



# Buenas Prácticas Presupuestarias

Rosanna Costa

Directora de Presupuestos

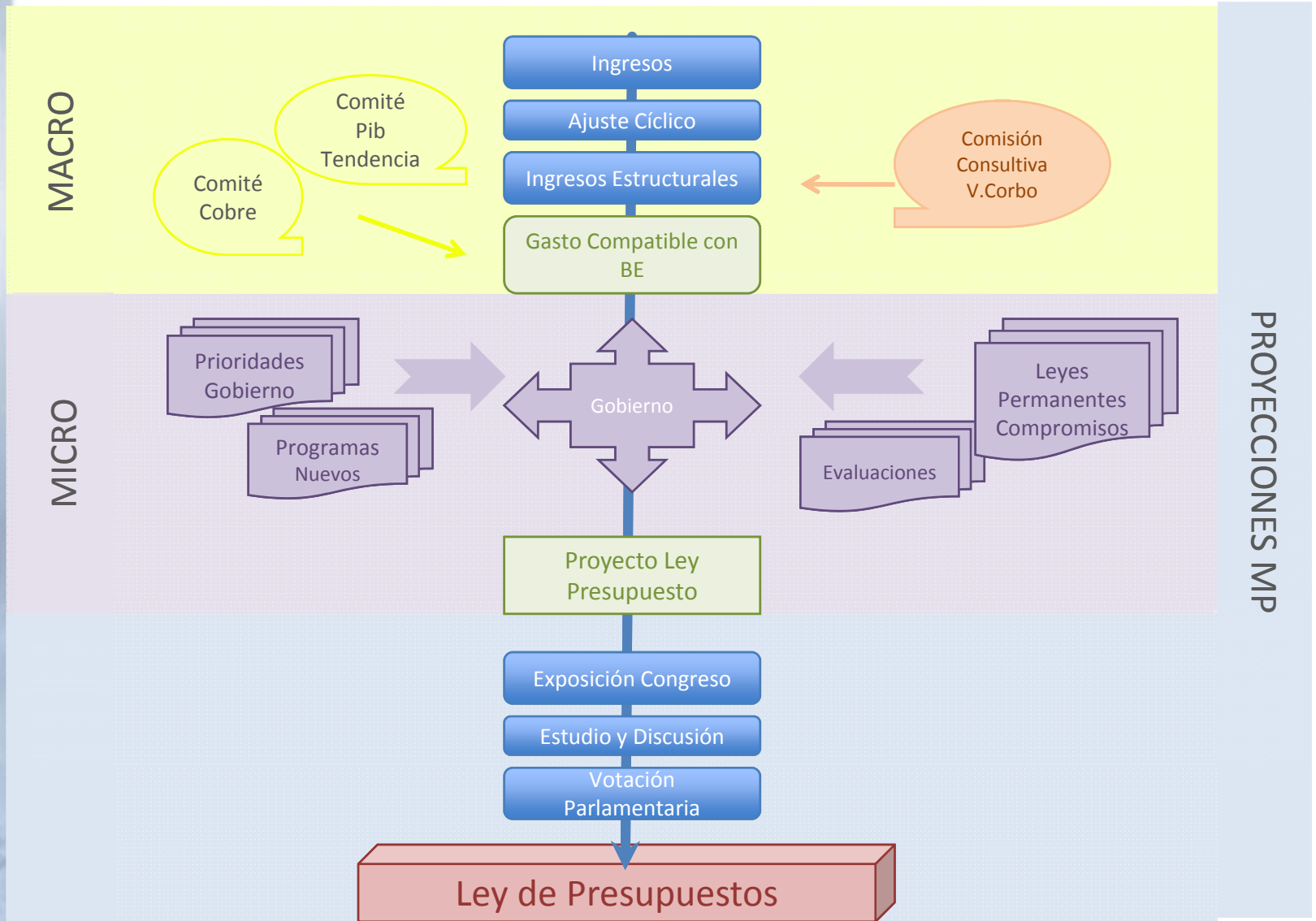
27 octubre 2010

# Institucionalidad fiscal

- La evidencia internacional muestra que la institucionalidad es importante, asociando menores déficits con sistemas presupuestarios jerarquizados
  - Vincula atribuciones con responsabilidad
  - Menores costos de transacción
- Objetivos :
  - preservar sostenibilidad financiera
  - asignar eficientemente los recursos
- Dimensión de corto y mediano plazo
  - gobiernos pueden tener alta tasa de descuento: reglas fiscales y más recientemente comités fiscales
  - desafíos asociados al planeamiento y a un diseño integral de presupuesto por resultado



# Ciclo Presupuestario ANUAL



# Con el norte en la responsabilidad fiscal



- Existe para cualquier gobierno un horizonte de decisión que tiende a aumentar la tasa de descuento, en desmedro de las generaciones futuras.
- Surgen mecanismos para contrapesar estos incentivos:
  - reglas fiscales e institucionalidad
    - sostenibilidad, predicibles, espacios contra-cíclico
  - presupuestos plurianuales
    - planeamiento de mediano plazo
    - gastos comprometidos pueden caer o aumentar en el tiempo



# ... y fortaleciendo la gestión y asignación eficiente de recursos



- Evaluación ex ante:
  - Sistema Nacional de Inversiones
  - Evaluación ex ante de programas
- Evaluación y monitoreo ex post
  - Evaluación ex post de programas e inversiones
  - Control de gestión (vinculada a remuneraciones)
- La dimensión temporal exige sistema de evaluación elaborado desde la mirada estratégica. Simple
- Control externo de la Contraloría.
- Rol fiscalizador de la Cámara de Diputados
- Transparencia y control ciudadano





## Chile está bien evaluado en materia de transparencia presupuestaria ... puede mejorar

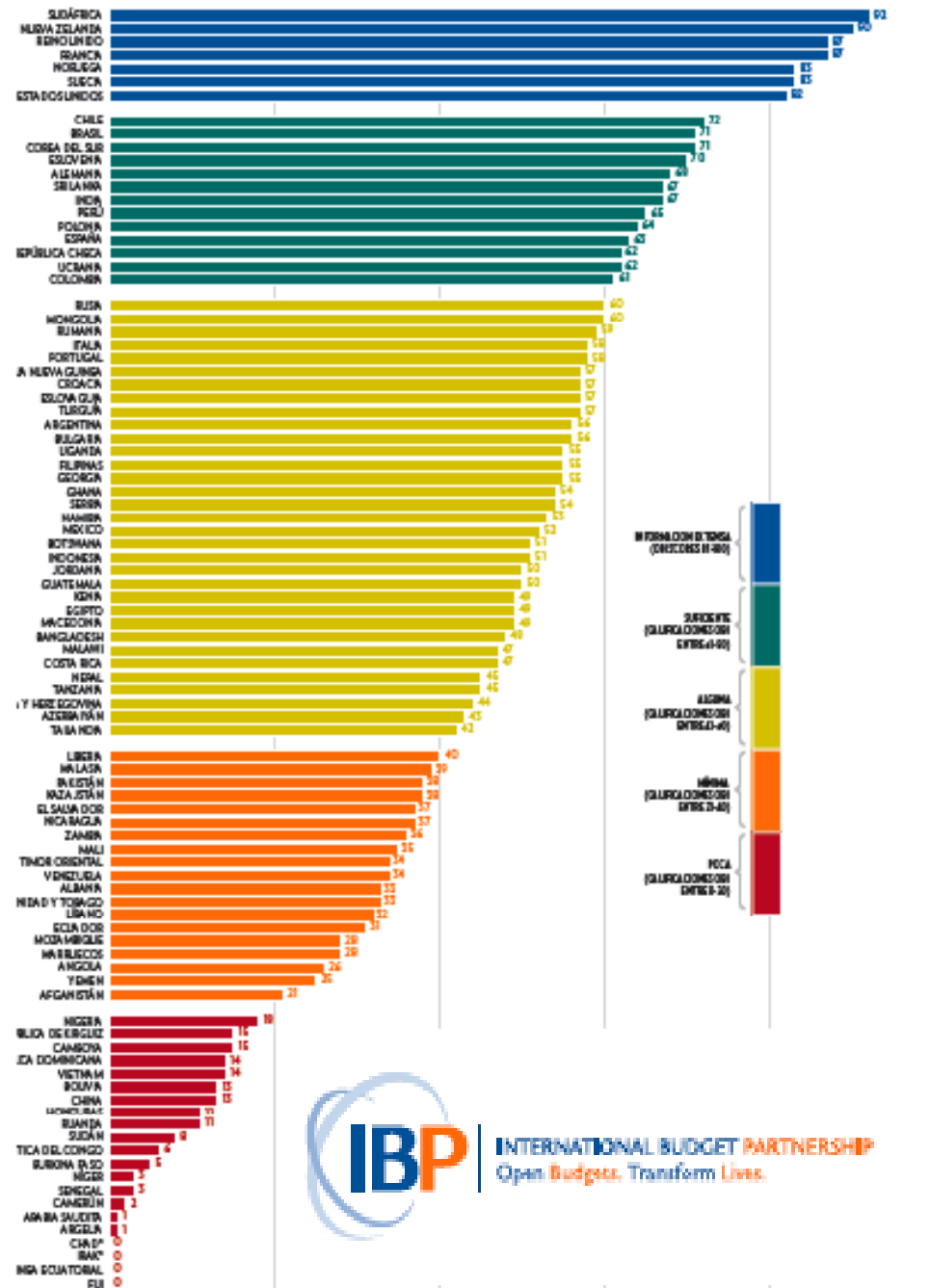
### Comisión Balance Estructural

- Desde 2010 se publica trimestralmente variables para estimar parámetros estructurales
- Revisión de estadísticas fiscales conforme definiciones FMI.

Nuevo portal Dipres para empresas públicas

En elaboración estadísticas de recursos humanos por institución.

## CALIFICACIONES OBI 2010



MACRO



GOBIERNO DE  
**CHILE**  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS



# Responsabilidad fiscal



# Regla de Balance Estructural

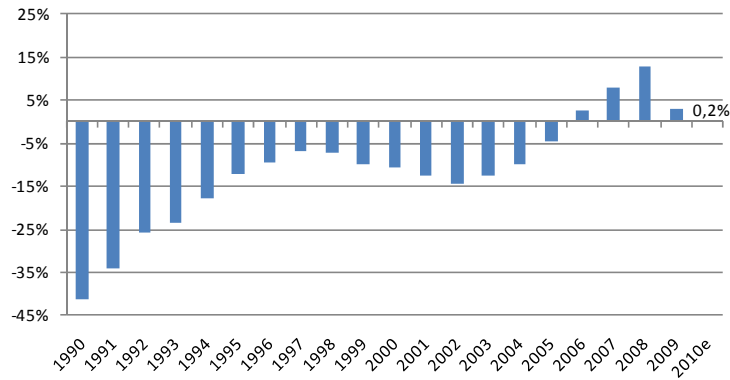
- Chile acumula valiosa experiencia en materia de regla fiscal.
- En 2001 se estableció una regla fiscal basada en BE, ajustando los ingresos al ciclo.
  - ajustes cíclicos a los ingresos
  - ajuste al precio del cobre de largo plazo
- Se fue ajustando frente a cambios estructurales y a necesidades contingentes
  - ajustes al cobre privado (crecimiento de la minería privada y shock de precio de metales)
  - fuerte acumulación de activos en pocos años
  - shock exógeno sin válvulas de escape



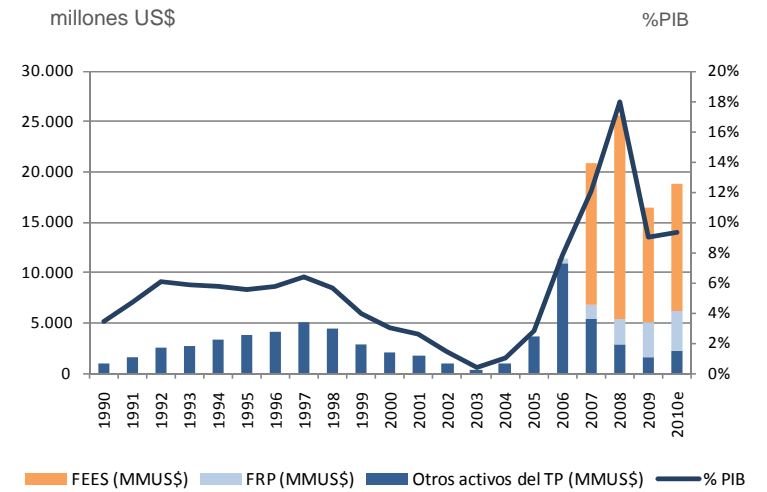
# MACRO



## Posición financiera neta 1990 – 2010e (% del PIB)



## Activos financieros del Gobierno Central 1990-2010e



## MACRO

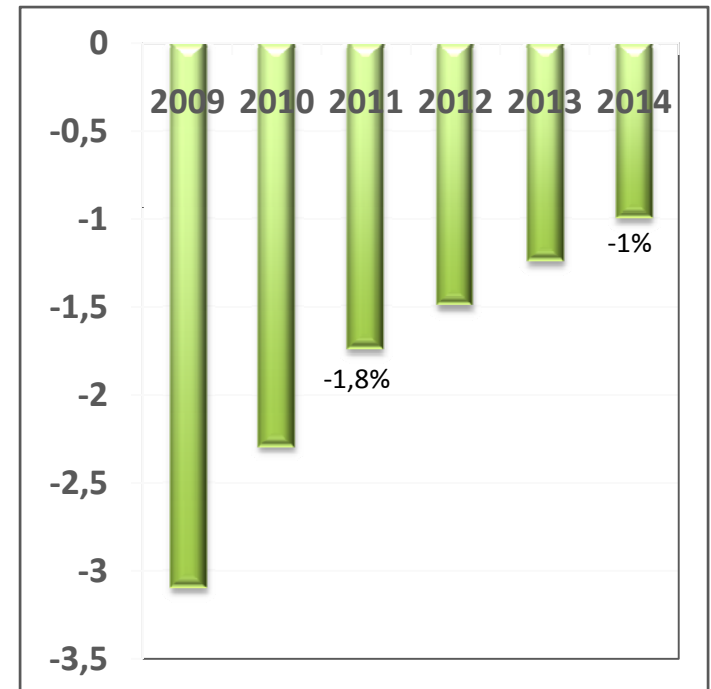


- La regla experimentó ajustes cada vez más frecuentes
- Creciente complejidad y pérdida de un marco conceptual consistente para cada ajuste
  - desde ingresos cíclicamente ajustados a ingresos permanentes.
- Presión política por usar activos acumulados mayores a los esperados. Sucesivos ajustes al nivel.
- Contingencias especiales y acumulativas (Transantiago, subsidios a los combustibles crisis).

|  | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       | 2006       | 2007       | 2008        | 2009        | 2010        | 2011 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------|
| Regla: nivel                                     | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 0,5         |             |             | -1,8 |
| Balance devengado                                | -0,5       | -1,2       | -0,5       | 2,1        | 4,6        | 7,7        | 8,2        | 4,3         | -4,4        | -1,0        | -0,8 |
| <b>Balance estructural Corbo</b>                 | <b>1,1</b> | <b>0,8</b> | <b>0,8</b> | <b>1,0</b> | <b>1,0</b> | <b>1,1</b> | <b>0,4</b> | <b>-0,6</b> | <b>-3,1</b> | <b>-2,3</b> |      |
| Balance estructural Corbo<br>(actualiza brechas) | 1,0        | 0,6        | 0,6        | 0,6        | 0,7        | 0,7        | 0,0        | -0,9        | -3,9        | -2,8        | -1,8 |
| efecto cíclico ingresos no cobre                 | -0,5       | -0,8       | -0,7       | -0,1       | 0,1        | 0,1        | 0,2        | -0,1        | -1,4        | -0,3        |      |
| efecto cíclico ingresos cobre                    | -1,0       | -1,0       | -0,4       | 1,6        | 3,8        | 6,9        | 8,0        | 5,3         | 0,9         | 2,0         |      |

# Comisión Corbo: informe preliminar

- Para BE se inclinó por ingresos cíclicamente ajustados
- Pendiente ajuste cobre
  - simplicidad versus mejor ajuste
  - predictibilidad
- Institucionalizar comités externos. **Transparencia.**
- Válvulas de escape y reglas de convergencia.
- Ajustes ex ante o ex post.
- Revisión de la serie con parámetros revisados



# Evolución gasto Gobierno Central total

|  | 2002        | 2003         | 2004         | 2005        | 2006         | 2007        | 2008        | 2009         |
|--|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Crecimiento Gasto</b>               | <b>4,1%</b> | <b>1,5%</b>  | <b>6,3%</b>  | <b>6,6%</b> | <b>6,8%</b>  | <b>9,2%</b> | <b>8,2%</b> | <b>16,9%</b> |
| Cambio ingresos estimados              | 2,3%        | 2,2%         | 8,6%         | 7,1%        | 7,6%         | 5,7%        | 4,0%        | 13,1%        |
| Cambio base PIB <sup>1</sup>           | -0,2%       | -0,2%        | -0,4%        | -0,5%       | -0,7%        | -0,3%       | 0,1%        | 0,0%         |
| Cambio en el % de BE ex post           | 1,9%        | -0,5%        | -1,9%        | 0,0%        | -0,1%        | 3,9%        | 4,1%        | 3,8%         |
| <b>Cambio en ingresos estimados</b>    | <b>2,3%</b> | <b>2,2%</b>  | <b>8,6%</b>  | <b>7,1%</b> | <b>7,6%</b>  | <b>5,7%</b> | <b>4,0%</b> | <b>13,1%</b> |
| Cambios ing. est. Codelco              | 0,0%        | -0,6%        | 1,9%         | -4,4%       | 1,8%         | -3,2%       | 1,1%        | 5,8%         |
| Cambios ing. est. GMP10                | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%        | 2,5%         | -4,2%       | -0,3%       | -1,1%        |
| Ajustes en la metodología <sup>2</sup> |             |              |              | -10,1%      |              |             | 1,2%        | 3,6%         |
| Resto                                  | 2,3%        | 2,8%         | 6,8%         | 21,7%       | 3,3%         | 13,0%       | 1,9%        | 4,8%         |
| <b>Cambio en el % de BE ex post</b>    | <b>1,9%</b> | <b>-0,5%</b> | <b>-1,9%</b> | <b>0,0%</b> | <b>-0,1%</b> | <b>3,9%</b> | <b>4,1%</b> | <b>3,8%</b>  |
| Regreso a la meta                      | -0,1%       | -2,1%        | -1,7%        | 0,2%        | 0,2%         | 0,3%        | -3,2%       | -4,4%        |
| Cambio en meta explícito               | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%        | 2,6%        | 2,4%         |
| Desviación de la meta                  | 2,0%        | 1,5%         | -0,2%        | -0,2%       | -0,3%        | 3,6%        | 4,8%        | 5,8%         |

<sup>1</sup> Incluye el efecto generado por la diferencia entre la variación del IPC y deflactor del PIB.

<sup>2</sup> Se refiere a los recursos que se generaron (o disminuyeron según el caso) ante cambios en la metodología de ese año. Los cambios son: en 2005, molibdeno y GMP10; en 2008, medidas transitorias y, en 2009, cambio elasticidades, intereses y



## ... en agenda

- Fortalecer proyecciones mediano plazo (plurianuales).
- Avanzar en estudios actuariales sectoriales.
  - Se hizo para previsión privada
  - Salud, educación, previsión FFAA
- Revisar metodología de gastos tributarios (IFP 2011 compromete estudio).
- Revisar normas de responsabilidad fiscal.

MICRO



GOBIERNO DE  
**CHILE**  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS



# Evaluación y gestión por resultados

La eficiencia microeconómica



# Sistema integrado de gestión

- Instrumentos de monitoreo y seguimiento
  - Indicadores de desempeño (1993)
  - Definiciones estratégicas (2001)
  - Presentación estándar de programas al presupuesto (2000) – a partir de 2008 con entrega de asistencia técnica
- Evaluación
  - Evaluación de programas gubernamentales (1997)
  - Evaluación de impacto de programas (2001)
  - Evaluación de instituciones (2002)
  - Evaluación de programas nuevos (2009)
- Mecanismos de incentivo Institucional
  - Programas de mejoramiento de gestión (1998)
  - Ley médica (2003)
  - Metas de eficiencia institucional (2007)



# Instrumentos de monitoreo y seguimiento

|   | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Productos estratégicos (PE)</b>          | <b>730</b> | <b>725</b> | <b>747</b> | <b>740</b> | <b>700</b> |
| % PE con Indicadores de desempeño           | 85%        | 88%        | 82%        | 92%        | 86%        |
| Número de instituciones con Indicadores (1) | 136        | 139        | 142        | 150        | 150        |
| Promedio de Indicadores por servicio        | 11,4       | 10,4       | 10,2       | 10,0       | 8,2        |
| % de cumplimiento indicadores (2)           | 88%        | 93%        | 90%        | 93%        | -          |

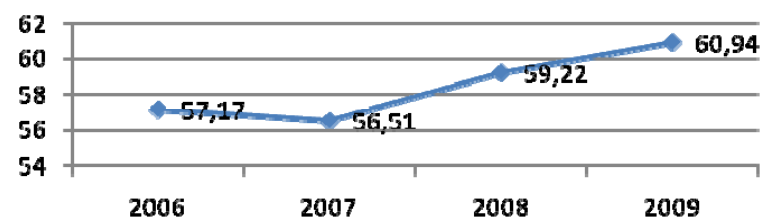
- Nota (1): 201 instituciones formulan presupuesto del Gobierno Central. De éstas no comprometen definiciones estratégicas e indicadores de desempeño: Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría, Ministerio Público, Instituciones Fuerzas Armadas, Servicios de Salud.
- Nota (2): un indicador se entiende cumplido si al menos logra el 85% de su meta.



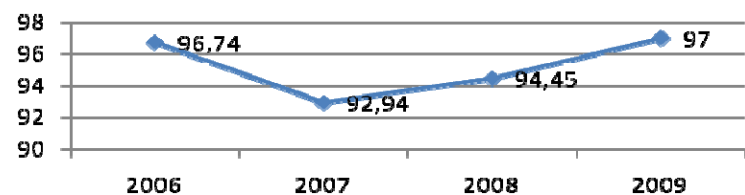
# Monitoreo y seguimiento

## Ejemplos de indicadores

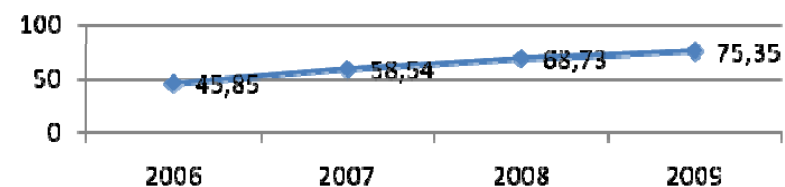
% de párvulos matriculados en jardines Junji administrados por terceros. *(Junji)*



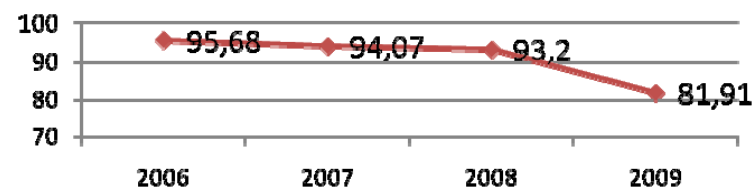
% de pagos evitados al Fisco demandados en juicios civiles, penales e infraccionales *(Consejo de Defensa del Estado)*



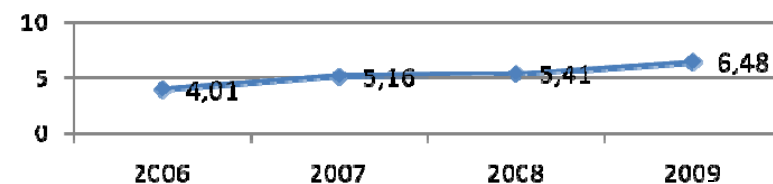
% de contribuyentes que emiten boletas de honorarios electrónica *(SII)*



% de créditos de corto plazo otorgados a la pequeña minería recuperados *(Subsecretaría de Minería)*



% de recuperación de cotizaciones evadidas en el año *(Fonasa)*



GOBIERNO DE  
**CHILE**  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS





# Sistema de evaluación ex post de programas

- Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG) (1997) Evaluación de diseño y gestión de un programa, a nivel de producto (cobertura, focalización, entre otros). Utiliza sólo información disponible. Aprox. seis meses de duración.
- Evaluaciones Comprensivas del Gasto (ECG) (2002) Evalúa instituciones, abarcando aspectos de diseño institucional, consistencia con las definiciones estratégicas, gestión y resultados. Aprox. 14 meses de duración.
- Evaluaciones de Impacto (EI) (2001) Permite evaluar resultados intermedios y finales, con metodologías cuasi-experimentales, construyendo grupos de control y línea de base. Aprox. 12 meses de duración.
- Evaluación de Programas Nuevos (EPN) (2009) Diseña la evaluación desde que se inicia o planifica un nuevo programa público, estableciendo líneas bases y utilizando preferiblemente diseño experimental. Realizado con apoyo de un panel asesor internacional . Aprox. 24 a 36 meses de duración.



# Sistema de evaluación ex post de programas

- Se han evaluado 350 programas e instituciones, para las cuales se han establecido 4.679 compromisos de mejoras.
- El 94% de los compromisos establecidos se han cumplido total o parcialmente.

|   | 1997 a 1999 | 2000 a 2005 | 2006 a 2009 | 2010      | Total      |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------|------------|
| Evaluaciones de programas gubernamentales | 80          | 94          | 63          | 18        | 255        |
| Evaluaciones comprehensivas del gasto     |             | 19          | 18          | 5         | 42         |
| Evaluaciones de impacto                   |             | 30          | 41          | 14        | 85         |
| Evaluaciones de programas nuevos          |             |             | 5           | 4         | 9          |
| <i>de los cuales están en proceso</i>     |             |             | 18          | 23        | 41         |
| <b>Total</b>                              | <b>80</b>   | <b>143</b>  | <b>127</b>  | <b>41</b> | <b>391</b> |

# Evaluación y proceso presupuestario

- Sistema tiene amplia cobertura, está institucionalizado y diseñado en torno al presupuesto.
- Necesidad de fortalecer el vínculo de los programas con los objetivos estratégicos que atienden y la coherencia entre los instrumentos.
- Vincular en esta definición a las autoridades.
- Formalizar efectos presupuestarios. Fomentar su seguimiento.
- Revisar los tiempos en que se inserta en el ciclo presupuestario.
- Fortalecer la postulación de programas nuevos al proceso de formulación presupuestaria a través de formato estándar. En 2010 se exigió postular a través de formulario E. Proceso de asistencia técnica selectiva para mejoras en el diseño de los programas.





## Áreas y sistemas

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

### Recursos humanos:

Capacitación

|    |  |  |  |    |  |  |  |      |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|
| MB |  |  |  | MA |  |  |  | MC 5 |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|

Evaluación del desempeño

|    |  |  |  |    |  |  |  |      |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|
| MB |  |  |  | MA |  |  |  | MC 5 |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|

Higiene – seguridad, etc.

|    |  |  |  |    |  |  |  |      |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|
| MB |  |  |  | MA |  |  |  | MC 5 |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|

### Atención al usuario:

Sistema Integral de Atención a Cliente (SIAC)

|    |  |  |  |    |  |   |  |    |  |
|----|--|--|--|----|--|---|--|----|--|
| MB |  |  |  | MA |  | 4 |  | MC |  |
|----|--|--|--|----|--|---|--|----|--|

Gobierno electrónico

|    |  |  |   |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| MB |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|---|--|--|--|--|--|--|

Acceso a la información pública

|  |  |  |  |  |  |  |  |      |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  | MB 6 |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|

Seguridad de la información

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | MB |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|

### Planificación /control de gestión:

Planificación /control de gestión

|    |  |  |  |    |  |  |  |      |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|
| MB |  |  |  | MA |  |  |  | MC 7 |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|

Auditoría interna

|    |  |  |   |    |  |  |  |      |  |
|----|--|--|---|----|--|--|--|------|--|
| MB |  |  | 2 | MA |  |  |  | MC 7 |  |
|----|--|--|---|----|--|--|--|------|--|

Gestión territorial integrada

|    |  |  |   |  |  |  |  |      |  |
|----|--|--|---|--|--|--|--|------|--|
| MB |  |  | 3 |  |  |  |  | MC 8 |  |
|----|--|--|---|--|--|--|--|------|--|

### Administración financiera:

Administración financiero – contable

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| MB |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Sistema de compras y contrataciones del sector público

|    |  |  |  |    |  |  |  |      |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|
| MB |  |  |  | MA |  |  |  | MC 5 |  |
|----|--|--|--|----|--|--|--|------|--|

### Enfoque de género:

Enfoque de género

|  |  |  |  |  |  |  |  |      |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  | MC 8 |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|

Procesos de provisión de productos estratégicos

|  |  |  |  |  |  |  |  |      |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  | MC 8 |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|

MB: introducido como un Sistema para el Marco Básico

MA: introducido como un Sistema para el Marco Avanzado

MC: introducido como un sistema para el marco de calidad

1. Cambios en 2004 de Simplificación de Tramites

5. Parte de un nuevo sistema, Procesos de soporte institucional, bajo el marco de calidad

2. Se vuelve un sistema en 2004

6. Este sistema agregó una alternativa al SIAC para aquellas agencias sin usuarios finales identificables

3. En 2004 reemplaza Desconcentración (2000-2002)

7. Parte de un nuevo sistema, Procesos de gestión estratégicos, bajo el marco de calidad

4. Cambia el nombre en 2007

8. Parte de un nuevo sistema, Gestión de la calidad, bajo el marco de calidad



## Desafíos

- Incorporar mirada estratégica más simple
- Sumar a altas autoridades al diseño estratégico
- Coordinar los instrumentos
- Simplificar el PMG
- Descentralizar definiciones y operar centralmente como apoyo y contraparte
- Reducir gradualmente el foco en procesos y centrarse en resultados y en el usuario
- ETAPA 1: egreso de sistemas y procesos y foco en indicadores



# Programa de mejoramiento de la gestión: 2011

Se potencian los procesos estratégicos de las instituciones, la provisión de bienes y servicios; ponderando éstos en 50% y el restante 50% distribuido en los procesos de soporte y estratégicos.

Área y sistema de gestión vinculado a los procesos de provisión de bienes y/o servicios (productos estratégicos)

- Sistema de monitoreo del desempeño institucional (Indicadores de desempeño)

50%

Área vinculada a los procesos de soporte /estratégicas/atención ciudadana /gestión de la calidad

- SIAC / SAIP, gobierno electrónico, seguridad de la información, equidad de género, descentralización, sistema de gestión de la calidad / acreditación de la calidad

50%



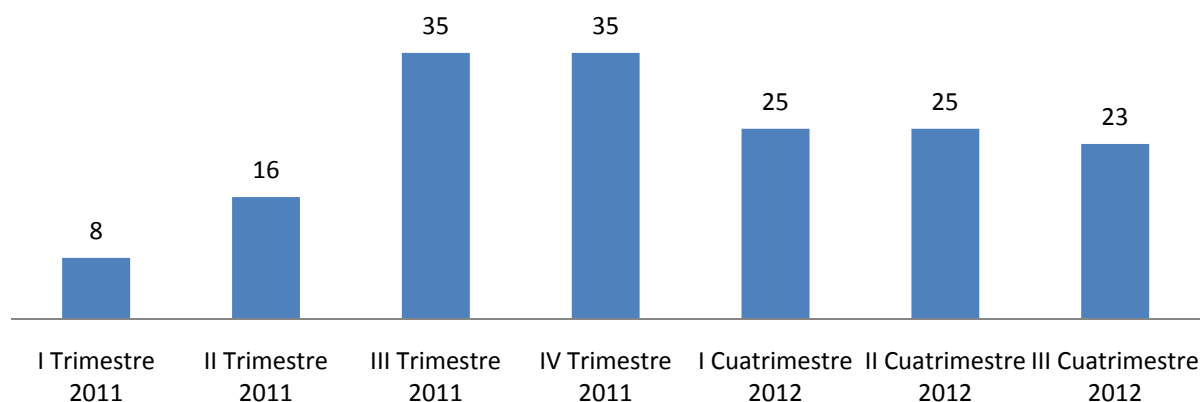


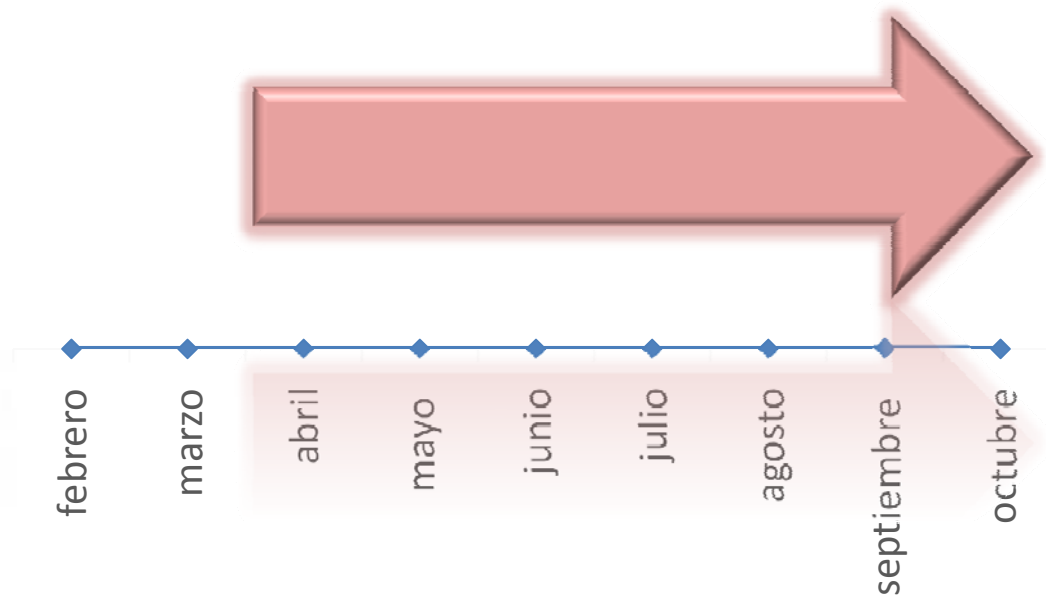
- La medición del grado de cumplimiento de cada sistema tomará sólo valores de 100% ó 0%.
- No obstante, en el caso del sistema de monitoreo del desempeño se considerarán cuatro tramos de cumplimiento:
  - 90% a 100%, cumple totalmente el sistema obteniendo todo el ponderador de 50%.
  - 80% a 89%, obtiene el 75% del ponderador, es decir un 37,5%.
  - 75% a 79%, obtiene el 50% del ponderador, es decir un 25%.
  - cumplimiento inferior a 75% en cuyo caso el sistema no se cumple obteniendo 0% del ponderador.
- Normas ISO son voluntarias

# Sistema SIGFE de Administración del Gasto Público

- La nueva versión de SIGFE se encuentra desde septiembre en etapa piloto en ocho instituciones. Su puesta en marcha está prevista para el 1 de enero del 2011.
- Se iniciaron trabajos conjuntos con sistemas de evaluación y control externo:
  - Chile compra, Banco Integrado de Proyectos

Proceso de implantación SIGFE 2.0  
(Número de instituciones)





**Sentido de urgencia y  
responsabilidad en el uso de  
recursos públicos**