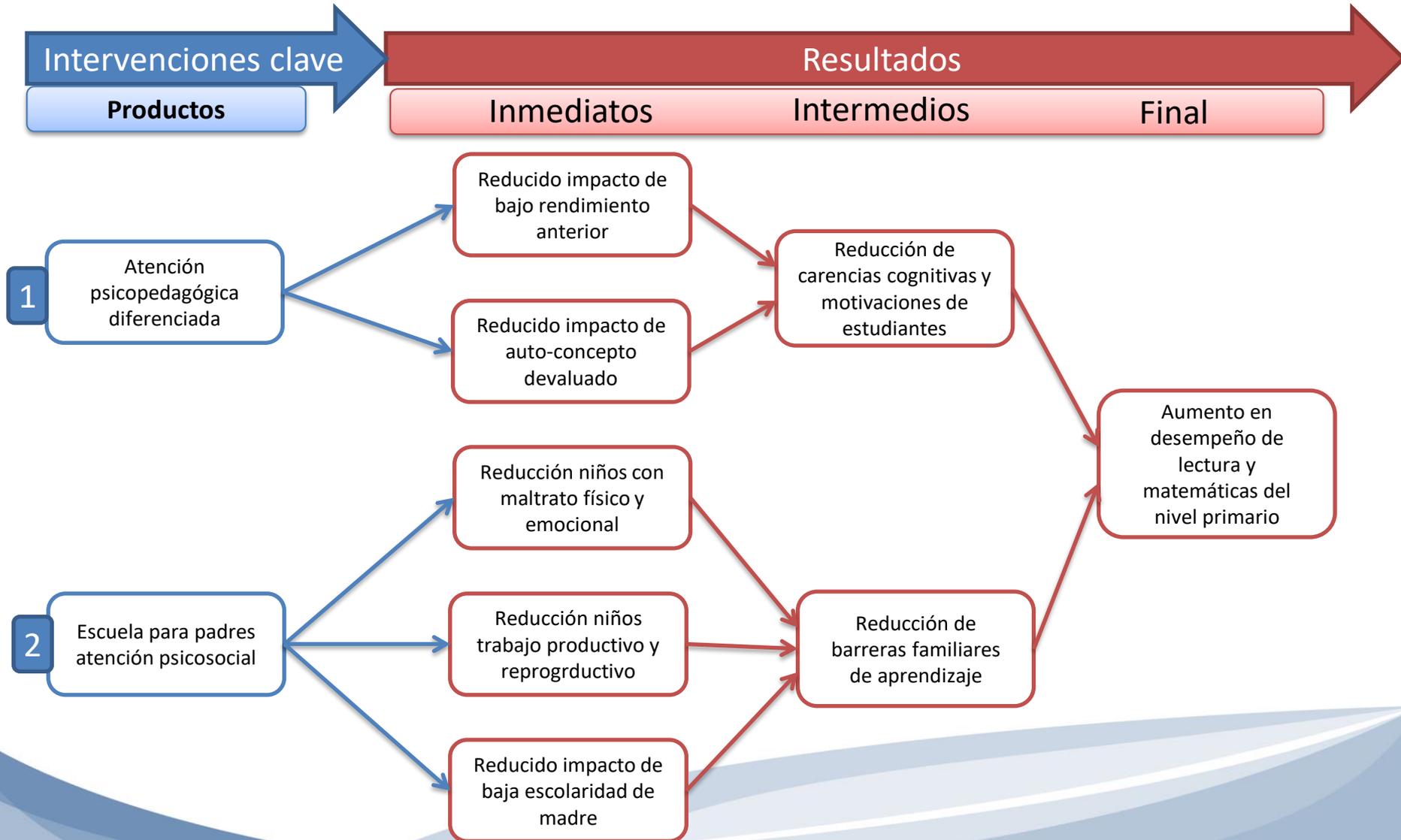
Es el conjunto de relaciones de causa-efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria.



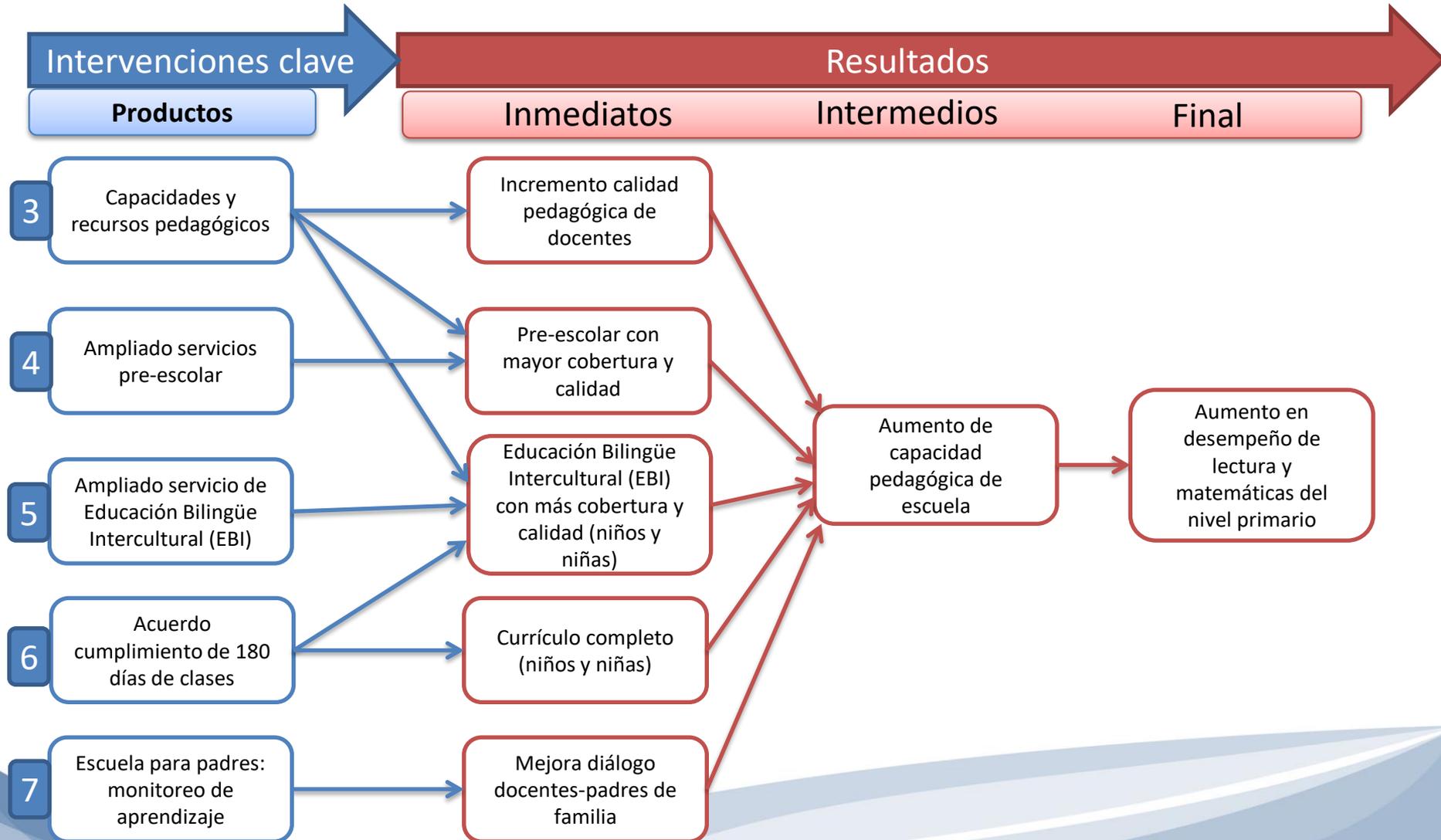
El modelo lógico para el reducir los homicidios, está fundamentado en la evidencia que respalda el hecho de que las intervenciones estatales (productos) más efectivas deben ser orientadas hacia disminuir la disponibilidad de armas de fuego y a reducir los comportamientos agresivos

Si impulsamos, prioritariamente, dos productos (indicados en el recuadro azul), podemos impactar en la principal cadena de resultados que se conecta con la los factores de riesgo para la comisión de Homicidios. Si los dos productos (indicados en recuadro azul) alcanzan la cobertura la de xx% podríamos reducir los homicidios de 5681 en el 2011 a ? en el 2016.

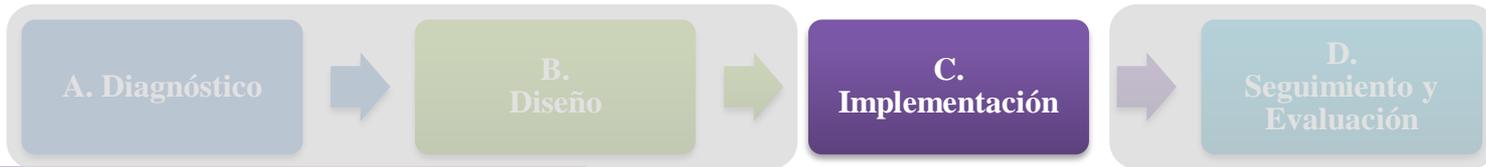
Modelo Lógico



Modelo Lógico



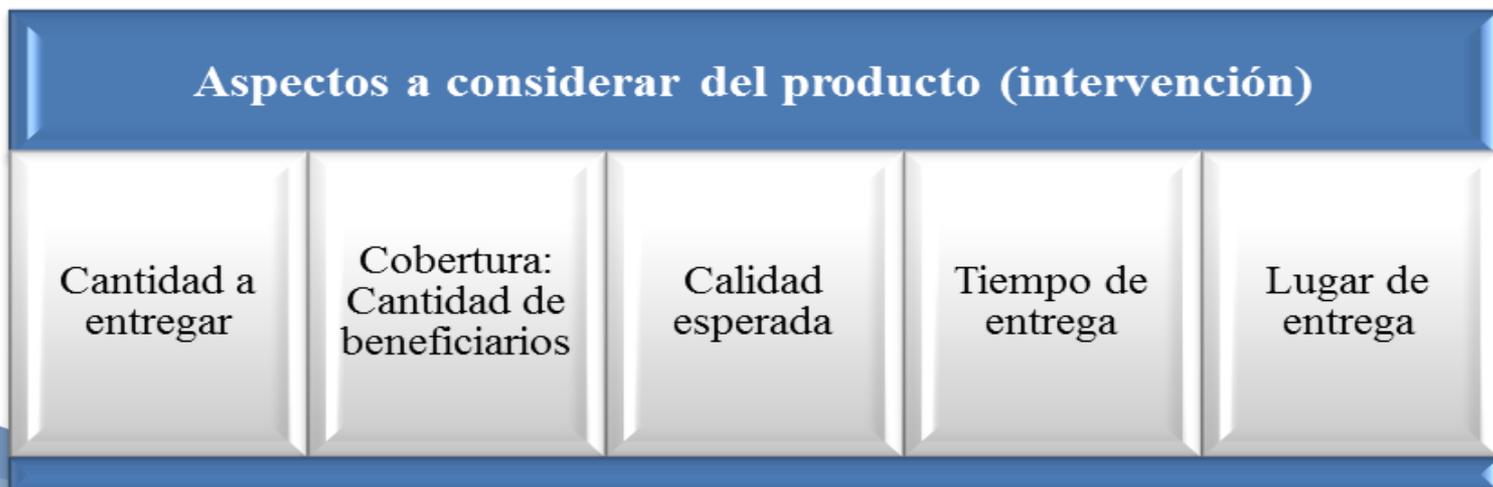
¿En qué etapa estamos?



C. Etapa de Implementación

Modelo Operativo

Es definir claramente los procesos (acciones) e insumos que implica la entrega del producto. De esta manera el responsable de la implementación del producto, podrá realizar los requerimientos logísticos, **la estructura de costos y el costeo respectivo**. Se trata de establecer la capacidad instalada institucional que permite la realización eficiente de las intervenciones definidas en las fases previas.

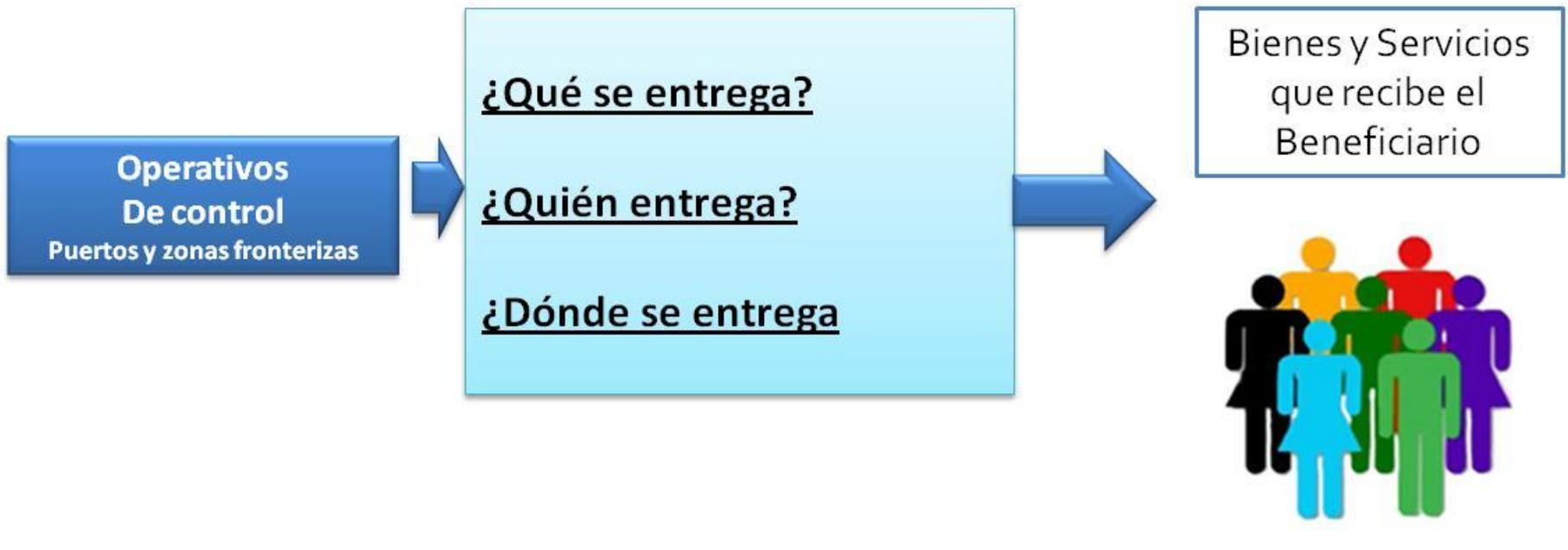


¿En qué etapa estamos?



El modelo operativo debe permitir tener claramente la estrategia anual que se adoptará para la entrega de los productos al ciudadano.

Definición de la entrega del producto (intervención)





Seguimiento

Proceso continuo de medición de avance de las metas programadas en todos los eslabones de la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas.

Evaluación

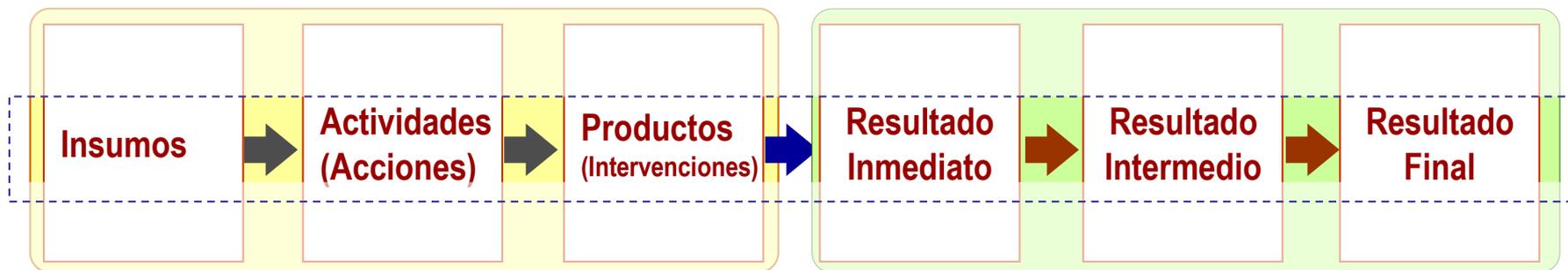
Debe de llevarse a cabo al finalizar la ejecución de las intervenciones. Consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos, efectuando el cambio esperado en el ciudadano y su entorno.



¿En qué etapa estamos?



D. Etapa de Seguimiento y Evaluación



**Mensual
Cuatrimestral**
[Disponibilidad
de Insumos]

**Mensual
Cuatrimestral**
[Meta física]
[gasto]

**1-2
Años**

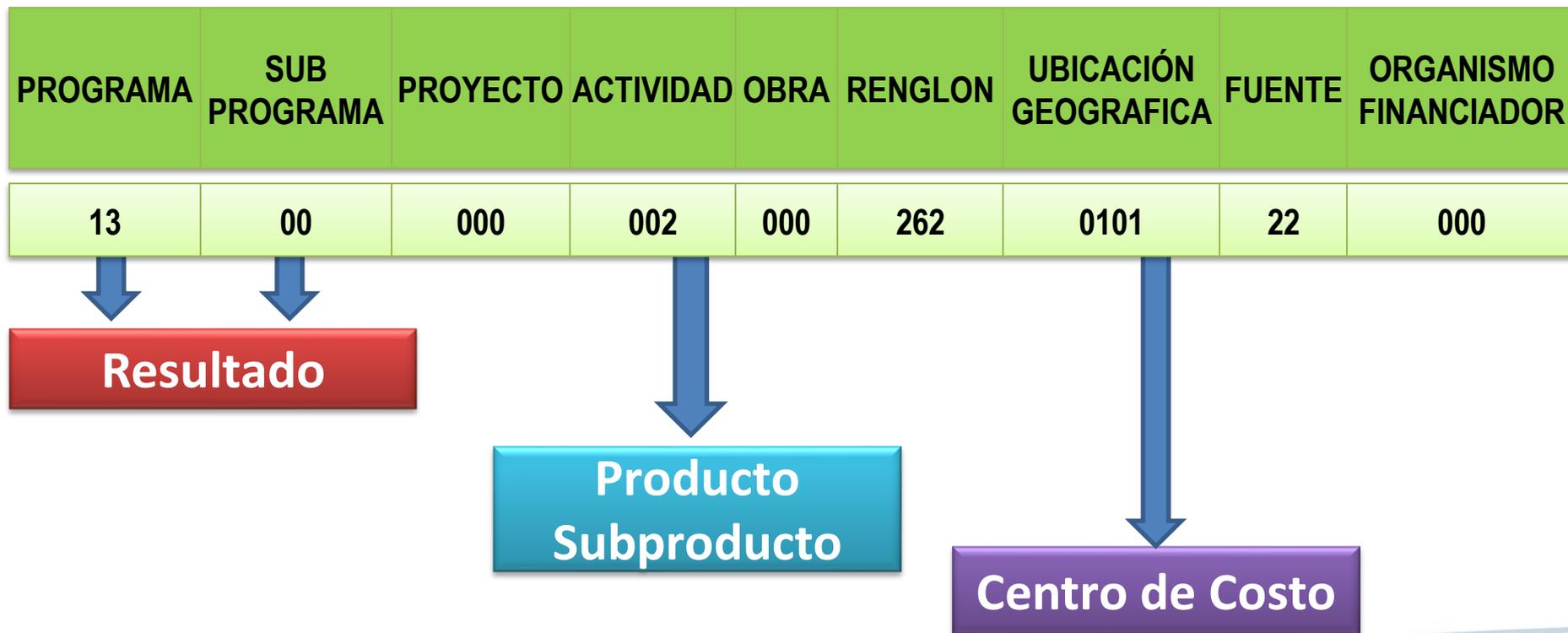
**2-3
Años**

**4-5
Años**

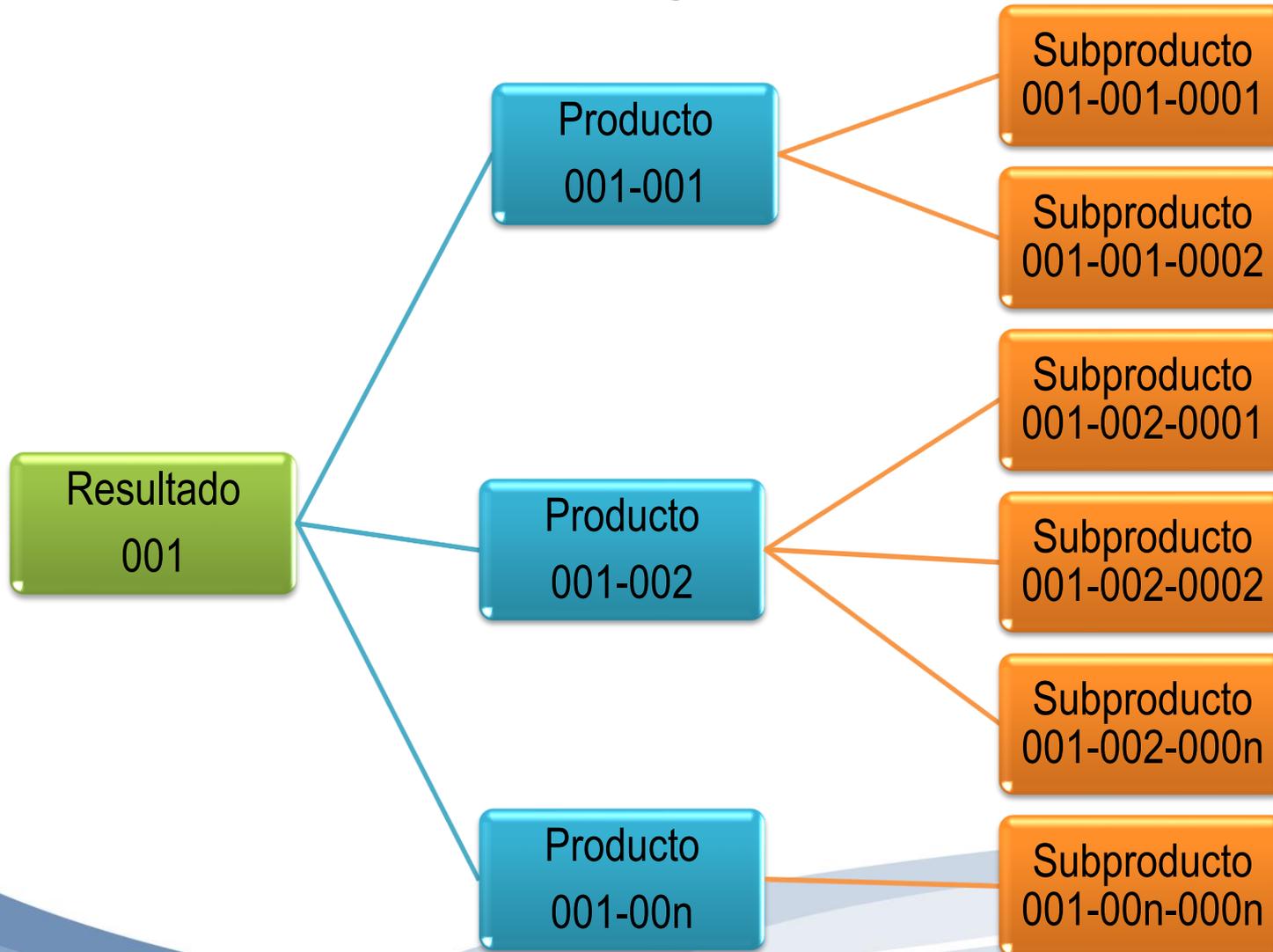
Entidades y Unidades Ejecutoras
[Registros Administrativos]

Nacional y Regional
[Encuestas]

Relación Estructura Presupuestaria con PpR

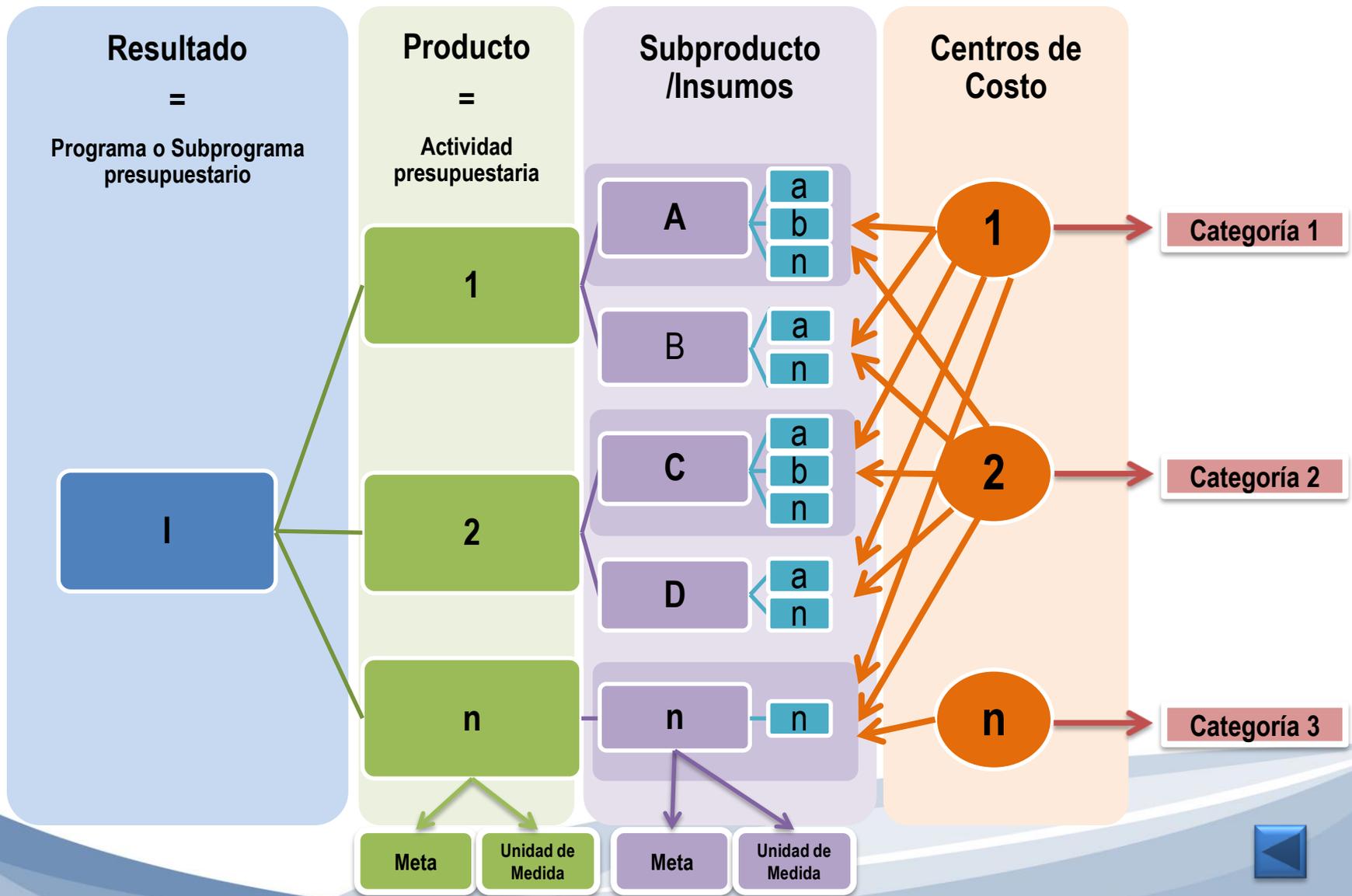


Vinculación de Resultados, productos y subproductos





Vinculación del Presupuesto por Programas y GpR



BENEFICIOS EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS



**OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS-PRODUCTIVIDAD**

Mejorar el empleo de recursos en función de resultados promoviendo la competitividad sistémica de los organismos

**INNOVACIÓN
TECNOLOGICA**

Crear y fortalecer sistemas y redes informáticas de comunicación e intercambio del dialogo institucional en materia administrativa

TRANSPARENCIA

Realizar la apertura al conocimiento y escrutinio público de la información relativa al uso de los recursos del Estado y la conducta, el desempeño y los criterios de decisión adoptados por los servidores públicos

**CALIDAD
DE SERVICIOS**

Promover el uso de nuevas tecnologías de gestión y el cambio de cultura institucional de los organismos públicos para elevar la eficiencia, la eficacia y la productividad de los servicios

**PARTICIPACIÓN Y
CONTROL CIUDADANO**

Promover la creación de sistemas, programas y otras modalidades de participación y control ciudadano del desempeño institucional

Antecedentes

2012

Se implementa la formulación de PpR en todas las entidades del Sector Público

2013

Se realiza programa piloto de ejecución durante primeros 3 meses del ejercicio fiscal.

2014

Se implementa la ejecución en PpR en MSPAS, Minfin, Mineco y Micude.

2016

Se incorporan 17 entidades. 3 Ministerios (CIV, Minex, MEM) y 14 Secretarías.

2017

Se incorporan a la ejecución PpR el resto de entidades de Administración Central y 1 entidad descentralizada.

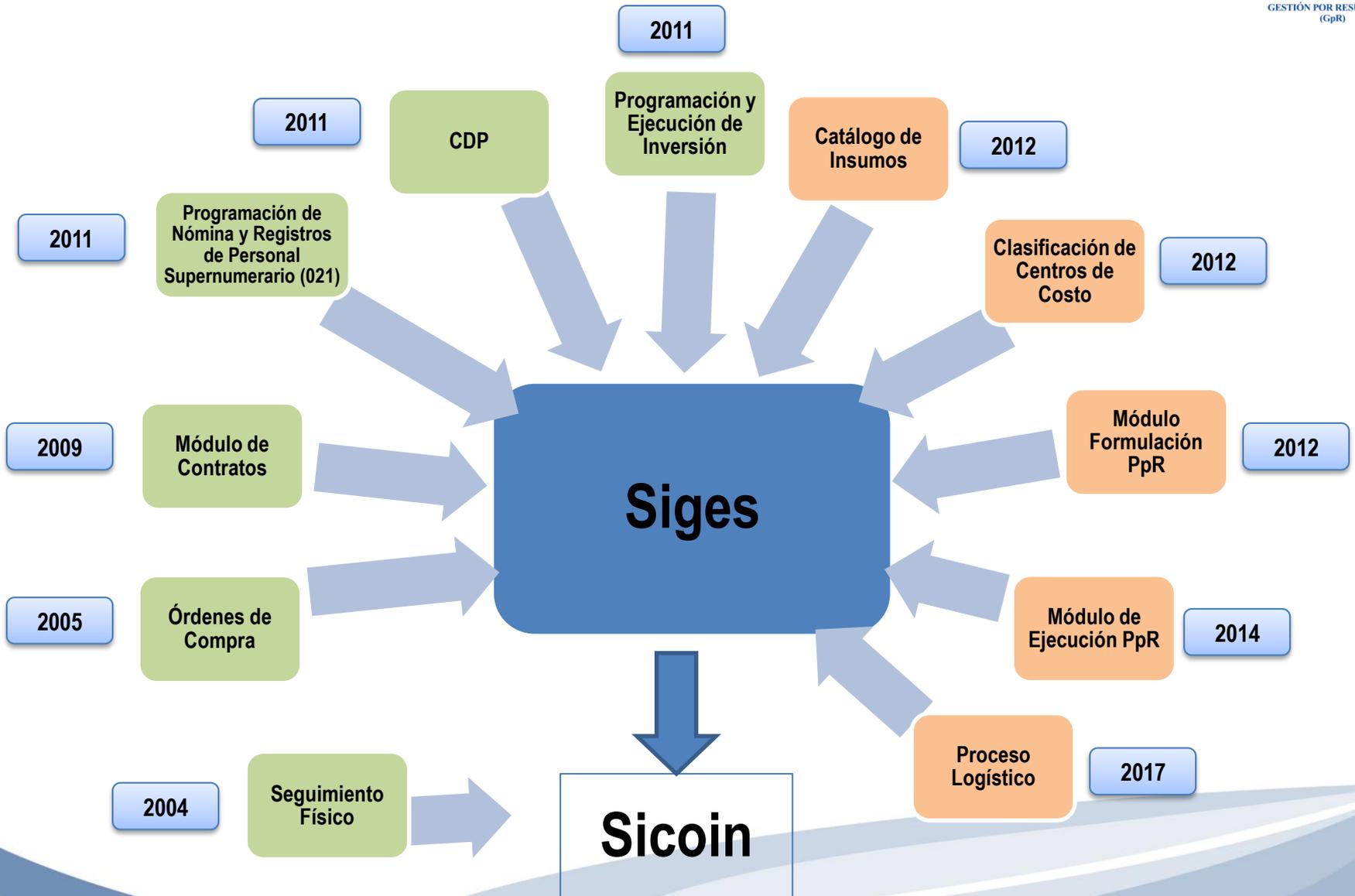
2018

Implementa la ejecución PpR 20 entidades, 8 Descentralizadas y 12 Autónomas.

2019

Se incorporan 20 entidades a ejecutar por PpR; 6 Descentralizadas y 14 Autónomas.

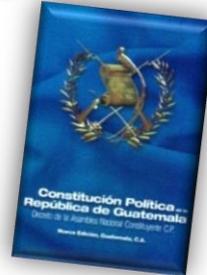
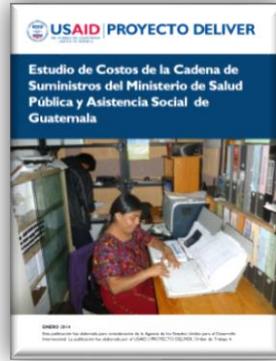
Avances



Avances



GESTIÓN POR RESULTADOS (GpR)



Catálogo de Insumos



Tablero electrónico



Centros de Costo

Ventajas de la Ejecución en PpR



Seguimiento de la formulación del Presupuesto por Resultados, con Centro de Costo y Subproducto

Armonizar la logística de compras con los sistemas financieros

Seguimiento de las adquisiciones de insumos con procesos más transparentes

Mejorar los controles internos

Realizar análisis del gasto por subproducto y centro de costo

Permite comparación de las adquisiciones a nivel de insumo de forma interinstitucional

Actores



GESTIÓN POR RESULTADOS
(GpR)



Unidad de Administración Financiera (UDAF)

Coordina el proceso de formulación, ejecución, evaluación en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados



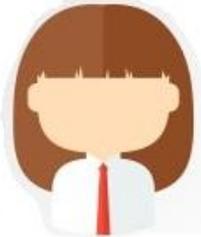
Unidad de Planificación (UP)

Coordina el proceso de planificación, incluyendo el POA, PEI, POM y la inversión. Monitorea y evalúa en el contexto de planificación y presupuesto por resultados.



Unidad Ejecutora (UE)

Registra las diversas etapas del ingresos y gasto en el sistema SIAF así como la ejecución física de los resultados o programas presupuestarios



Unidad Compradora (UC)

Consolida pre ordenes de compra, realiza procesos de compra y expedientes de gasto.



Centro de Costo (CC)

Entrega bienes y servicios a beneficiarios. Formula anteproyecto de presupuesto, elabora pre ordenes y reprogramaciones de subproducto. Programa y ejecuta metas físicas de producción.





*Muchas
Gracias*