



# CONSOLIDACIÓN FISCAL Y GOBERNANZA PRESUPUESTARIA

Finanzas regionales: consolidación fiscal y  
cohesión social

Ministerio de Finanzas y Administración Pública de Andalucía

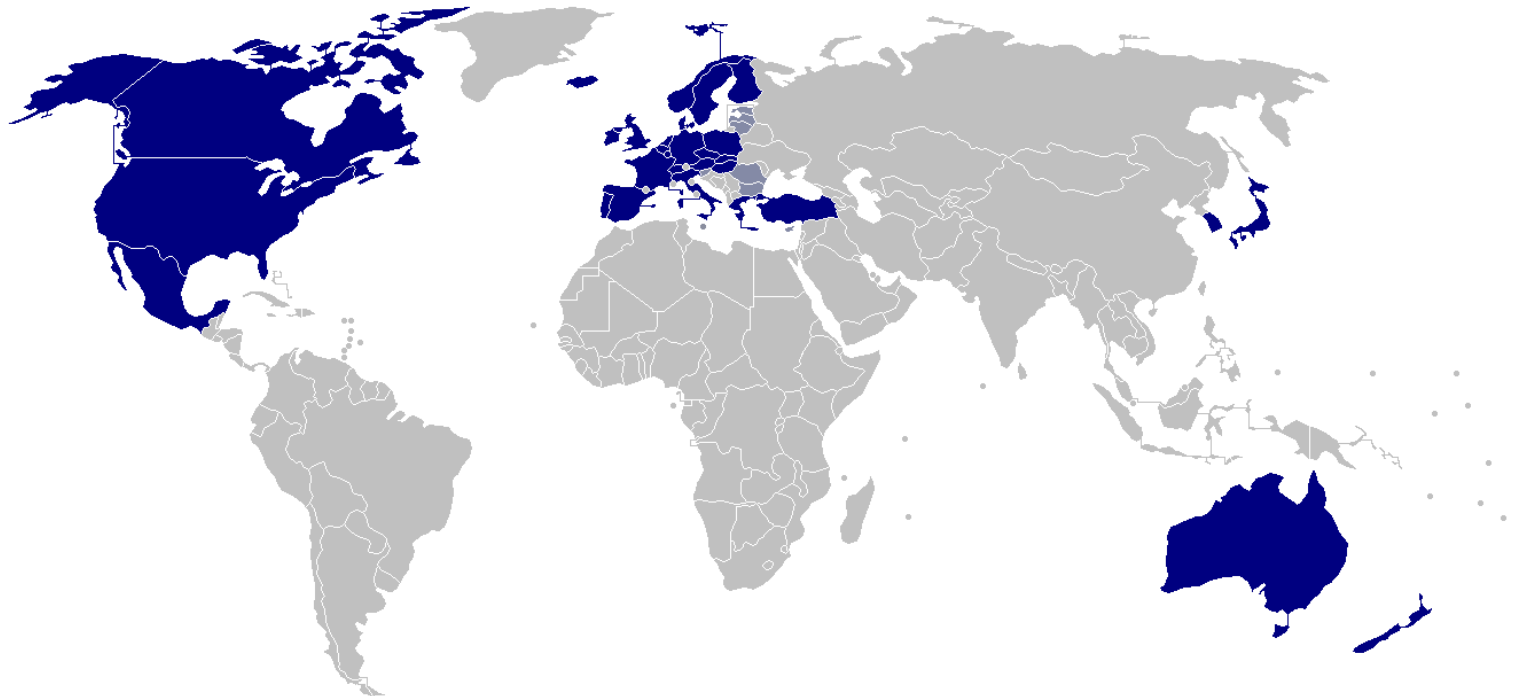
Sevilla, 15 de Febrero de 2016

Camila Vammalle  
OCDE, División de presupuesto y gasto público



## Qué es la OCDE?

La OCDE es una institución internacional fundada en 1961, ubicada en París, que reúne a 34 países comprometidos con la democracia y las economías abiertas, para fomentar un desarrollo económico sustentable e inclusivo





## La OCDE busca construir un mundo “más fuerte, más limpio y más justo”

- No da ni presta dinero, por lo que sus estudios no tienen ningún tipo de condicionalidad
- Produce estadísticas internacionales, análisis comparativos de políticas públicas, organiza conferencias y talleres, produce unos 250 informes por año sobre economía y políticas públicas
- Es una plataforma para comparar experiencias de políticas, buscando respuestas a desafíos compartidos, identificando buenas prácticas, y coordinando las políticas domésticas e internacionales de sus países miembros



# La OCDE está constituida de departamentos que reflejan los ministerios

- Economía, educación, salud, agricultura, regulación, medio ambiente, etc.
- Departamento de la GOBERNANZA PÚBLICA > Presupuesto y Gasto Público

Budget Offices & Fiscal Councils



Accruals



Public-Private Partnerships



Performance & Results



Health Expenditures



OECD Recommendations





# Esquema de la presentación

---

1 – Evolución reciente de las finanzas sub-nacionales

2 – Principios de la OCDE  
sobre gobernanza presupuestaria

3 – Enfoque sobre transparencia

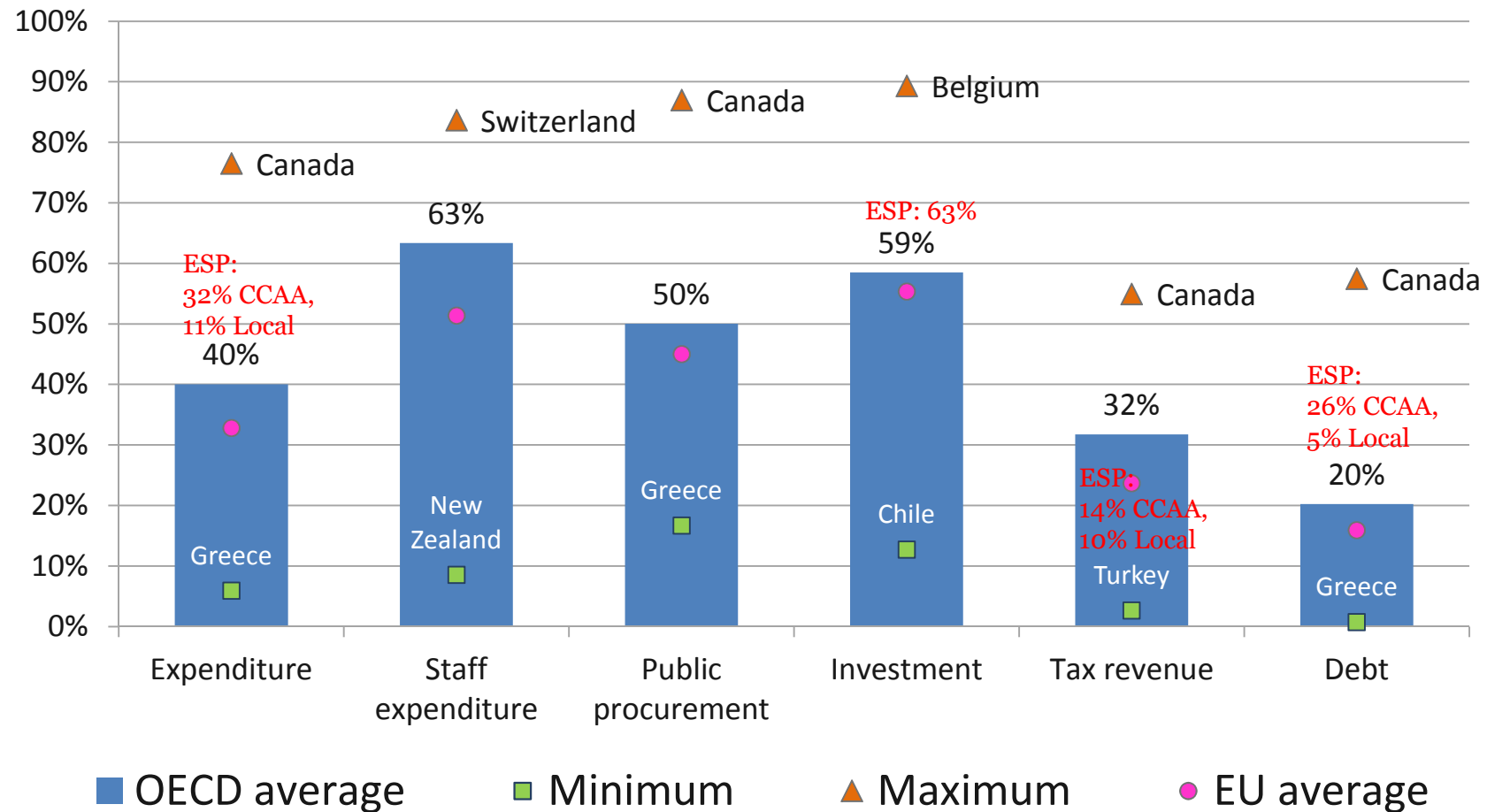
4 – Enfoque sobre resultados





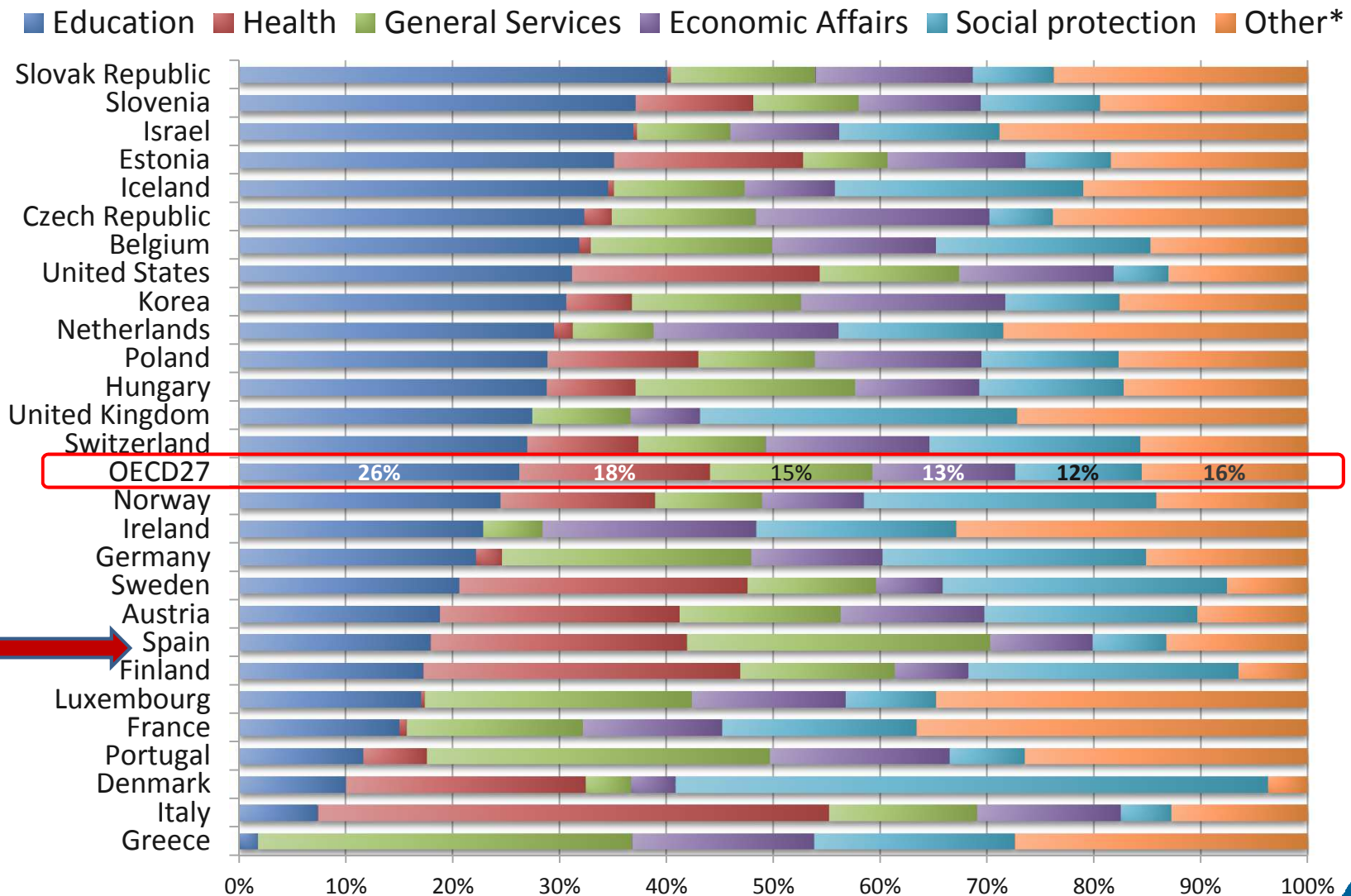
# Los GSN son actores económicos y políticos clave en todos los países de la OCDE

% of general government - 2013





## Son actores esenciales en áreas tales como educación, salud, desarrollo económico...



\* Other: Defence; Public order and safety; Housing and community amenities; Recreation, culture and religion; Environment.



# Los impuestos y las transferencias son las principales fuentes de ingresos de los GSN

44% y 37% respectivamente

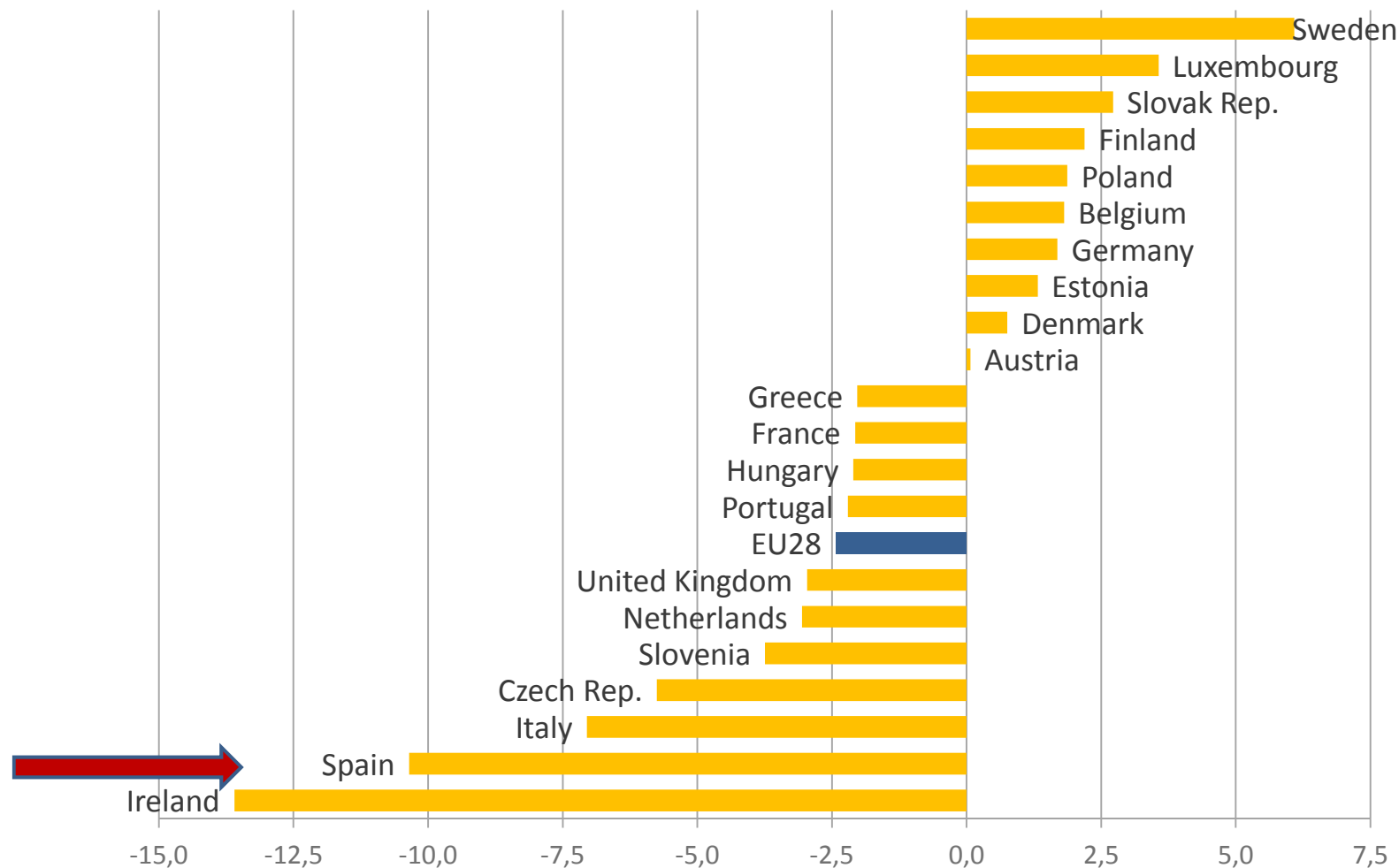






## Entre 2009 y 2013 hubo fuertes reducciones de las transferencias hacia GSN en muchos países europeos

Change in grants and subsidies revenue of SNGs between 2009 and 2013  
(% Annual average change in real terms)

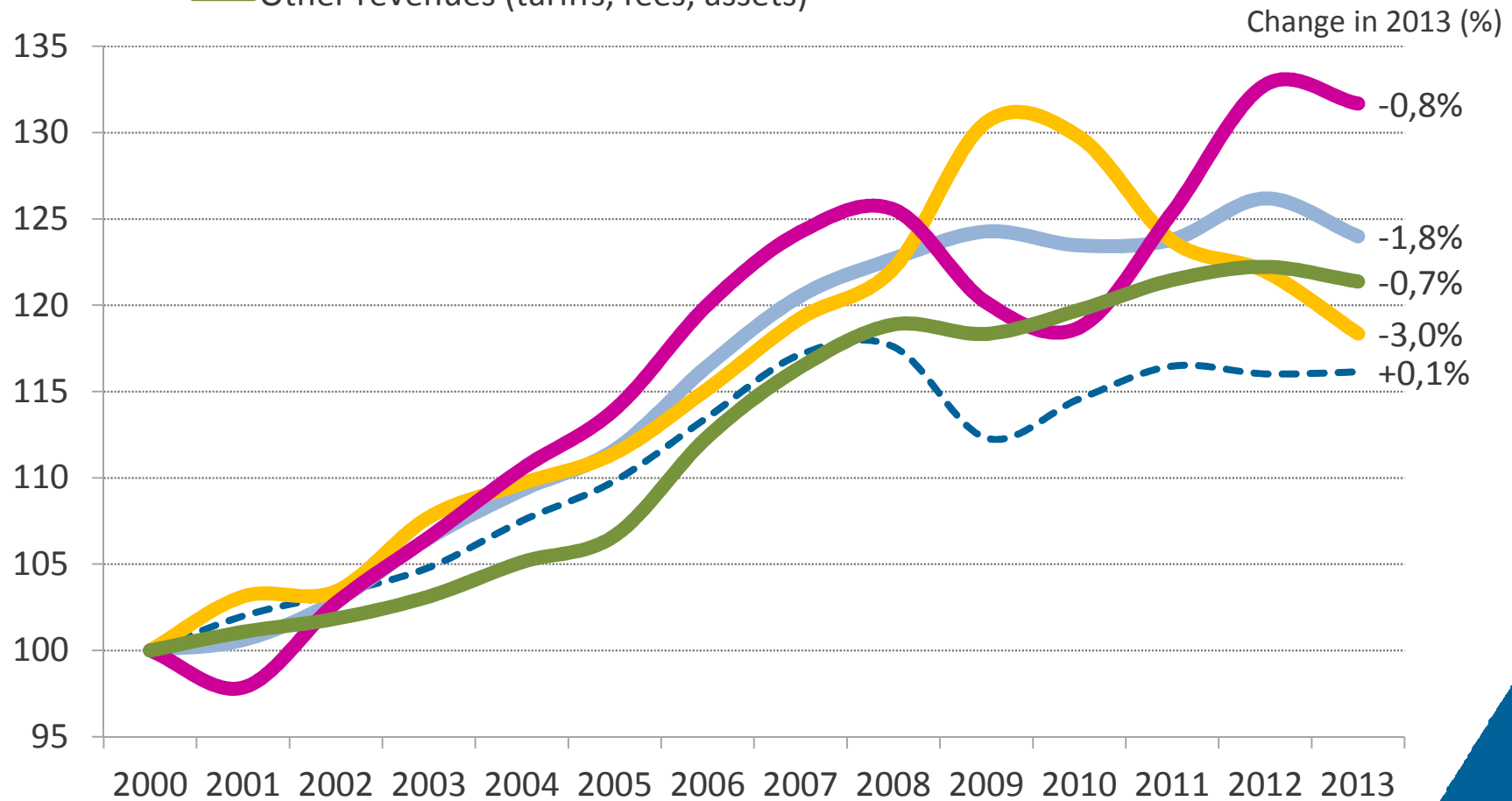




# El impacto de la crisis sobre las finanzas SN fue fuerte y prolongado

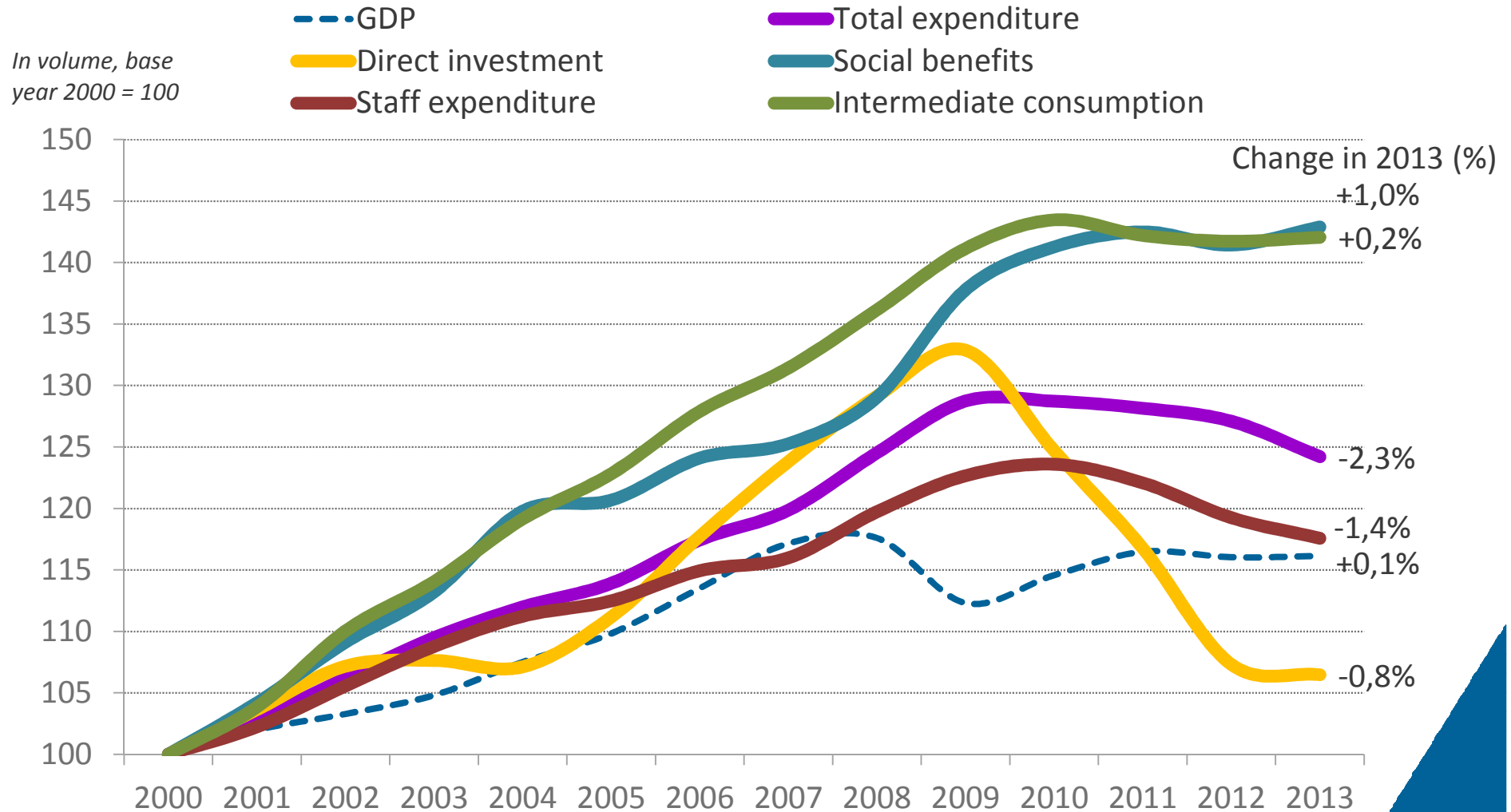
In volume, base  
year 2000 =  
100

- GDP
- Grants & subsidies
- Other revenues (tariffs, fees, assets)
- Total revenue
- Tax revenue





# La estructura de gastos de los GSN también se vio fuertemente afectada por la crisis, con una caída importante de la inversión pública





## Resumiendo

---

### El impacto de la crisis sobre los GSN fue fuerte, y éstos tienen un margen de maniobra reducido para mejorar su situación fiscal

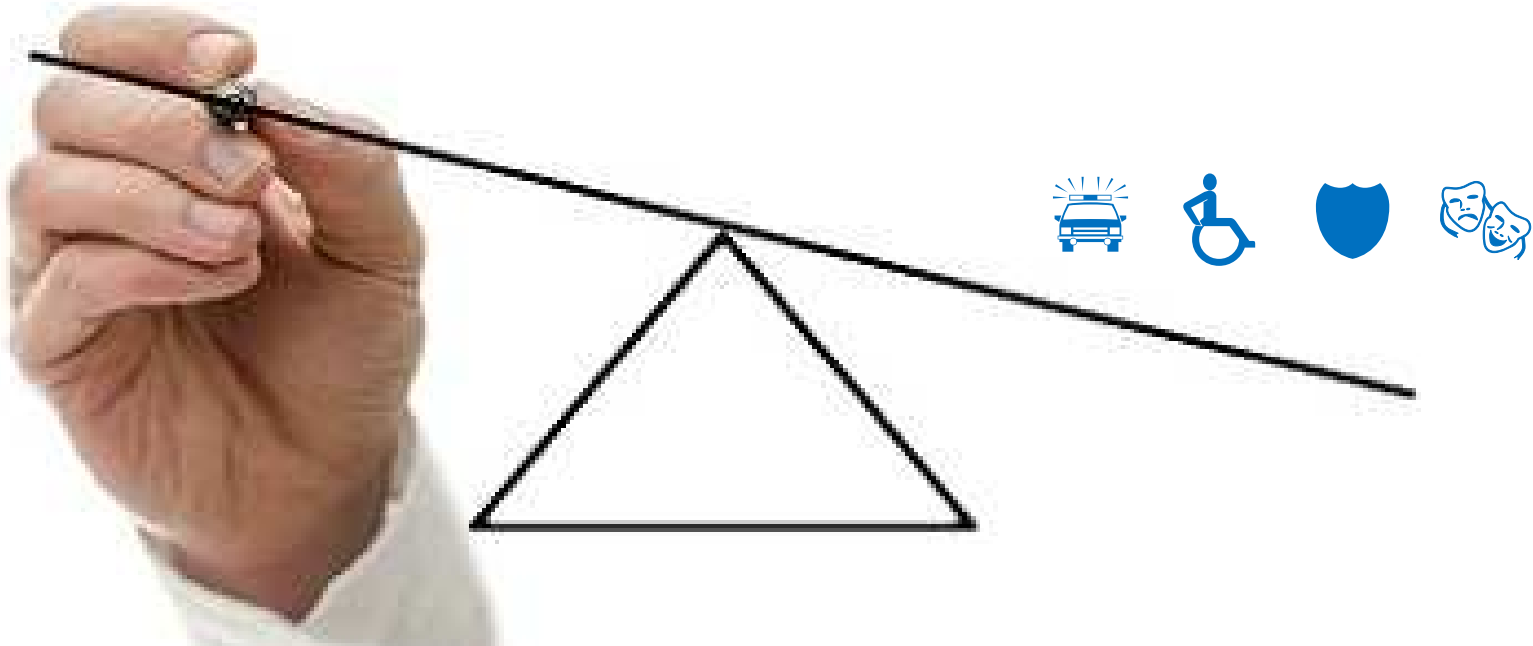
- La capacidad de los GSN para aumentar sus ingresos es generalmente reducida
- Una proporción importante de los gastos de los GSN son mandatorios y difíciles de recortar
  1. Una porción importante de estos gastos son en sectores esenciales
  2. Algunos de estos gastos van a aumentar por factores demográficos
  3. Las reglas y estándares de gastos suelen ser dictados por los gobiernos centrales
- Los GSN suelen ser sujetos a reglas fiscales estrictas, que reducen aún más su margen de maniobra



Por lo tanto

Es esencial contar con herramientas presupuestales eficientes para lograr los mejores resultados con recursos limitados.

€ ~~¥~~ \$





## Esquema de la presentación

1 – Evolución reciente de las finanzas sub-nacionales

2 – Principios de la OCDE  
sobre gobernanza presupuestaria

3 – Enfoque sobre transparencia

4 – Enfoque sobre resultados





# Por qué Principios de gobernanza presupuestaria?

---

- Muchos países de la OCDE llevan 7 u 8 años de crisis/crecimiento reducido
- Esta “austeridad” crea desafíos para la sociedad, los gobiernos y las administraciones públicas

## **El presupuesto es un contrato entre los ciudadanos y el Estado**

- Las prácticas presupuestarias han evolucionado profundamente en estos últimos 20 años



## Tendencias en prácticas presupuestarias

---

- |                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| • Anual                      | → | Plurianual  |
| • Gestión financiera pública | → | Planificación estratégica                             |
| • Identificación de ahorros  | → | Instrumento de política                               |
| • Insumos financieros        | → | Resultados  |
| • <i>Bottom-up</i>           | → | <i>Top-down</i> , metas fiscales                      |
| • Transparencia fiscal       | → | Riesgos fiscales, resiliencia                         |
| • Secretaría presupuesto     | → | Otras instituciones<br><i>Ciudadanos, Parlamentos</i> |
| • Proceso presupuestario     | → | Gobernanza presupuestaria                             |





# Recomendación de la OCDE sobre Gobernanza Presupuestaria





## Esquema de la presentación

---

1 – Evolución reciente de las finanzas sub-nacionales

2 – Principios de la OCDE  
sobre gobernanza presupuestaria

3 – Enfoque sobre transparencia

4 – Enfoque sobre resultados





# Transparencia

---

## *¿De qué?*

- Ingresos
- Gastos
- Pasivos

## *¿Para quién?*

- Ciudadanos
- Parlamento

## *¿Para qué?*

- El “bien público”
- Confianza





# Transparencia

## *¿De qué?*

- Ingresos
- Gastos
- Pasivos
- **Procesos**
- **Planes**
- **Resultados**
- **Riesgos**

## *¿Para quién?*

- Ciudadanos
- Parlamento
- **Pares**
- **Instit. Internac.**
- **Mercados**
- **Audidores**

## *¿Para qué?*

- El “bien público”
- Confianza
- **Participación**
- **Reducir costos**
- **Integridad**
- **Mejores decisiones**
- **Impactos**



# Ejemplo de transparencia presupuestaria: El Estado de São Paulo (Brasil)





# Esquema de la presentación

---

1 – Evolución reciente de las finanzas sub-nacionales

2 – Principios de la OCDE  
sobre gobernanza presupuestaria

3 – Enfoque sobre transparencia

4 – Enfoque sobre resultados



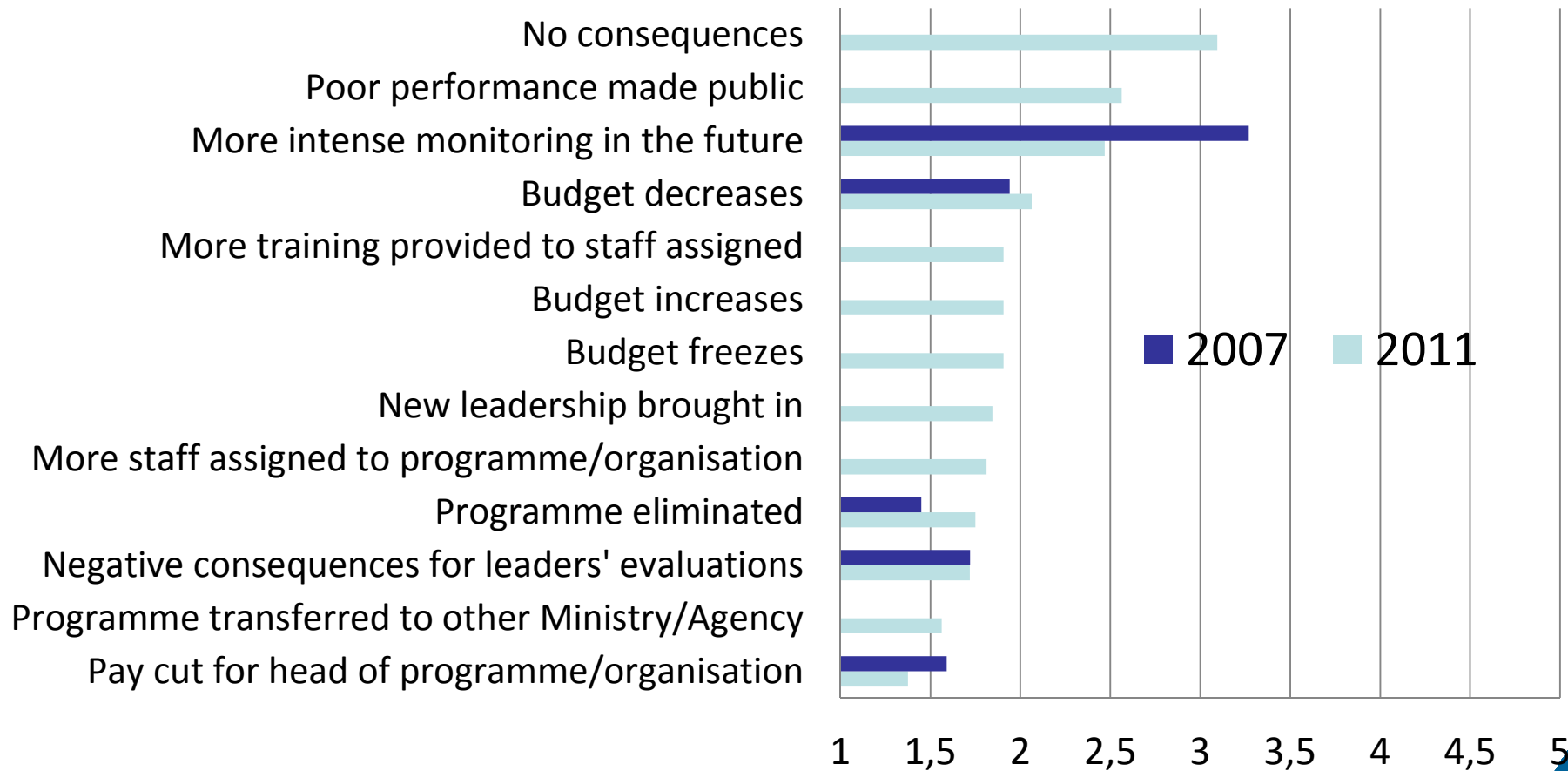


# Distintos enfoques sobre el presupuesto por resultados

- ENFOQUE PRESENTACIONAL
  - Mostrar productos, indicadores de resultados **separados** del documento de presupuesto
  - Fácil... *pero ¿eficaz?*
- PRESUPUESTO INFORMADO POR RESULTADOS
  - Incluir indicadores de resultados dentro del documento de presupuesto
  - Implica reestructurar el documento de presupuesto – *¿mejor?*
- PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS
  - Relación más directa entre resultados e insumos; modelos contractuales
  - Implica cambiar totalmente el enfoque del presupuesto – *¿vale la pena?*
- Ahora: ENFOQUE DE GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS
  - Enfoque sobre impacto y cambios en la gestión
  - Menos énfasis en la asignación de recursos



# ¿Qué pasa cuando no se cumplen los objetivos de resultados?







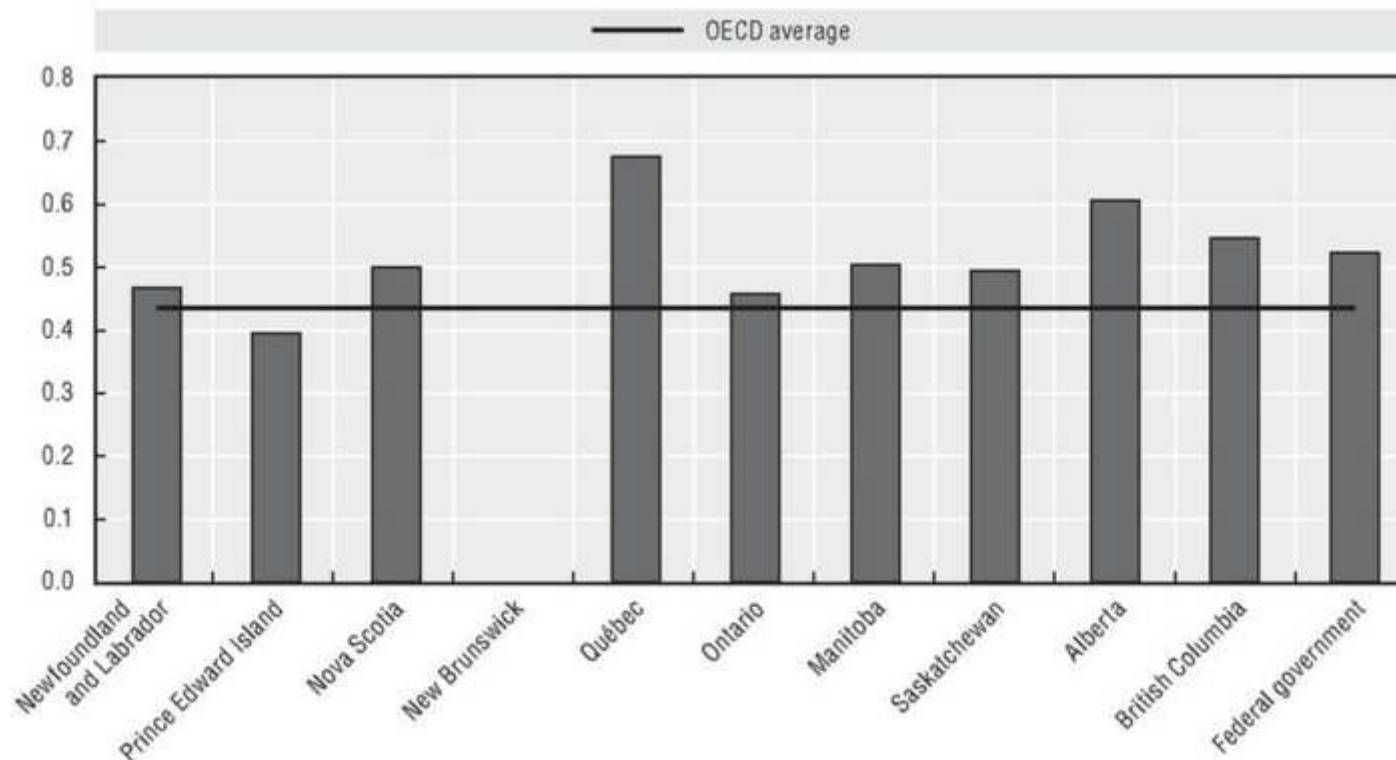
# La información sobre resultados es utilizada para distintas cosas

- **Transparencia**
- **Responsabilidad (*accountability*)**
  - Gobierno (*¿ cumplimiento de objetivos estratégicos?*)
  - Organizacional (*¿ entregamos nuestras metas?*)
  - Administrativo (*¿ entrego mis metas?*)
- **Austeridad**
  - Informar sobre decisiones de gobierno difíciles, cortes, etc.
- **Eficiencia**
  - Distributiva (*donde los recursos tienen mayor impacto*)
  - Operacional (*relación costo/beneficio, “más con menos”*)
- **Cambio cultural** (*concentrarse sobre resultados y entrega*)



El uso del presupuesto por resultados no sólo varía de manera considerable entre países, sino también entre regiones de un mismo país...

Figure 5. Focus on results index<sup>1</sup>



1. On a scale of 0 to 1 – see Table A.4 in Annex 1. The OECD average is not based on official OECD statistics, but is calculated by the authors for the purpose of this article.





## Los eternos problemas...



*Medir lo que es medible y no lo que se quiere medir...*



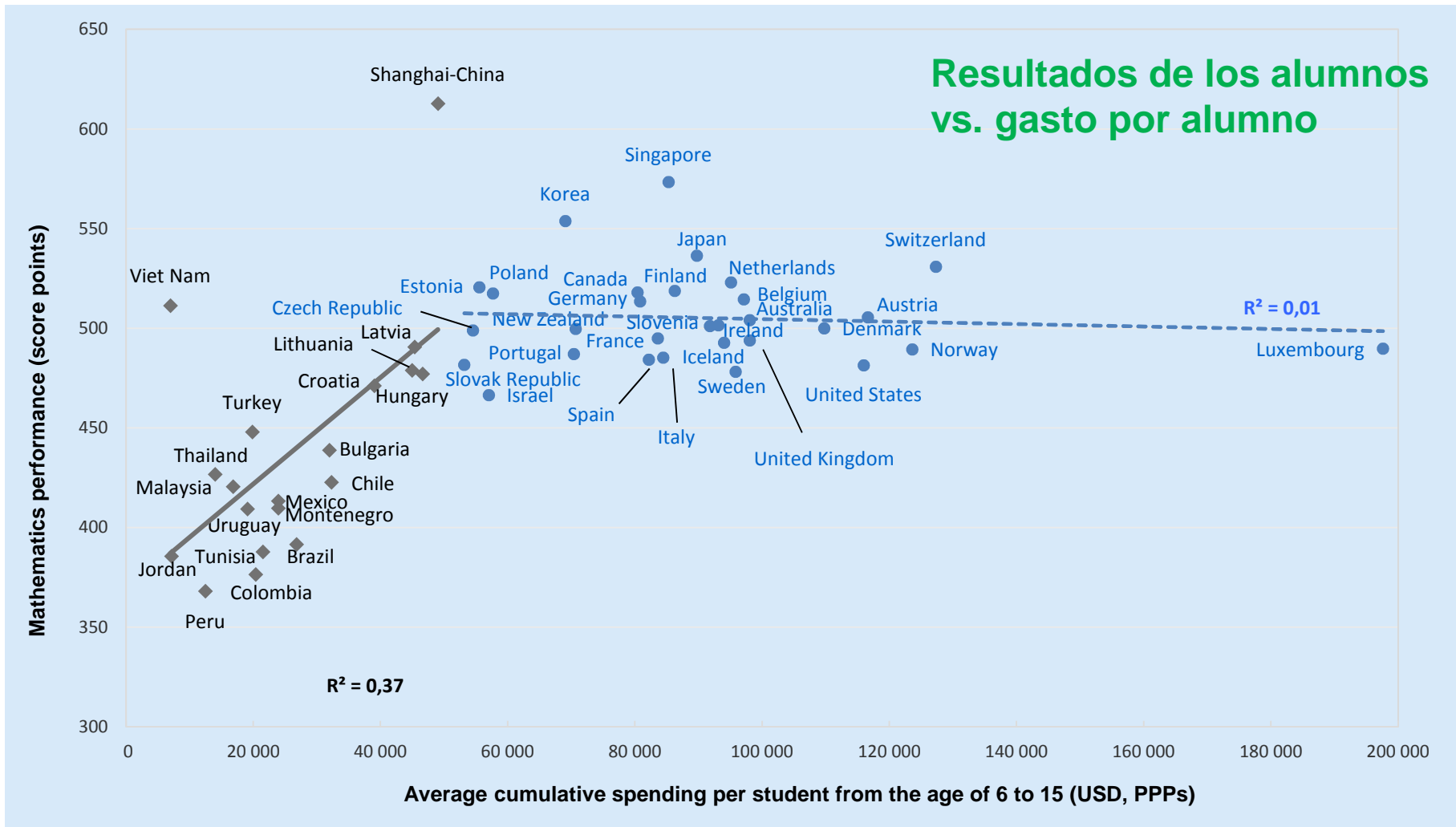
## Los eternos problemas...

---

- **Calidad**, relevancia y objetividad de la información sobre resultados
- ¿Cuál es la buena respuesta a **malos resultados**?
  - ¿Más recursos?... O ¿menos?
- “**Gaming**” los indicadores de resultados
  - Sobre todo cuando el indicador no corresponde bien al objetivo del servicio público
  - Resultados (*outcomes*) son mejores objetivos que productos (*outputs*), pero más difíciles de medir...
- **Compromiso** por parte de políticos, servidores públicos y ciudadanos
- **¿Qué impacto** tiene sobre decisiones políticas y rendición de cuentas?



# La calidad del gasto afecta los resultados...



Source: PISA 2012 Results: What makes schools successful? Resources, policies and practices, Volume IV, Figure IV.1.8.



## Lecciones sobre buenas practicas

---

- Utilizar **información existente** sobre resultados del ciclo político
- **Lógica de programas** clara, relacionando insumos, productos y resultados
- Relación directa con **estrategia y objetivos de gobierno**
- **Evitar sobrecarga** de información
- Utilizar **comparaciones** nacionales e internacionales
- **Responsabilidad** organizacional y administrativa por resultados
- Metas de resultados **verificables y verificadas**
- Información **accesible y comprensible** por ciudadanos y sus asociaciones



## De los principios a la práctica...

---

- No hay receta milagro: cada país es único
- El objetivo es guiar e inspirar a decisores políticos
- La OCDE puede ayudar:
  - **Estudios de procesos presupuestarios:** Alemania (2014), Italia (2015), Suecia, Chile, Estado de Oaxaca (Mexico) (2016)
  - **Estudios de APPs & infraestructura:** Reino Unido, Filipinas (2015)
  - **Revisiones de gastos:** Polonia (2015), Indonesia (2016)
  - **Estudios del rol de Parlamentos en el presupuesto:** Irlanda (2015)





# GRACIAS!

Camila.vammalle@oecd.org

<http://www.oecd.org/gov/budgeting/>

