

SFP



SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA

Presupuesto basado en Resultados e Indicadores

Julio, 2009
Sesión 1

Mtro. Jorge Mario Soto Romero

Director General Adjunto de Políticas y Evaluación de OVCs

Mtra. Cinthya Rocha Santos

Directora de Modelos y Estadísticas de los OVCs


Agenda de trabajo

**13 y 14 de
junio**

- ⇒ 1. Introducción
- ⇒ 2. Gestión para Resultados
- ⇒ 3. Métodos y técnicas relacionadas
- ⇒ 4. Indicadores
- ⇒ 5. Desarrollo de Indicadores
- ⇒ 6. Elementos estadísticos básicos
- ⇒ 7. Interpretación de resultados
- ⇒ 8. Desarrollo de fuentes de información

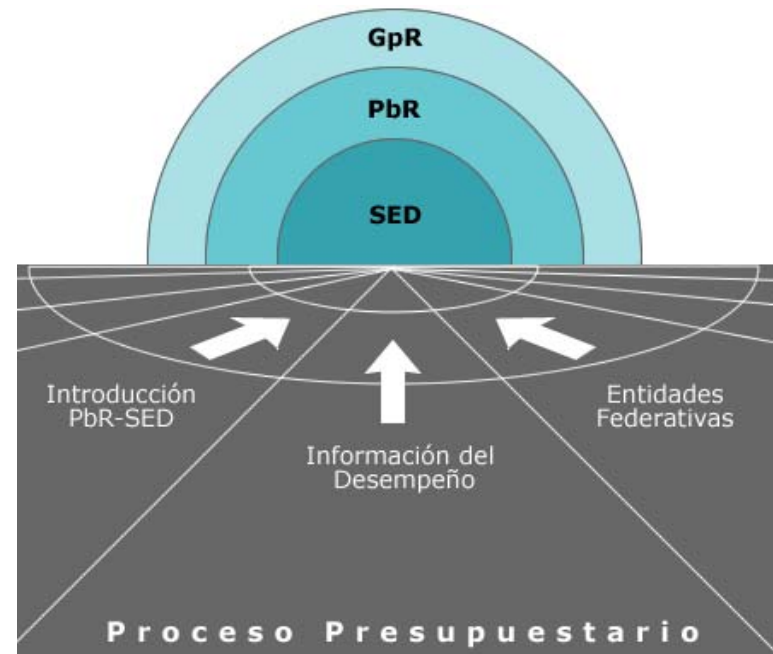


1. Introducción

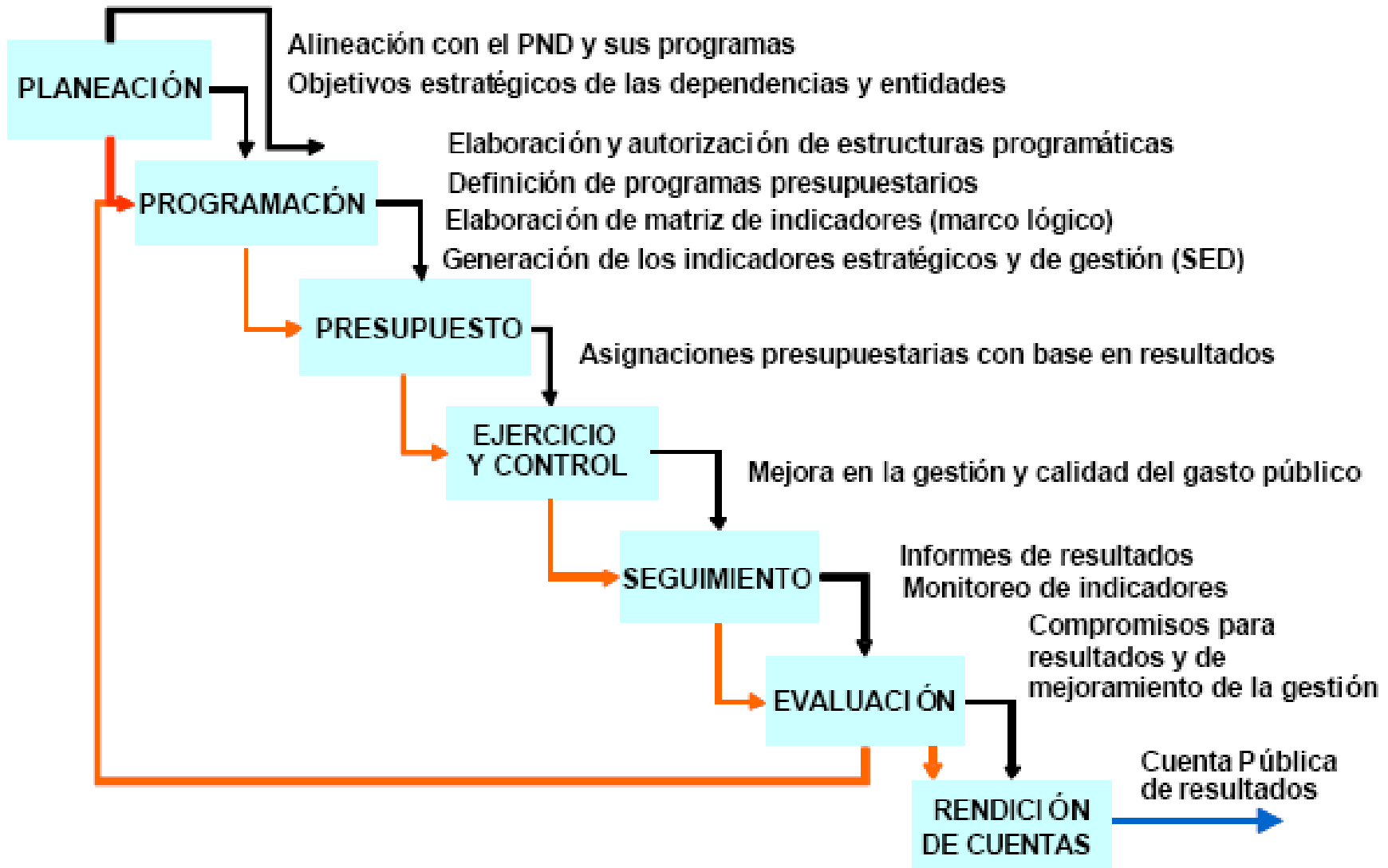
- Lo que no se mide, no se puede mejorar.
 - Todas las intervenciones deben tener una forma de medir lo que están haciendo (gestión) y logrando (resultados).
 - Deben tener un mecanismo básico para poder comparar su desempeño real frente al esperado, y tomar así mejores decisiones.
- 

2. Gestión para Resultados (GpR)

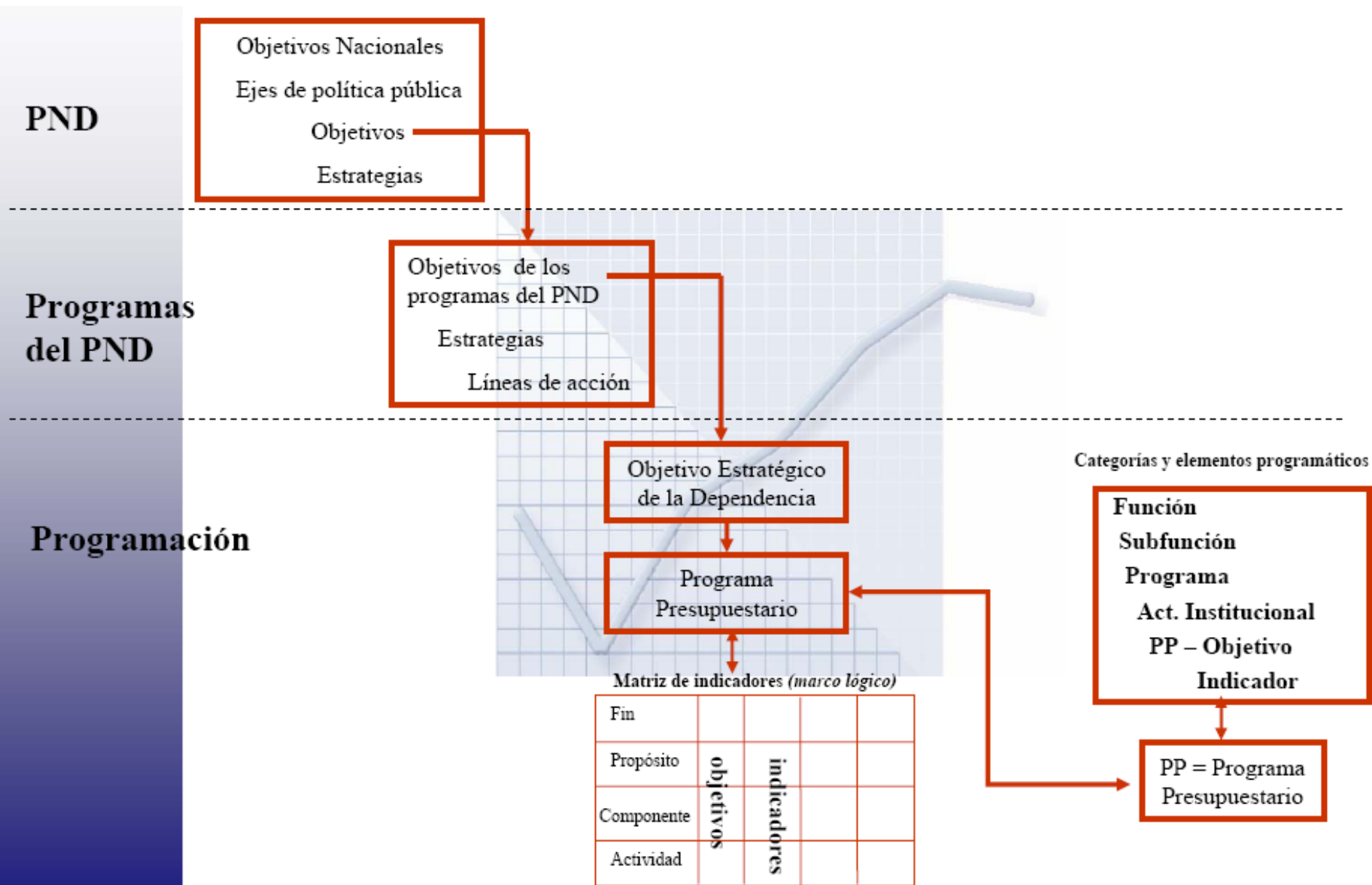
- Es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos
- En dicho modelo cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público
- En México, los principales instrumentos de trabajo para la GpR son: el PND y los programas (sectoriales, institucionales, especiales y regionales) que definen los objetivos de gobierno; y el PEF, que asigna recursos con base en los costos de producción, los bienes y servicios que se producen, y los resultados que se esperan.



Nuevo proceso presupuestario por resultados



Planeación-programación



3. Métodos y técnicas relacionadas

■ Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Es un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas. El PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados.

■ Balanced Scorecard (BSC)

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de las instituciones en un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El reto radica en identificar con claridad lo que debe monitorearse para verificar y evaluar si se están alcanzando los objetivos.

■ Metodología de Marco Lógico (MML)

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para indicar si se han alcanzado los objetivos y definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

■ Matriz de Indicadores (MI)

La matriz de indicadores es una herramienta de planeación estratégica y evaluación del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo. La construcción de la matriz de indicadores permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario.

- Para aplicar el PbR en México, la SHCP escogió la MML y la MI, y esta última se incorporó en las estructuras programáticas de los programas presupuestarios.

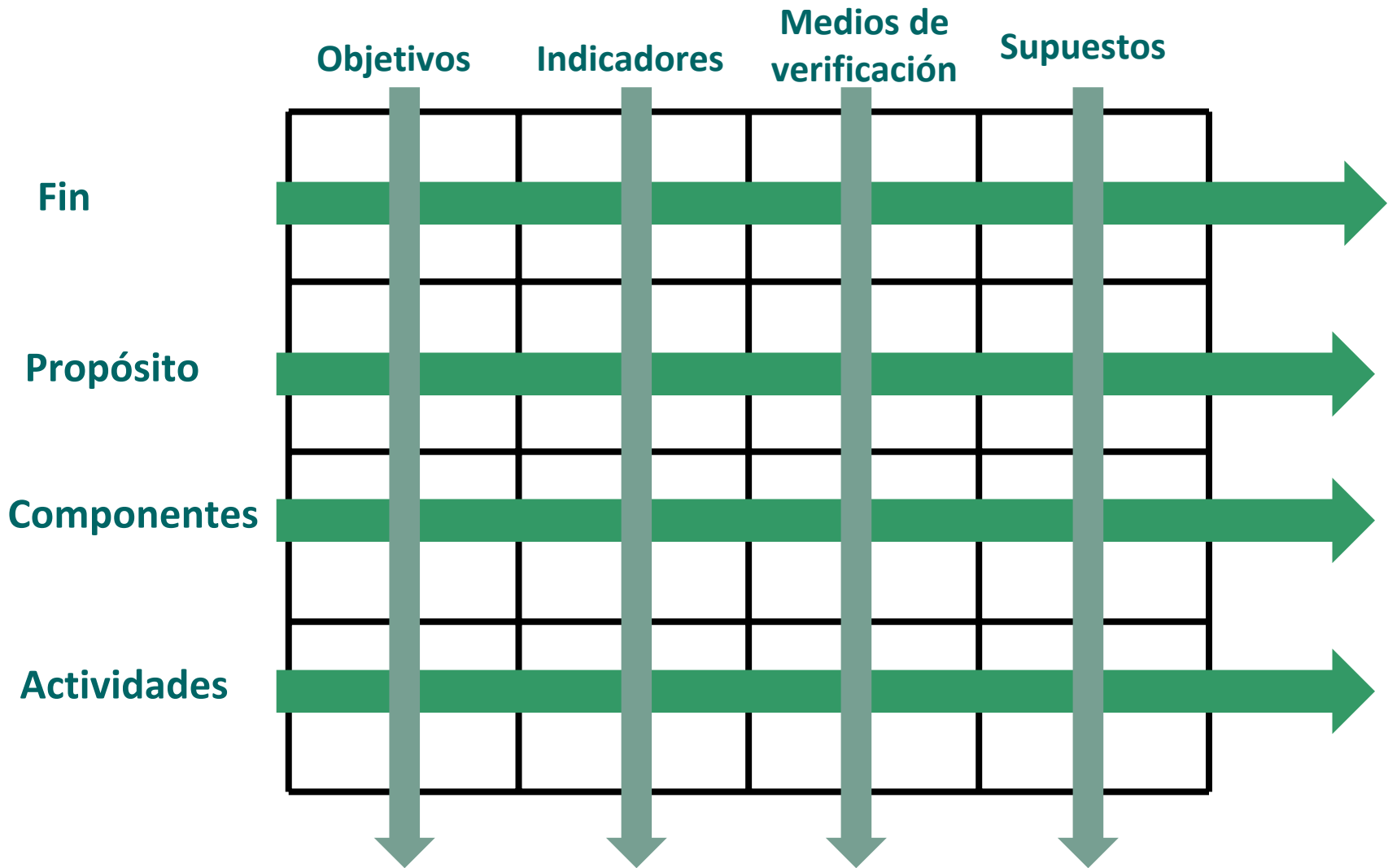
Metodología de Marco Lógico

Pasos del método:

IDENTIFICACIÓN

- 1 • Análisis de la participación
- 2 • Análisis de los problemas
- 3 • Análisis de los objetivos
- 4 • Análisis de las alternativas
- 5 • Matriz de planificación (o MI)

Matriz de Indicadores



MI: Resumen narrativo

¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?



Fin

¿Qué se espera lograr con el programa?



Propósito

¿Qué bienes o servicios se requiere producir?



Componentes

¿Cómo se producirán los Componentes?



Actividades



4. Indicadores

4.1 ¿Qué son los indicadores?

4.2 Tipo de indicadores y dimensión a medir

4.3 Características deseables de un indicador

4.4 Aplicación de los indicadores en la Administración Pública

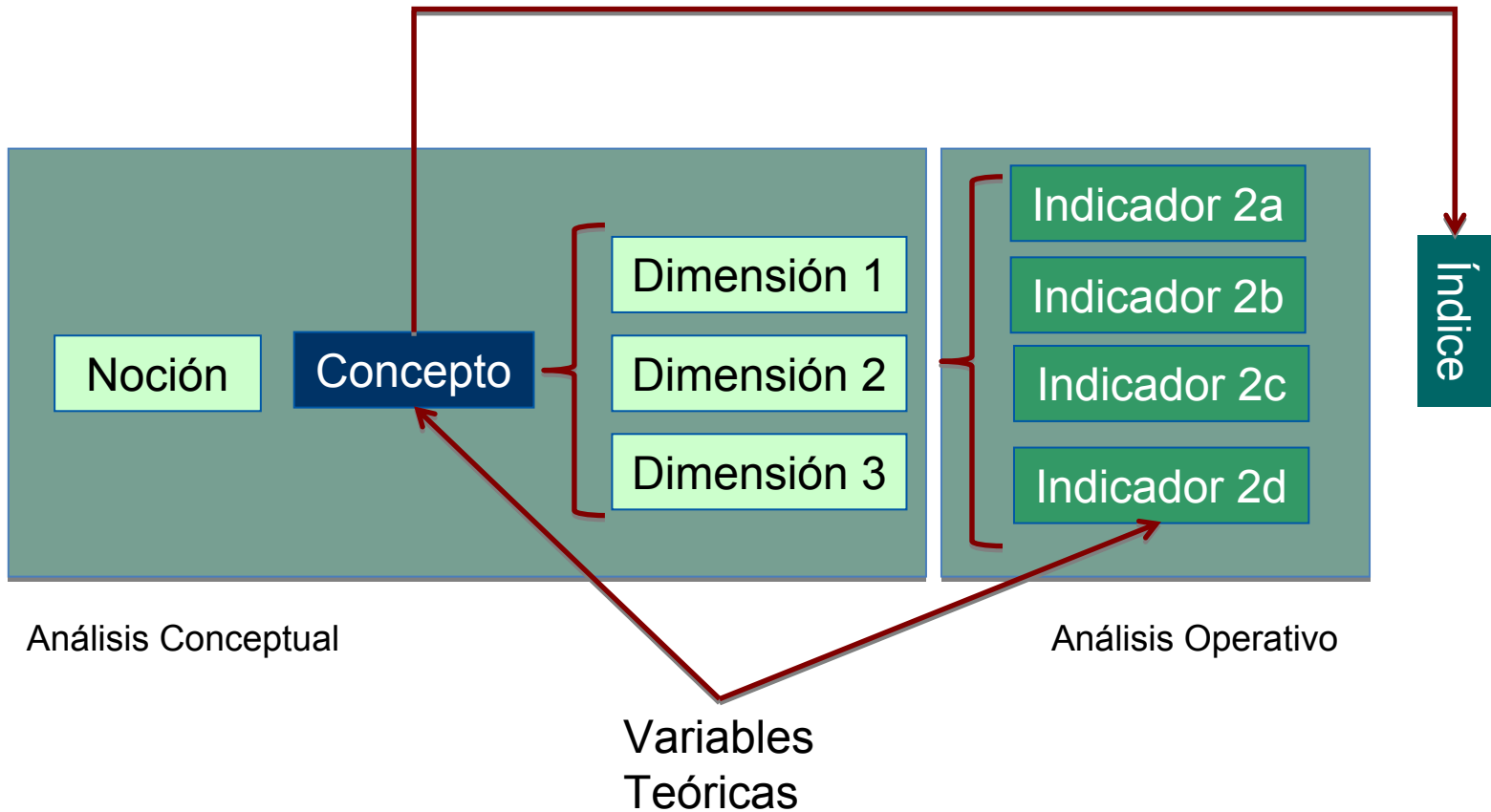




4. Indicadores

4.1 ¿Qué son los indicadores?

- Herramientas para clarificar y definir de forma más precisa objetivos e impactos
- Son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un punto de referencia contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas
- Normalmente están disponibles para varios años con el fin de observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo (desarrollo social o económico)

- Un indicador es una medida operativa de las dimensiones de un concepto dado



- 
- Medición operativa de las dimensiones de un concepto dado
 - Una vez identificadas las dimensiones que representan el concepto, hay que seleccionar los indicadores de las dimensiones descritas
 - La elección de indicadores depende, fundamentalmente, de los propósitos y necesidades de los programas (i.e. Investigación)
- 

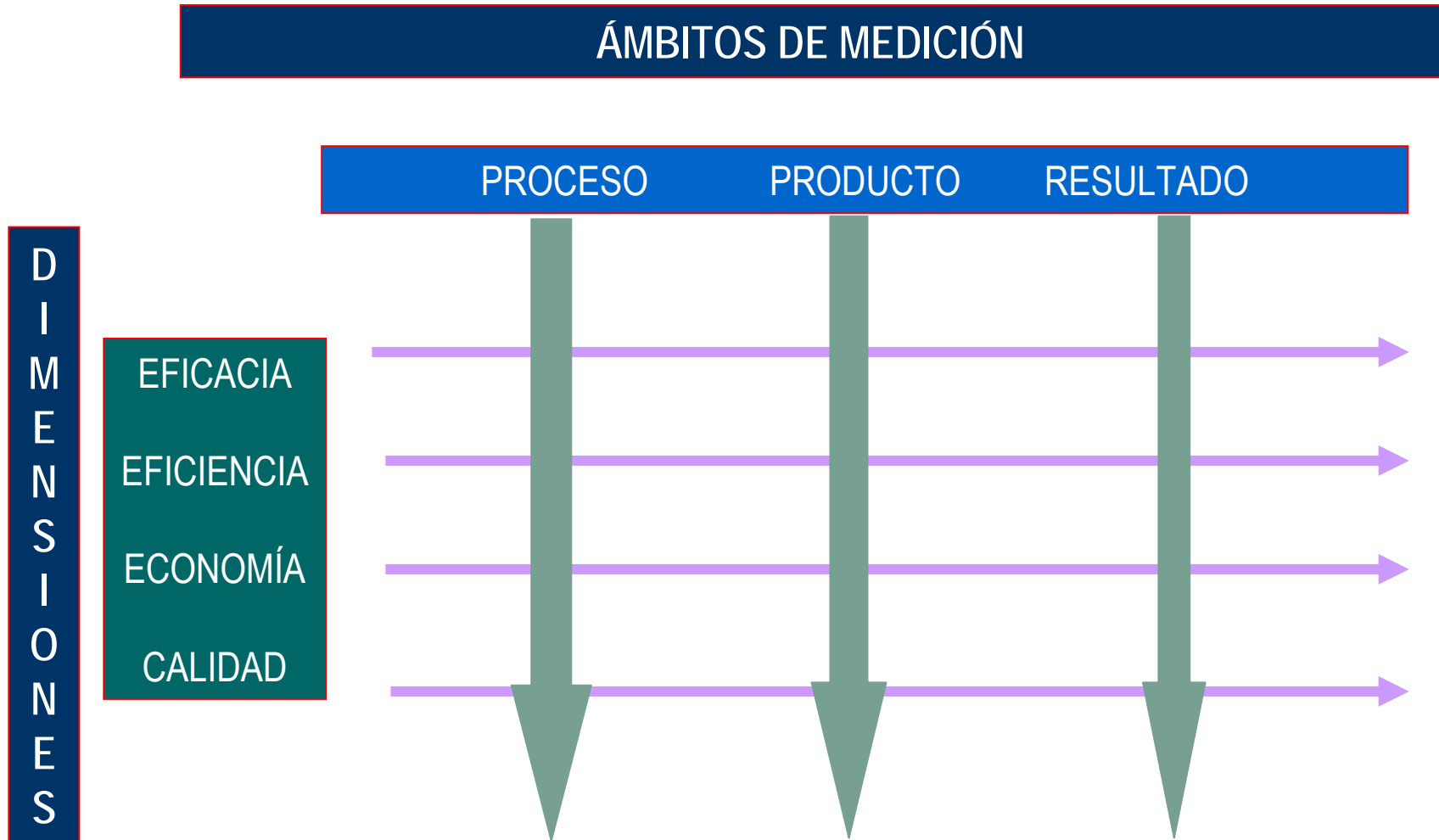
... un indicador NO es:

- No es un dato o cifra en sí misma.
- No es una variable aislada.
- No es una observación independiente, casual o sin sistematicidad en el tiempo.

... un indicador se diseña:

- A partir de esquemas conceptuales.
- Se elaboran para necesidades muy específicas de información.
- Para mostrar niveles, estructuras, cambios e interrelaciones de una unidad de observación específica.
- Estudian unidades de análisis que pueden ser fenómenos sociales, demográficos y económicos, así como las dimensiones administrativas o de gestión relacionadas.

4.2 Tipo de indicadores y ámbitos de medición



Tipos de indicadores

- Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

- **Eficacia** (Fin, Propósito, Componentes):
 - Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos (o de las metas).
 - Ej. Porcentaje de disminución de la incidencia de desnutrición severa en niños de 3 a 5 años.
 - Ej. Incremento porcentual en la cobertura de los servicios básicos de salud en la localidad.
 - Ej. Porcentaje de adultos mayores de escasos recursos atendidos respecto a la población total de adultos mayores de escasos recursos.
 - Ej. Número de beneficios otorgados (lentes, bastones, sillas de ruedas, etc.) respecto al número de solicitudes recibidas por año.
 - Ej. Número de beneficiarios atendidos respecto del número de beneficiarios programados.

■ **Eficiencia** (Propósito, Componentes, Actividades):

Relacionan productos con costos o insumos.

■ Ej. Costo promedio anual por hogar beneficiado.

■ Ej. Costo promedio por persona capacitada.

■ Ej. Número de beneficiarios atendidos por funcionario.

■ Ej. Costo promedio de disminuir en 1% la incidencia de desnutrición severa en niños menores de 5 años (costo-efectividad)

■ **Calidad** (Componentes, Actividades):

Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios/usuarios.

■ Ej. Características nutricionales de las raciones entregadas respecto a recomendación de expertos externos.

■ Ej. Grado de satisfacción de los usuarios de un servicio o de los solicitantes de un trámite



■ **Costos** (Actividades):

- Relacionan el costo programado con el incurrido en las actividades del proyecto (presupuesto vs real)
 - Ej. Variación porcentual del costo real de los insumos respecto al costo presupuestado.
 - Ej. Costo de producción promedio en t1 respecto a t0.
-

■ **Economía** (Actividades):

- Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros, y/o para recuperar los costos incurridos
 - Ej. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado
 - Ej. Porcentaje de recuperación de créditos

Ámbitos de medición de los indicadores

- **Procesos** (Actividades): Procedimientos y acciones realizados para producir los componentes (bienes y/o servicios):
 - producción
 - prestación de servicio
 - distribución y logística
 - administrativos y financieros
 - promoción y difusión
 - planeación, monitoreo y evaluación
 - vinculación y coordinación, etc.
 - *Porcentaje del presupuesto ejercido respecto del programado*
 - *Porcentaje de compras de insumos efectuadas dentro del tiempo programado*
 - *Número de trípticos informativos entregados respecto de los programados*

Ámbitos de medición de los indicadores

■ **Productos** (Componentes):

- Bienes y/o servicios producidos o entregados a los usuarios.
- Primer resultado de la acción de un servicio o acción pública
- Es el efecto más inmediato que se tiene sobre la población beneficiaria

- *Litros de leche promedio entregados por beneficiario*
- *Tiempo promedio de entrega de subsidios para la vivienda*
- *Metros de cuadrados construidos promedio por vivienda entregada*

Ámbitos de medición de los indicadores

Resultados intermedios (Propósito):

- Cambios en el estado, comportamiento o actitud de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de una institución.
- La entrega de los bienes y servicios supone que conduce a la obtención de los resultados finales
- Es una aproximación a los resultados finales
 - *Incremento porcentual en el consumo de leche promedio semana de los hogares beneficiarios*
 - *Incremento en el número de consultas de medicina preventiva promedio al año de los hogares con niños menores de 15 años*
 - *Porcentaje de líneas aéreas que cumplen las normas de mantenimiento*
 - *Variación porcentual de adolescentes que adoptan prácticas sexuales seguras*

Ámbitos de medición de los indicadores

Resultados finales o impacto (Fin):

- Mejoramiento significativo, y en algunos casos perdurable, en alguna de las condiciones o características relevantes de la población, una vez que han recibido los bienes o servicios de una institución.
- Es el beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.
 - *Avance en posiciones en el ranking del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (?)*
 - *Disminución de la incidencia de enfermedades gastrointestinales de los niños menores de 5 años.*
 - *Aumento en los empleos creados en el sector de las PYMES*

Ámbitos de la dimensión de los indicadores

- **Resultados finales** (impacto):
- Complejidad de medir Impacto o Resultado Final:
 - Un programas público contribuye a alcanzar un fin (resultado final) y se complementa con la acción de otros programas
 - ¿Cómo identificar el Impacto de nuestro programa?
 - El impacto no se produce inmediatamente, es difícil medirlo con un indicador (mejoramiento de la calidad de vida), por lo general no se dispone de información de punto de partida (línea base)

Tasa de accidentes de aviación

Indicadores en la Matriz de Marco Lógico

Indicadores de Resultados ó Estratégicos:

- De resultado final o impacto (Fin)
- De resultado intermedio o efecto (Propósito)

Indicadores de **Gestión** (responsabilidad directa del Programa):

- Bienes y servicios (Componentes)
- Acciones e insumos (Actividades)

4.3 Características deseables de un indicador

- 1** Deben responder a objetivos específicos de forma clara y concisa.
- 2** No son neutros, tienen carga teórica o varios presupuestos analíticos que debe ser explicitada.
- 3** Deben tener capacidad de síntesis y sencillez para ser comunicados a otros sin ambigüedades.
- 4** Deben ser replicables mediante los mismos procesos por otros interesados en utilizarlos.
- 5** Adquieren sentido con relación a otros indicadores en el tiempo, en el espacio y entre entidades (unidades de estudio o análisis), por lo que pertenecen a un sistema articulado.
- 6** Deben ser comparables a través del tiempo y en los distintos ámbitos, institucionales y geográficos.

Características deseables de indicadores en la Administración Pública

Un buen indicador de desempeño debe ser:

- **Claro** (Preciso e inequívoco)
- **Pertinente** (Relacionado con el tema en cuestión)
- **Económico** (Disponibile a un costo razonable)
- **Adecuado** (Debe aportar una base suficiente para evaluar el desempeño)
- **Monitoreable** (Debe poder sujetarse a una validación independiente)

4.4 Aplicación de los indicadores en la Administración Pública

- En un sistema de cuenta pública orientada a resultados, se requiere datos sobre un **conjunto de indicadores** diferentes, que reflejan la información requerida para distintos **niveles de toma de decisiones**.
- Los legisladores y los Directores de instituciones requieren información sobre **resultados de largo plazo**, mientras que los Gerentes de programas y sus staff requieren detalles sobre la provisión de insumos, los procesos, los productos y resultados intermedios
- La idea de incorporar indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario es disponer de información sobre los **niveles de cumplimiento de las instituciones y** enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso.
- Los indicadores y sus metas se presentan como **información complementaria** al Proyecto de Ley de Presupuestos, y una vez aprobado éste, las metas se vinculan con el monitoreo de la ejecución.



**Por su atención
¡Gracias!**

Mtro. Jorge Mario Soto Romero

Director General Adjunto de Políticas y Evaluación de OVCs

Mtra. Cinthya Rocha Santos

Directora de Modelos y Estadísticas de los OVCs

