

# El Presupuesto por Resultados en América Latina y el Caribe: Hallazgos de la Encuesta 2023

Carlos Pimenta  
Ariel Zaltsman  
Oscar Lora  
Roberto Arana

Sector de Instituciones  
para el Desarrollo

División de Gestión Fiscal

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-2871

Diciembre 2023

# El Presupuesto por Resultados en América Latina y el Caribe: Hallazgos de la Encuesta 2023

Carlos Pimenta  
Ariel Zaltsman  
Oscar Lora  
Roberto Arana

**Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo**

El presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023 / Carlos Pimenta, Ariel Zaltsman, Oscar Lora, Roberto Arana.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2871)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Budget-Latin America. 2. Budget-Caribbean Area. 3. Public administration-Latin America. 4. Public administration-Caribbean Area. 5. Knowledge economy-Latin America. 6. Knowledge economy-Caribbean Area. I. Pimenta, Carlos. II. Ariel, Zaltsman. III. Lora, Oscar. IV. Arana, Roberto. V. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Gestión Fiscal. VI. Serie.

IDB-TN-2871

Códigos JEL: E60, E61, H, H50, H60, H61, H83, O40, O54

Palabras clave: presupuesto por resultados (PpR), gestión pública, finanzas públicas, gestión financiera pública, políticas públicas, transparencia presupuestaria, rendición de cuentas, eficiencia en el uso de recursos públicos, gasto público, América Latina y el Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



## Resumen\*

Están avanzando los países de la región América Latina y el Caribe (ALC) en sus prácticas presupuestarias y, sobre todo, están dando más énfasis en los resultados de sus gastos? Esta nota presenta los resultados de una nueva encuesta que contestaron 17 países de la región sobre cómo vienen implementando sus estrategias de “Presupuesto por Resultados” y cómo sus avances se comparan con los de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). El Presupuesto por Resultados (PpR) es justamente una estrategia de gestión pública que busca mejorar la forma en que se toman las decisiones presupuestarias, sustituyendo la tradicional práctica de ajustar partidas presupuestarias en el margen, por una enfocada en el logro de resultados. El PpR tiene un rol muy importante que cumplir en las políticas públicas, y si se implementa con éxito, puede contribuir a un uso más eficaz y eficiente de los recursos públicos, además de servir como una herramienta para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas de la calidad del gasto público. En base a los datos de la encuesta, se identifican aspectos del estado actual y los principales desafíos de la implementación del PpR en ALC. La nota termina proponiendo un conjunto de oportunidades de mejora destinadas a fomentar el éxito de esta estrategia en la región. Un PpR exitoso alinea la gestión presupuestaria con los resultados esperados, tanto en las asignaciones como en la ejecución de los recursos públicos, así como en el seguimiento y evaluación de su eficiencia y eficacia. Este alineamiento se ha vuelto aún más fundamental en este momento en que se discute la contribución de la gestión de las finanzas públicas al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible acordados a nivel global, abordando aspectos como la reducción de la pobreza, la promoción de la equidad y la lucha contra el cambio climático.

---

\* Los autores agradecen a la Red de Directores de Presupuesto por Resultados de América Latina y el Caribe (PpR-ALC), liderada por su presidenta Teodora Recalde, directora general de Presupuesto de Paraguay. De igual manera, agradecen las contribuciones de los 17 países de la Red que han respondido a la encuesta y al revisor interno del BID, Alejandro Rasteletti.

## Listado de acrónimos

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DIGER	Dirección de Gestión por Resultados de Honduras
DGI	Dirección General de Ingresos de Panamá
DGP	Dirección General de Presupuesto
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
ISA	Institución Superior de Auditoría
MND	Marco Nacional del Desempeño
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIB	Producto Interno Bruto
PpR	Presupuesto por Resultados
PRODEV	Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
SEP	Sistema de Evaluación PRODEV

## 1. Introducción

El Presupuesto por Resultados (PpR) es una estrategia de gestión pública que busca modificar la forma en que se toman las decisiones de asignación presupuestaria, sustituyendo la tradicional práctica incrementalista de ajustar partidas presupuestarias en el margen, por una enfocada en el logro de resultados. Si se implementa con éxito, el PpR puede contribuir a un uso más eficaz y eficiente de los recursos públicos, además de servir como herramienta para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas sobre la calidad del gasto público. Si bien la evidencia empírica es hasta el momento escasa, suele considerarse una estrategia que, si está aplicada de manera correcta, tiene el potencial de incrementar la eficiencia del gasto público y ayudar a enfrentar contextos fiscales adversos.

Dadas las potenciales bondades del PpR, varios países de América Latina y el Caribe (ALC) han puesto en marcha esta estrategia de gestión pública, en línea con lo observado en otras regiones del mundo. Actualmente, 14 de los 17 países de ALC relevados en este estudio implementan esta estrategia, algunos de ellos, desde hace más de 20 años.

A pesar del amplio uso de este instrumento en la región, no existe un diagnóstico claro sobre cómo se está llevando a cabo. Esto es, en parte, consecuencia de los pocos estudios que abordan este tema con un enfoque regional y con una metodología homogénea. Los antecedentes más recientes son antiguos y corresponden a las evaluaciones del Sistema de Evaluación PRODEV (Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo-SEP) de 2007<sup>1</sup> y 2013.<sup>2</sup> El PRODEV generó entonces un índice que clasificó a los países de la región por el grado de avance en la implementación de este tipo de presupuestación.

Esta nota de política busca cerrar parte de la brecha de conocimiento sobre el estado actual y los principales desafíos de la puesta en marcha del PpR en la región. Para cumplir con este objetivo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Red de Presupuesto por Resultados de ALC desarrollaron una encuesta (en adelante, la

---

<sup>1</sup> [La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe \(BID, 2010\).](#)

<sup>2</sup> [Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe \(BID, 2015\).](#)

Encuesta sobre PpR 2023, o la Encuesta) la cual aborda nueve ejes temáticos del PpR. La Encuesta se distribuyó a inicios de 2023 a las direcciones de presupuesto de los 24 países miembros de la Red<sup>3</sup> y respondieron 17. De estos, 14 están poniendo en práctica un marco de presupuestación por resultados. De los tres países restantes, Bolivia y Jamaica respondieron que se encuentran en proceso de implementar una estrategia sobre resultados a través de sus presupuestos.

La Encuesta permite concluir que ALC ha avanzado en la puesta en marcha de varios aspectos del PpR y las áreas en las que más países han avanzado son la elaboración de marcos nacionales de desempeño, la existencia de mecanismos de monitoreo o evaluación de la calidad del gasto, el desarrollo de guías y capacitaciones a los encargados de implementar el PpR y la transparencia en la información presupuestaria.

Sin embargo, persisten desafíos en áreas cruciales para que el PpR logre sus objetivos. Los principales son: i) el poco o insuficiente uso que se da a la información obtenida de los sistemas de monitoreo y evaluación, debido, en parte, a la ausencia de procedimientos claros para este fin; ii) la excesiva complejidad con la que se implementa el PpR, que requiere el seguimiento de un sinnúmero de indicadores, muchas veces no prioritarios para los objetivos centrales del gobierno, y iii) las evaluaciones de desempeño continúan en muchos casos siendo escasas y con procedimientos de priorización y realización poco institucionalizados.

De estos resultados se desprenden varias recomendaciones: i) la necesidad de poner el foco en las áreas prioritarias y concentrar los esfuerzos en el logro de resultados en ellas; ii) revisar de manera periódica la calidad y pertinencia de los indicadores, práctica que no se lleva a cabo en la mayor parte de los países ALC, para evitar una proliferación de indicadores, muchas veces poco relevantes, que complejizan innecesariamente los procesos de PpR; y iii) hacer un mayor uso de evaluaciones ex ante de proyectos, con el fin de contribuir a un mejor diseño de programas, y también fortalecer las unidades centrales que puedan apoyar a otras dependencias de gobierno en la implementación del PpR.

---

<sup>3</sup> Argentina, Bolivia, Barbados, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, y Uruguay.

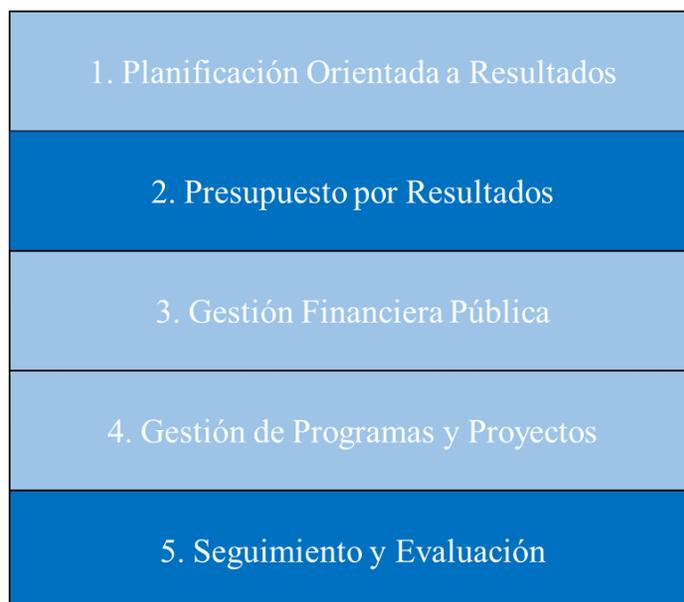
La presente nota técnica está estructurada en cuatro secciones. Después de la introducción, la sección 2 detalla cómo se elaboró de la Encuesta, su relación con otras encuestas internacionales sobre la materia y las áreas que cubre. La sección 3 presenta un análisis de los resultados de la Encuesta con el fin de identificar las áreas de la presupuestación por resultados donde la región cuenta con importantes avances y las áreas de oportunidad. Finalmente, la cuarta sección resume los principales hallazgos del trabajo y expone unas reflexiones sobre el estado del PpR en ALC.

## **2. Estructura de la encuesta 2023 sobre PpR en ALC**

La Encuesta 2023 persigue conocer cómo los países de la región implementan el PpR y así identificar avances en buenas prácticas y oportunidades de mejora. La Encuesta tiene un enfoque principalmente descriptivo, busca recopilar información que describa el estado del PpR en los países sin la finalidad de generar una clasificación entre las prácticas más avanzadas o las menos desarrolladas en la región, como fue el caso del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV).

La Encuesta estuvo motivada por las complejidades para implementar correctamente el PpR, ya que requiere avanzar simultáneamente en diversos frentes. De hecho, el PRODEV identifica cinco pilares clave sobre los cuales debe basarse una gestión pública para resultados. Estos pilares son: i) planificación orientada a resultados, ii) presupuesto por resultados, iii) gestión financiera pública, iv) gestión de programas y proyectos, y v) seguimiento y evaluación (véase el gráfico 1). La Encuesta 2023 se centra en los pilares 2 y 5.

**Gráfico 1. Pilares de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)**



Fuente: Encuesta del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV).

La Encuesta se estructuró en nueve ejes temáticos importantes de acuerdo con la literatura existente: i) medición del desempeño gubernamental, ii) marcos legales e institucionales, iii) roles que desempeñan las instituciones externas al gobierno central (e.g. poder legislativo y órganos de control), iv) mecanismos de monitoreo y evaluación de la calidad del gasto presupuestario público, v) estado de los indicadores de desempeño, vi) transparencia presupuestaria, vii) uso del monitoreo y evaluación del desempeño para el diseño del presupuesto, viii) estrategias implementadas para mejorar de las capacidades institucionales, y ix) perspectiva de género y la presupuestación con criterios medioambientales y su relación con el PpR.

La Encuesta incluyó preguntas similares a algunas de las existentes en dos encuestas realizadas en el pasado: i) la de la OCDE de 2018 sobre PpR<sup>4</sup> y ii) la del PRODEV, realizada por el BID en 2013. Lo hizo para buscar algún grado de comparabilidad de la experiencia de ALC con otras fuera de la región. De ambas encuestas se utilizaron preguntas de las secciones referentes a PpR y evaluación.

<sup>4</sup> Base de datos sobre la encuesta 2018 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Disponible en: [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB\\_2018](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB_2018)

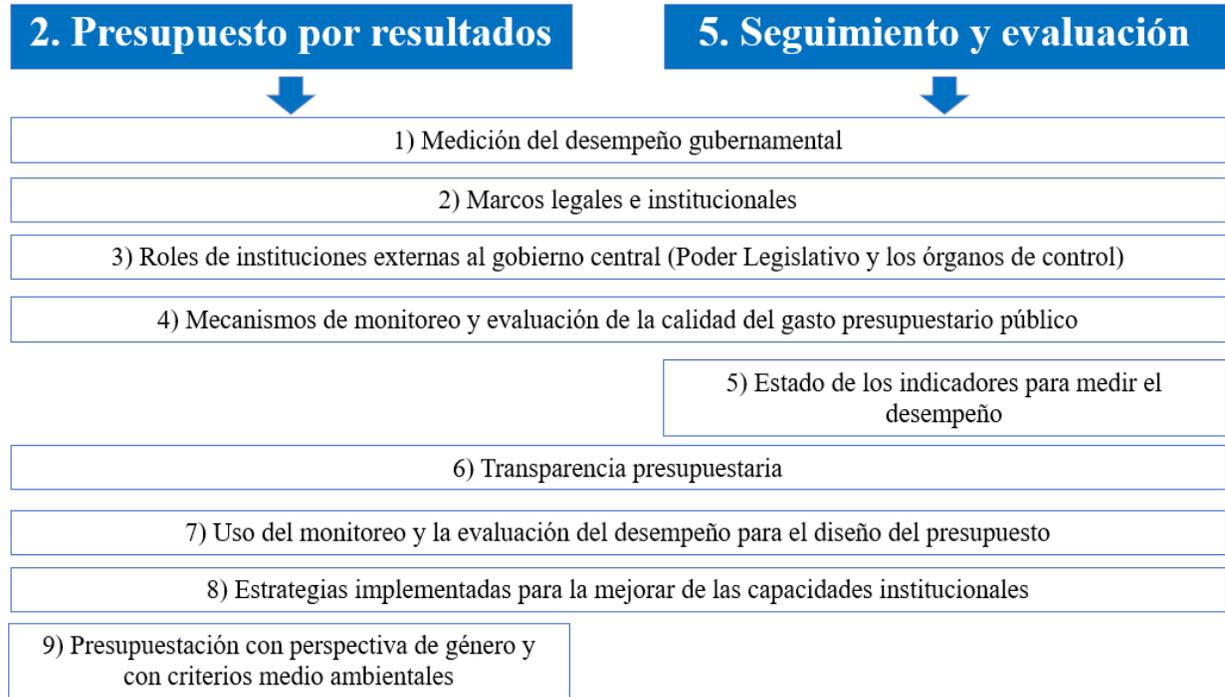
Además, se revisó la literatura existente para identificar buenas prácticas e incluir preguntas relacionadas con ellas. Dos de los textos revisados fueron: i) la publicación insignia del BID *Mejor gasto para mejores vidas*, de 2018, que incluye un capítulo que discute la práctica del PpR en la región y expone recomendaciones de mejora, y ii) [Good Practices for Performance Budgeting](#), publicado por la OCDE en 2019<sup>5</sup> y que identifica buenas prácticas en materia de PpR.

La Encuesta 2023 se compuso de 26 preguntas. De ellas, 12 estaban basadas en la encuesta de la OCDE de 2018 (cinco sobre el pilar de PpR y siete sobre evaluación). Otras siete estaban inspiradas en la encuesta SEP del PRODEV (cuatro para el pilar de PpR y tres para el de seguimiento y evaluación) e indagaban sobre el grado de cumplimiento con un conjunto de estándares predefinidos, mientras que las preguntas de la Encuesta 2023 investigan sobre la presencia y características de una variedad de mecanismos institucionales, herramientas y prácticas típicamente asociadas con el PpR. Finalmente, se generaron siete nuevas preguntas para profundizar en los indicadores utilizados, los desafíos que los responsables de la presupuestación observan para el futuro y en cómo el BID puede apoyar a los países de la región en esta materia. El gráfico 2 resume la estructura de la Encuesta y el origen de las preguntas.

---

<sup>5</sup> Disponible en: [OCDE iLibrary \(oclc.org\)](https://oecd-ilibrary.org/)

Gráfico 2. Desagregado de pilares GpRD



Fuente: Encuesta 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

El cuestionario se compartió con los directores de presupuesto de los gobiernos del nivel central que integran la Red de Presupuesto por Resultados de ALC y se les dio de dos a tres semanas para su cumplimentación. Los resultados preliminares de la Encuesta fueron presentados y discutidos durante la [reunión anual de los directores de la red](#), en mayo de 2023 en la Ciudad de Panamá, Panamá.<sup>6</sup> Las discusiones con los directores de presupuesto en este momento ayudaron a identificar algunas tendencias en el PpR en la región, tales como la relevancia de esta herramienta, las oportunidades de uso de las nuevas tecnologías de la información y la importancia del monitoreo del desempeño del gasto.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> De igual manera, la directiva de la Red compartió a los directores de presupuesto que han respondido las respuestas completas de todos los países.

<sup>7</sup> Blog BID 2023 [Cuatro tendencias sobre el uso del Presupuesto por Resultados en América Latina y el Caribe en la postpandemia](#), Pimenta, Zaltsman, Lora, Fierros et al.

### 3. Resultados de la Encuesta

Esta sección presenta un análisis de los resultados de la Encuesta sobre PpR 2023 y está estructurada de acuerdo con los nueve ejes temáticos mencionados anteriormente. Además, el anexo de este documento muestra gráficos con información desagregada sobre las respuestas de los países a algunas de las preguntas.

#### 3.1 Medición del desempeño gubernamental

Varios países de la región y del mundo adoptan un marco nacional del desempeño (MDN) para medir la actuación gubernamental en relación con sus propios objetivos y metas. Estos marcos son una herramienta útil para implementar los presupuestos por resultados, ya que no solo delimitan lo que se pretende alcanzar (objetivos), sino que proporcionan los elementos necesarios para valorar lo conseguido en cierto periodo de tiempo. Esto puede contribuir a la coordinación entre los diversos sectores de la acción gubernamental.

La región ha avanzado en la aplicación de estos marcos y, en la actualidad, el 88% de los países que respondieron la Encuesta disponen de ellos. Esta cifra es muy similar a la de la OCDE en 2018. Los elementos más presentes en los MND de los países de la región son: i) un conjunto de objetivos nacionales de resultados inherentes a cada gobierno (lo tienen 10 de los 17 países encuestados, el 59%); ii) la DGP proporciona instrucciones sobre la selección y la calidad de los objetivos de productos/resultados (10 países); iii) un conjunto de indicadores nacionales clave que tienen algún estatus oficial o legal e indicadores (nueve países, el 53%); iv) un informe anual sobre la consecución de los objetivos de resultado nacionales (nueve países, el 53%), y v) un marco determinado centralmente para vincular los objetivos de productos/resultados sectoriales con los objetivos de resultados nacionales (ocho países, el 47%). Véase el Gráfico A.3 en el anexo.

Las Direcciones Generales de Presupuesto (DGP) desempeñan un rol preponderante en la gestión de esta herramienta, particularmente en lo relacionado con su diseño. Entre sus funciones destaca la provisión de instrucciones para la selección de los objetivos de productos y resultados. De acuerdo con la Encuesta, las DGP ejercen esta función en el 59% de los países de ALC, cifra similar a la observada en la OCDE (un 56%).

Por contraste, un elemento que aparece en mucho menor medida en los MND de los países de ALC que en los de la OCDE es el uso rutinario y estandarizado de referencias internacionales para evaluar el progreso y desempeño en diversas áreas: un 18% de los países de la región y un 35% en la OCDE.

### **3.2 Marco legal e institucional del PpR en ALC**

Implementar un PpR involucra no solo a los diseñadores del presupuesto en los gobiernos, sino también a gran parte de la administración pública, por lo que es importante que se aplique con bases legales sólidas que den certeza y establezcan las atribuciones y obligaciones de los actores públicos implicados.

En ALC, el 57% de los países que cuentan con un marco de PpR lo ha instituido a través de una o más leyes, la más frecuente es la ley orgánica del presupuesto.<sup>8</sup> El 43% restante lo hizo solo a través de reglamentos, instrucciones para la formulación del presupuesto anual u otras directrices. Una buena experiencia en este sentido es la de Paraguay (véase el recuadro 1). En la OCDE, la proporción de casos en los que el PpR se instituyó a través de una o más leyes fue más alta (un 70%),<sup>9</sup> mientras que el resto de los países (un 30%) lo hizo solo a través de instrucciones para la elaboración del presupuesto u otros tipos de directrices.

Dos aspectos importantes del marco legal de un PpR son si existe obligatoriedad de implementar este modelo de presupuestación y sobre qué dependencias de gobierno se establece dicha obligatoriedad. Si bien esta obligatoriedad no es garantía de que los países apliquen correctamente este modelo, sí puede alentar a las instituciones a adecuar sus procedimientos y lógicas de coordinación hacia al interior de la administración. Esto, eventualmente, podría promover la generación de evidencia sobre los avances o áreas por mejorar en determinados sectores.

La Encuesta reveló que en la mitad de los 14 países de ALC que reportaron contar con un PpR la implementación es obligatoria tanto para los ministerios de línea como para las agencias descentralizadas de la administración pública nacional. En dos países (el

---

<sup>8</sup> Siete (el 41%) países lo hicieron solo a través de la ley orgánica de presupuesto, mientras que dos (12%) lo hicieron a través de una ley independiente sobre el desempeño.

<sup>9</sup> 19 países (el 56%) lo hicieron a través de la ley orgánica de presupuesto, uno (4%) lo hizo a través de una ley independiente sobre el desempeño, uno (el 4%) a través de ambos tipos de ley y uno a través de otra ley (Encuesta OCDE 2018 sobre presupuesto por resultados).

14%) es obligatoria solo para los ministerios de línea, en tres (el 21%) su cumplimiento es opcional tanto para los ministerios como para las agencias descentralizadas y en los dos países restantes (el 14%) la aplicación es obligatoria solo para algunos programas seleccionados. En la OCDE existe una mayor obligatoriedad: en el 77% de los países que cuentan con un PpR su implementación es obligatoria tanto para ministerios como para las agencias, en un 13% solo es obligatoria para los ministerios y apenas en un 10% esta implementación es opcional.

### Recuadro 1. Ley de Presupuesto por Resultados de Paraguay

<p>Ley sobre Presupuesto por Resultados Paraguay</p>	<p>El caso paraguayo es un ejemplo de impulso al PpR mediante la dotación de un marco legal completo: está constituido por la Ley 6620, que dispone la implementación gradual del Presupuesto por Resultados (octubre 2020), y el Decreto 9065 (abril 2023), que la reglamenta. Dicha legislación nombra al Ministerio de Hacienda como el ente encargado de establecer los procesos y mecanismos necesarios para la aplicación gradual del PpR en todos los organismos y entidades del Estado. Además, el Ministerio de Hacienda es el responsable de fijar instrumentos de planificación, seguimiento, evaluación y otros que se consideren necesarios para la puesta en marcha del PpR. Este debe instrumentarse a través del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Por medio de la Dirección General de Presupuesto de dicha entidad, se establecen los criterios y parámetros necesarios para los procesos de seguimiento, evaluación y medición del desempeño de programas presupuestarios.</p> <p>Fuente: Ley 6620: <a href="https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9394/ley-n-6620-dispone-la-implementacion-gradual-del-presupuesto-por-resultados">https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9394/ley-n-6620-dispone-la-implementacion-gradual-del-presupuesto-por-resultados</a></p>
--	---

### 3.3 Rol del Poder Legislativo y de los órganos de control en la implementación del PpR

El esfuerzo para implementar el PpR que se lleva a cabo en la administración pública puede verse soportado, además, por actores externos a la rama ejecutiva, como son el poder legislativo o los órganos de control externo y/o auditorías. Estos actores pueden involucrarse en los diferentes ejes del PpR y su participación puede coadyuvar a una efectiva aplicación del PpR, a través de una mayor rendición de cuentas.

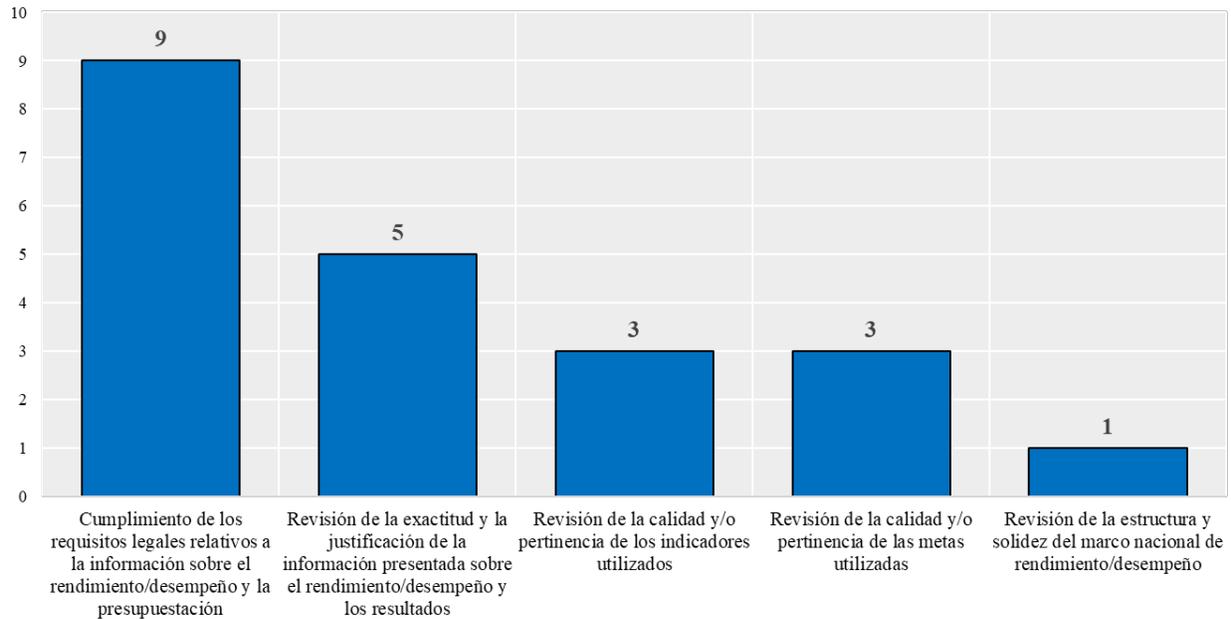
En ALC, el peso que guardan los Congresos en los PpR es aún muy limitado. Por ejemplo, el Poder Legislativo se involucra en un grado bajo durante la definición de las propuestas de planes de gobierno. Esto es relevante, ya que los planes de gobierno tienden a verse

reflejados luego en los MND. La Encuesta reveló que en solo seis de los 17 países encuestados el Poder Legislativo participa en los procesos de elaboración de las propuestas de planes de gobierno, ya sea opinando formalmente sobre los mismos o aprobándolos (véase el gráfico A.4 en el anexo). La revisión de las propuestas por parte del Poder Legislativo se observa en los casos de Brasil, Colombia, Jamaica y Uruguay. En estos países, las opiniones respecto al documento presentado quedan plasmadas en actas o minutas sobre las discusiones realizadas. En Barbados, Belice, Brasil, Colombia y Jamaica es necesario que el Poder Legislativo apruebe el proyecto del plan de gobierno, de tal forma que posteriormente este se pueda publicar e implementar.

Además del Poder Legislativo, las instituciones superiores de auditoría (ISA) pueden desempeñar un rol importante en la implementación adecuada del PpR. En la mayoría de los países de la OCDE (el 85%), las ISA actúan en el proceso: en más de la mitad de los países, por ejemplo, suelen valorar la estructura del MND y verifican su solidez. Asimismo, es frecuente que revisen que lo programado se haya realizado acorde a los criterios y especificaciones que establece la ley, o que funjan como un ente revisor de la calidad de la información presentada sobre el desempeño y el presupuesto y de la pertinencia de las metas y los indicadores ejecutados.

En ALC, las ISA suelen estar menos presentes en el PpR: solo actúan en un 59% de los países encuestados. Además, su función es más acotada y, principalmente, observan que se cumplan con los requisitos legales respecto al desempeño y la presupuestación (así ocurre en el 90% de los países de ALC en los que las ISA participan en el PpR). Sin embargo, solo en uno de los 10 países de la región donde participan las ISA, estas instituciones se ocupan de revisar el MND su estructura y solidez (véase el gráfico 3).

**Gráfico 3. Participación de la Institución Superior de Auditoría (ISA) en los países ALC en los que juega un rol dentro del sistema del desempeño y el presupuesto**



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados.

### 3.4 Mecanismos de monitoreo y evaluación de la calidad del gasto público

Una de las principales ventajas del PpR es que genera información para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos y el diseño de programas presupuestarios. Para que esta ventaja se materialice en la práctica, es deseable que los gobiernos cuenten con mecanismos institucionales sistemáticos para monitorear el desempeño y alentar que la información generada se utilice en el ciclo presupuestario de las políticas públicas.

La gran mayoría de los países de la región cuentan con sistemas de monitoreo (véase el gráfico A.5 en el anexo). Solo 2 (el 12%) de los 17 países entrevistados reportan no tenerlos. Por otra parte, 13 (el 76%) señalan que realizaban evaluaciones de programa ex ante y 16 (el 94%) informan de evaluaciones ex post.

Dos herramientas destacan por su relevancia para fortalecer la gobernanza del PpR; i) las guías para la implementación del PpR y ii) los sistemas de monitoreo de indicadores de desempeño. Las primeras son muy importantes, ya que sirven para indicar actores clave, roles, responsabilidades, temporalidades, metodologías e inclusive el uso de las recomendaciones emitidas por las evaluaciones. La Encuesta revela que un poco más

de la mitad de los países ALC (65%) han emitido este tipo de documento, cifra que es algo superior a la experiencia de la OCDE (59%). Véase el gráfico A.6 en el anexo.

Asimismo, resulta relevante que la implementación del PpR incluya reglamentos y metodologías para fomentar un diseño de programas y proyectos que promueva el logro de resultados. En este sentido, resulta clave conocer: i) qué dice la legislación vigente sobre este aspecto, ii) la coordinación entre los ejecutores del gasto y las autoridades presupuestarias para mejorar la calidad del gasto, iii) los vínculos entre los indicadores de desempeño y las líneas del presupuesto para facilitar la evaluación, iv) las metodologías con las que se diseñan los programas (e.g. con una teoría del cambio o con un marco lógico), v) la facultad de la DGP para pedir evaluaciones rápidas del gasto, y vi) los vínculos entre el plan anual o el multianual de evaluaciones y el presupuesto.

La Encuesta revela avances en los aspectos mencionados (véase el cuadro 1): 14 de los 17 países (el 82%) reportaron contar con marcos legales donde se estipulan los mecanismos para evaluar el gasto ejercido y 13 (el 76%) dijeron contar con una coordinación entre los ejecutores del gasto y las autoridades presupuestarias para mejorar la calidad del gasto. Además, en 11 países (el 65%), los indicadores del desempeño se vinculan a líneas presupuestarias y los programas se diseñan utilizando metodologías como la teoría del cambio o el marco lógico. En poco más de la mitad de los países encuestados, las DGP tienen la facultad para realizar evaluaciones expeditas sobre el gasto. Finalmente, solo seis países vinculan sus planes anuales o multianuales de evaluaciones con el presupuesto. Esto implica un desafío importante para la región, ya que ligar lo que se va a evaluar con el presupuesto facilita la identificación de prioridades del gobierno y da coherencia al ciclo presupuestario de las políticas públicas.

**Cuadro 1. Elementos para evaluar los resultados del gasto del gobierno**

Países	Ley (o decreto) y su respectivo reglamento	Coordinación entre los ejecutores del gasto y las autoridades presupuestarias	Vínculos entre los indicadores de desempeño y las líneas del presupuesto	Los programas se diseñan con una teoría del cambio, o con un marco lógico	Facultad de la DGP para pedir evaluaciones rápidas del gasto	Vínculos entre el plan anual o el multianual de evaluaciones y el presupuesto
ARG	●	●	●	●	●	●
BRB	●	●	●	●	●	●
BLZ	●	●	●	●	●	●
BOL	●	●	●	●	●	●
BRA	●	●	●	●	●	●
CHL	●	●	●	●	●	●
COL	●	●	●	●	●	●
CRI	●	●	●	●	●	●
SLV	●	●	●	●	●	●
CTM	●	●	●	●	●	●
HND	●	●	●	●	●	●
JAM	●	●	●	●	●	●
PAN	●	●	●	●	●	●
PRY	●	●	●	●	●	●
PER	●	●	●	●	●	●
DOM	●	●	●	●	●	●
URY	●	●	●	●	●	●
Totales	14	13	11	11	10	6
%	82%	76%	65%	65%	59%	35%

Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Otro aspecto importante para el buen funcionamiento de los PpR es saber qué entidades se encargan de identificar los programas que hay que evaluar (ex ante o ex post) y cuáles llevan a cabo esas valoraciones (véase el gráfico A.7 en el anexo). En ALC, hay 13 países que evalúan ex ante: en cuatro la responsabilidad sobre qué se va a evaluar recae sobre una única entidad y en el resto la comparten dos o más instituciones. Las que tienen esta atribución con mayor frecuencia son las DGP y los ministerios de línea (ambas en un 38% de los casos), seguidas de la oficina de presidencia/primer ministro (un 23%) y la ISA (un 15%). Solo en un país, Uruguay, el Poder Legislativo ejerce este rol y en otros siete países, la identificación de los programas sujetos a evaluación ex ante no está a cargo de una institución, sino que se encuentra definida por ley (véase el gráfico A.8 en el anexo).

Las evaluaciones ex post están más extendidas (véase el gráfico A.7 en el anexo). Las realizan 16 países: en siete casos la responsabilidad de decidir qué evaluar es de una organización y en el resto es una función compartida por dos o más actores. Destaca el peso de las DGP (un 56% de los casos), seguido por los ministerios de línea o sectoriales

(un 38%) y la ISA (un 38%). En menor medida, ejercen esta función el Poder Legislativo (un 31%) y la oficina de la presidencia/primer ministro (un 25%). Esta experiencia de ALC contrasta con la de la OCDE, donde los ministerios de línea o sectoriales son las organizaciones que ejercen más comúnmente esta función (en el 90% de los casos).

La realización de las evaluaciones suele estar a cargo de más de una institución. En las ex ante, lo más común es que se ocupen los ministerios sectoriales (el 50% de los países) y las DGP (el 33%), del mismo modo en que sucede en los países de la OCDE (93% y 52%, respectivamente). En las ex post, predominan los ministerios sectoriales (el 60%), las DGP (el 47%) y las ISA (33%), al igual que en la OCDE (94%, 52% y 68%, respectivamente). Además, alrededor del 20% de los países de ALC y un tercio de los de la OCDE disponen de servicios de evaluación del gobierno que comparten la función de realizar evaluaciones con otras instituciones.

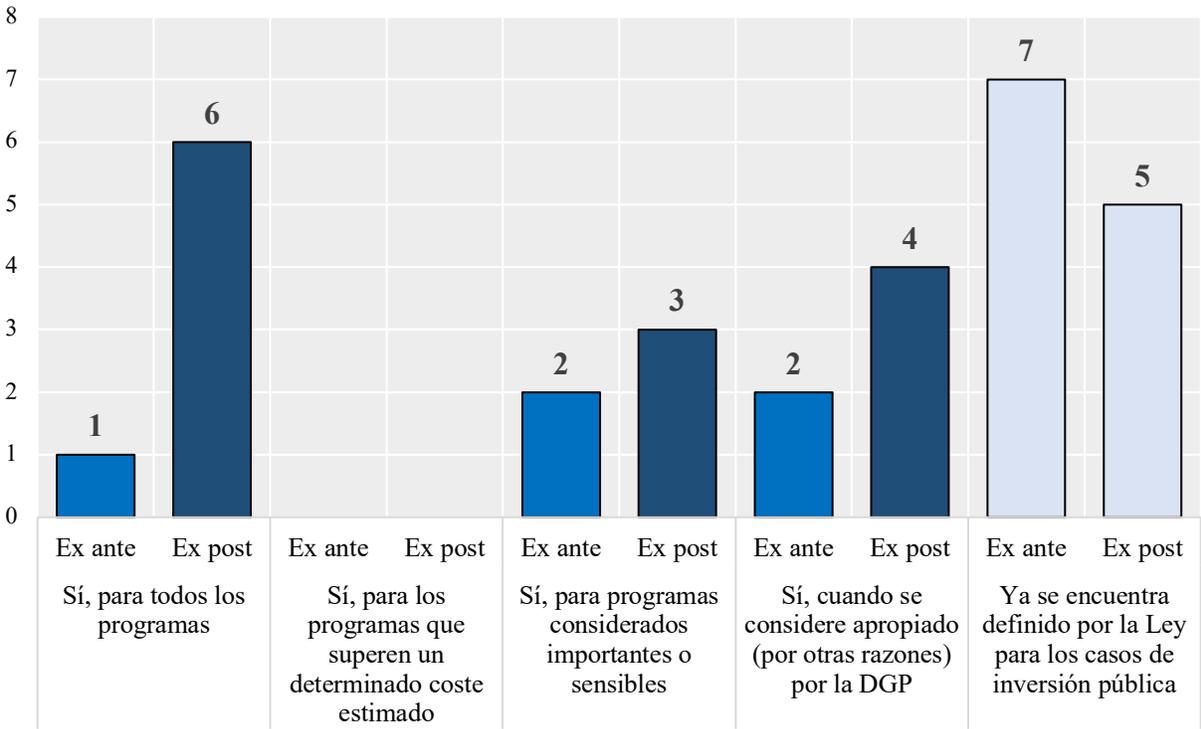
Para finalizar, es importante mencionar que el requisito de llevar a cabo evaluaciones ex ante y/o ex post de los programas no siempre es jurídicamente vinculante. En ALC, el requisito vinculante está mucho más extendido para las evaluaciones ex post: en un 71% de los países que respondieron la Encuesta, frente a un 53% en el caso de las ex ante. De igual forma, en los países de la OCDE dicho requisito vinculante se encuentra ligeramente más extendido para las ex post (un 56%) que para las ex ante (un 53%). En los casos donde el requisito existe para evaluaciones ex post (alrededor del 50% de los países de ALC que han reportado realizar este tipo de evaluaciones y el 58% de la OCDE), se determina que estas evaluaciones se lleven a cabo para todos los programas.

Entre los nueve países de ALC en los que existe un requisito vinculante de realizar evaluaciones ex ante, solo en uno (un 11%) se trata de un requisito que aplica a la totalidad de los programas; en tres (un 33%) aplica solo a programas particularmente importantes o sensibles o que la DGP solicite, y en los cinco restantes (un 56%) aplica a programas identificados con base a criterios definidos en el marco legal de la inversión pública (véase el gráfico 4). Entre los 18 países de la OCDE en los que existe un requisito vinculante de este tipo, el mismo aplica a la totalidad de los programas en nueve países (un 50%) y solo a programas seleccionados por considerarse particularmente sensibles o importantes, por tener un costo superior a determinado umbral o por solicitud de la DGP en los nueve países (50%) restantes. Es notable que en ningún país de ALC existan

requisitos jurídicos que estipulen la ejecución de estos tipos de evaluaciones para programas que superen algún determinado monto o coste estimado.

Por otra parte, en ALC hay 12 países en los que existe un requisito vinculante de realizar evaluaciones ex post. De ellos, en seis (un 50%) se trata de un requisito que aplica a todos los programas; en cinco (un 42%) aplica solo a programas que se consideren particularmente importantes o sensibles o que la DGP solicite, y en los dos países restantes (un 17%) aplica a programas identificados en base a criterios definidos en el marco legal de la inversión pública (véase el gráfico 4). Entre los 19 países de la OCDE en los que existe un requisito vinculante de este tipo, el mismo aplica a la totalidad de los programas en 11 (un 58%) países y solo a programas seleccionados por considerarse particularmente sensibles o importantes, por tener un costo superior a determinado umbral o por solicitud de la DGP en los ocho países (un 42%) restantes.

**Gráfico 4. Existencia de requisitos de evaluación jurídicamente vinculantes según temporalidad de las evaluaciones en ALC**



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

A continuación, un resumen de la experiencia de Chile en estos temas.

## Recuadro 2. Evaluaciones ex ante en Chile

<p>Sistema de evaluaciones ex ante</p> <p>Chile</p>	<p>El proceso de evaluación ex ante de programas en Chile comenzó en 2008. Permite contar con información relevante sobre el diseño de los programas públicos, retroalimentar el proceso de formulación presupuestaria y contribuir a la transparencia del gasto público. Sus objetivos específicos son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) Explicitar para cada programa: el problema público a abordar, las poblaciones a considerar, la estrategia a seguir, los bienes y/o servicios públicos a proveer y los resultados esperados.</li><li>ii) Poner a disposición la información de diseño programático para el proceso de formulación y la toma de decisiones presupuestarias.</li><li>iii) Facilitar el posterior monitoreo y la evaluación de resultados de los programas financiados.</li><li>iv) Contribuir a mejorar la coherencia de la oferta programática de los servicios públicos.</li><li>v) Contribuir a la transparencia en la asignación y gestión de los recursos públicos.</li></ul> <p>Fuentes: OECD (2019); Gobierno de Chile: <a href="http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-111377.html">http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-111377.html</a> ; <a href="https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-24321-35324.html#gestion_instrumentos_0">https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-24321-35324.html#gestion_instrumentos_0</a>.</p>
---	--

### 3.5 Estado de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son un insumo fundamental de los sistemas de monitoreo y evaluación de los PpR y sirven a los decisores públicos para visualizar los avances o retrocesos de las políticas implementadas.

Los indicadores utilizados en el PpR pueden ser estratégicos y/o de gestión. Según la Encuesta, en la región se emplean principalmente los primeros (véase el gráfico A.9 en el anexo). Dentro de esta categoría, los indicadores más comunes son los de producto (reportados por 12 países) y los de resultados intermedios (11 países), mientras que los de impacto se aplican en menor medida (en cinco países). Por otra parte, con respecto a los indicadores que dan seguimiento a la gestión, cinco países dicen contar con este tipo: los de procesos son los más comunes (en cuatro países), seguidos de los que monitorean las actividades (en tres) y los insumos (en uno). La revisión periódica de los indicadores presupuestarios reportados es clave para asegurarse de que continúan

siendo relevantes, para mantenerlos actualizados y con un adecuado nivel de calidad sobre la información publicada de lo que el gobierno implementa. Para ello, es importante conocer la frecuencia con la que se revisan y quién está a cargo de esta tarea (véase el gráfico A.10 en el anexo). La mayor parte de los países de ALC (10) revisan anualmente sus indicadores, Belice y Honduras carecen de una temporalidad determinada y Barbados, Bolivia y Guatemala no los controlan. En esta tarea, es importante el peso de las DGP, porque son las instituciones gubernamentales que con más frecuencia se encargan de la revisión de los indicadores (en ocho países). Destacan los casos de Belice y Brasil, donde asumen esa función los ministerios de línea, y Colombia, donde lo hace la ISA. Por su parte, en Honduras se encarga la Dirección de Gestión por Resultados (DIGER), creada en 2022.

Otro aspecto relevante es el número de indicadores dada la propensión de muchos países en desarrollo a optar por modelos de presupuestación complejos que requieren el seguimiento de demasiados indicadores, lo que en muchos casos ha sido un obstáculo importante para su éxito (Robinson, 2022; Sanginés y Nicaretta, 2022). En los últimos años, los países de la región han incrementado la cantidad de indicadores asociados al PpR y no se ha simplificado el seguimiento al desempeño del presupuesto. Una recomendación es simplificar los PpR y abandonar complejidades innecesarias, además de enfocar los esfuerzos en las áreas prioritarias para poder trabajarlas más en profundidad.

### **3.6 Transparencia presupuestaria**

Uno de los principales componentes del PpR tiene que ver con el uso de la información generada a partir del presupuesto y su disseminación. Para ello, es primordial que los países cuenten con esquemas de transparencia que cubran todas las etapas del proceso presupuestario, facilitando así las evaluaciones ex ante y ex post del desempeño presupuestario así como la información al Parlamento, a la ciudadanía y a otros actores importantes. En términos generales, el acceso a la información sobre el presupuesto en los países encuestados presenta oportunidades de mejora. De acuerdo con la Encuesta, gran parte de los países hace públicos otros informes y/o documentos relacionados con el presupuesto, como los documentos que contienen la propuesta presupuestaria (17 de

21 países lo hacen),<sup>10</sup> los informes de ejecución presupuestaria y de cierre de la ejecución (16 de 21). En menor medida, hay países (12 de 21) que publican los informes de auditoría post ejecución del presupuesto. Este último aspecto es en el que los países de la región se encuentran más rezagados en comparación con los de la OCDE, donde casi el 90% publica esta información.

Una buena práctica que los países con PpR han implementado es la creación de portales web específicos para colocar la información relacionada con el presupuesto. De acuerdo con la Encuesta, el 76% de los países que respondieron reporta la existencia de este tipo de portales web gubernamentales (véase el gráfico A.12 en el anexo). Una buena experiencia en la región es el portal de transparencia presupuestaria de México (véase el recuadro 3).

### Recuadro 3. Portal de transparencia presupuestaria de México

<p>Portal de transparencia presupuestaria</p> <p>México</p>	<p>Desde 2011, el Gobierno Federal cuenta con un portal de transparencia presupuestaria (PTP) que presenta información sobre el desempeño de manera que pueda ser interpretada por usuarios sin conocimientos profundos en procesos o información presupuestaria, utilizando infografías y el despliegue de información georreferenciada. También proporciona datos abiertos que pueden ser usados por analistas e investigadores.</p> <p>Esta estrategia incluye información y datos accesibles a través del sitio de Internet <a href="https://transparenciapresupuestaria.gob.mx">https://transparenciapresupuestaria.gob.mx</a>, difusión a través de las redes sociales, formación de funcionarios públicos y otras partes interesadas en materia de presupuestación por resultados, así como en el uso e interpretación de la información sobre resultados y ejercicios en los que participan organizaciones de la sociedad civil para promover el uso de esta información.</p> <p>Fuentes: OECD (2019). Gobierno de México: <a href="http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/">http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/</a></p>
---	--

Los resultados mencionados son congruentes con los resultados para los países de ALC del índice de transparencia presupuestaria, una referencia internacional que permite comparar el estado de la transparencia presupuestaria en los países de la región con el resto del mundo (véase el recuadro 4).

<sup>10</sup> Los 21 países a los que alude este párrafo incluyen los 17 que respondieron a la Encuesta 2023 sobre PpR y otros cuatro (Ecuador, México, Nicaragua y Trinidad y Tobago) de los que se obtuvo información mediante la Encuesta de Presupuesto Abierto 2021 de la International Budget Partnership. Disponible en: [Country Results | International Budget Partnership](#).

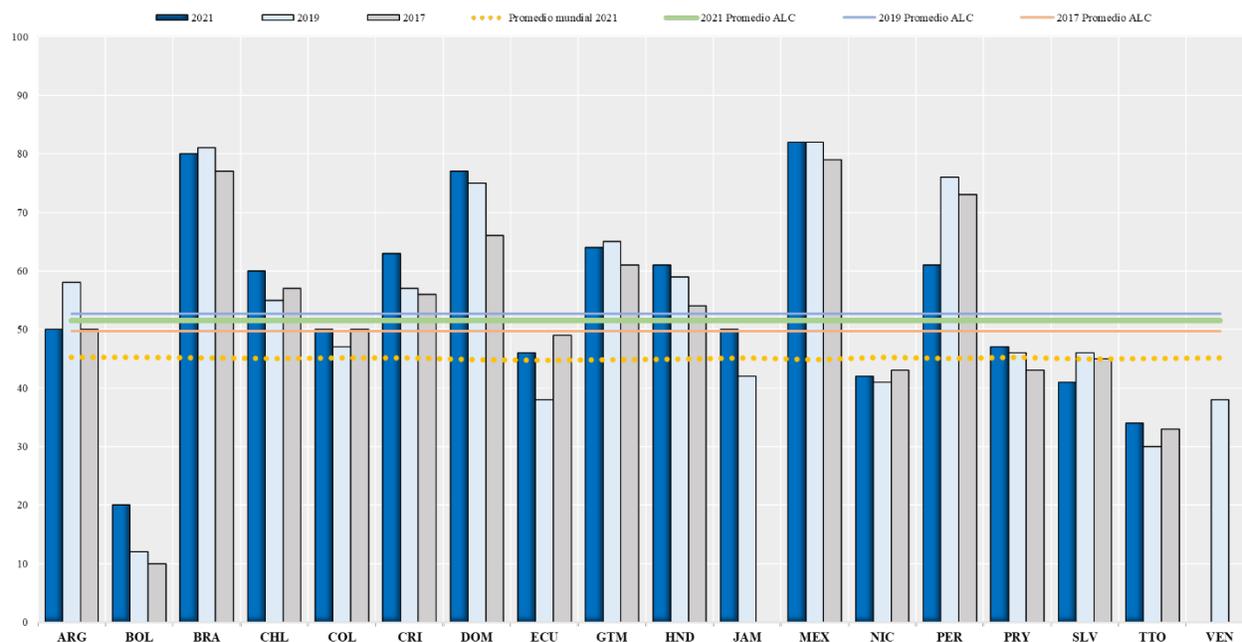
#### Recuadro 4. Índice de transparencia presupuestaria

<p>Índice de transparencia presupuestaria</p> <p>IBP</p>	<p>Se obtiene a partir de una encuesta compuesta de 228 preguntas. Este índice se compone de tres pilares:</p> <p>i) Transparencia: evalúa la disponibilidad pública de los ocho documentos presupuestarios clave, que en conjunto ofrecen una visión completa de cómo se han recaudado, planificado y gastado los recursos públicos durante el ejercicio presupuestario. Para que se consideren "a disposición del público", los documentos deben publicarse en línea, en un plazo coherente con las buenas prácticas, y deben incluir información completa y útil.</p> <p>ii) Participación: evalúa el grado en que el ejecutivo, el legislativo y la institución superior de auditoría ofrecen oportunidades para que el público participe durante los distintos ciclos del proceso presupuestario</p> <p>iii) Monitoreo presupuestario: examina el papel que desempeñan las legislaturas y las instituciones superiores de auditoría en el proceso presupuestario y en qué medida son capaces de proporcionar una supervisión sólida del presupuesto. La encuesta también recoge información complementaria sobre la existencia y la práctica de instituciones fiscales independientes, pero estas preguntas no se puntúan.</p> <p>Fuente: Asociación Internacional de Presupuesto (<i>International Budget Partnership</i>): <a href="https://internationalbudget.org/open-budget-survey/">https://internationalbudget.org/open-budget-survey/</a></p>
--	---

El índice de transparencia presupuestaria o de presupuesto abierto, lo publica cada dos años la Asociación Internacional de Presupuesto (*International Budget Partnership*) y utiliza indicadores relacionados con la cantidad y calidad de la información presupuestaria publicada en términos de: i) transparencia, ii) participación y iii) monitoreo presupuestario. Este índice cubre 120 países, de los cuales 18 son de ALC (véase el gráfico 5). El promedio en ALC en 2021 fue de 52 puntos (sobre 100), por encima del promedio de 45 para el resto del mundo. Comparado con el ejercicio de 2019, el promedio para ALC no ha variado significativamente (se redujo un punto porcentual). Las principales mejoras se han producido en la transparencia (que aumentó de 51 puntos a 52) y la vigilancia (de 55 a 56). Se ha retrocedido un punto porcentual con respecto a 2019 (16) en el pilar de participación.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Disponible en: [IBP-OBS-Regional-Report-Latin-America\\_.pdf \(internationalbudget.org\)](https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/IBP-OBS-Regional-Report-Latin-America.pdf)

**Gráfico 5. Índice de transparencia presupuestaria en ALC**



Fuente: Índice de transparencia presupuestaria de la Asociación Internacional de Presupuesto, 2021. Disponible en: [Rankings | International Budget Partnership](#).

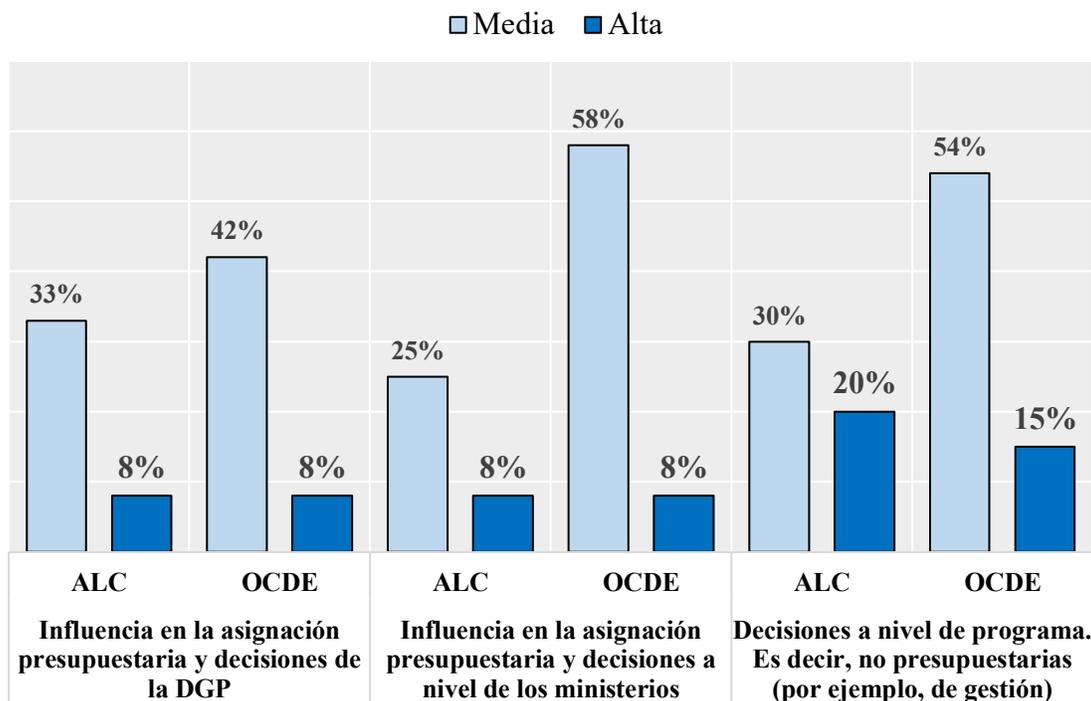
### 3.7 Uso del sistema de monitoreo y evaluación del desempeño para el diseño del presupuesto

Los sistemas de monitoreo y evaluación para el diseño del presupuesto, además de mostrar mediante indicadores los avances y las áreas por mejorar de las políticas durante su implementación, generan evidencia sobre qué resultados y áreas de oportunidad se pueden abordar respecto al gasto ejecutado. Son, por tanto, una referencia importante para quienes diseñan el presupuesto. En este sentido, la mitad de los países encuestados que reportaron contar con información de desempeño (8 de 16, el 50%) respondió que hacen uso de la información que se genera a partir de los sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público (véase el gráfico A.13 en el anexo). Sin embargo, el nivel de influencia de esta información en las asignaciones presupuestarias es generalmente bajo, tanto en las decisiones generales de la DGP como en las asignaciones para ministerios y para programas específicos.

El gráfico 6 muestra el nivel de influencia de los resultados de las evaluaciones realizadas en la Encuesta sobre PpR 2023. La mayoría de los países reporta que las evaluaciones tienen una baja influencia en las decisiones generales de la DGP, como en las

asignaciones para ministerios y para programas específicos. Solo un país señala un grado de influencia alto en los tres ámbitos por igual. En comparación con los países de la OCDE, si bien el nivel de influencia alto es similar, los países señalaron mayores niveles de baja influencia y menores niveles de influencia media. Esto es particularmente notorio en lo que se refiere a la influencia en las asignaciones por parte de los ministerios y en las decisiones no presupuestarias de programas específicos.

**Gráfico 6. Nivel de influencia de los resultados de las evaluaciones en las decisiones de asignación presupuestaria, comparativo entre ALC y OCDE**



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC. Para países de la OCDE se ha usado la Encuesta 2018 sobre PpR (*Performance budgeting*). Disponible en: [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB\\_2018](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB_2018).

La baja influencia se debe, en parte, a la insuficiente institucionalización del uso de los insumos generados por estos sistemas, lo cual representa un reto importante para los gobiernos. Nueve de los 17 países de la región que respondieron la encuesta cuentan con mecanismos institucionales para inducir la utilización de esta información durante la etapa de formulación del presupuesto. Algunos ejemplos de esto son las experiencias de Colombia y Perú. En Colombia, los resultados de las evaluaciones son socializados en comités de apoyo técnico sectoriales, los cuales traen como resultado la construcción

del marco de gasto de mediano plazo. En cambio, en Perú las mesas de desempeño se consideran espacios para mostrar los avances o áreas de mejora de distintos programas, sectores o pliegos involucrados en la sustentación de los recursos. Las principales restricciones que tienen los países para utilizar las evidencias tras los procesos de evaluación son: i) la ausencia de mecanismos formales para tomar en cuenta los resultados de dichos ejercicios valorativos (un 44%); ii) el insuficiente interés político y burocrático que generan (un 43%); iii) la falta de experiencia técnica especializada y la pobre calidad de la información sobre el desempeño (un 38%), y la cobertura limitada de las evaluaciones implementadas (un 29%). Véase el gráfico A.17 en el anexo.

### **3.8 Estrategias para mejorar las capacidades institucionales del PpR**

La implementación de PpR requiere de apoyos y capacitaciones a los funcionarios sobre lo que realizan o realizarán y cómo deben hacerlo. Esto con el fin de construir y mejorar las capacidades institucionales requeridas para el correcto funcionamiento de esta herramienta presupuestaria. Entre los apoyos que ofrecen los gobiernos de la región sobresale la utilización de directrices metodológicas para que los encargados de ejecutar el PpR conozcan cuáles son los procedimientos que deben de seguir para adecuar sus funciones a esta estrategia. Estas directrices las utilizan el 88% de los países (véase el gráfico A.18 en el anexo).

Otro aspecto para destacar es que alrededor de dos tercios de los gobiernos de la región (el 65%) han llevado a cabo capacitaciones para apoyar y orientar en la estructuración y ejecución del PpR. Solo Belice, Barbados, Brasil, Costa Rica y Uruguay no han realizado capacitaciones relacionadas con la estructuración del presupuesto con base a programas en los últimos cinco años. Por otra parte, de los 12 países de ALC que han reportado realizar capacitaciones, seis las llevan a cabo anualmente. En cambio, Argentina la hace cada semestre, Panamá trimestralmente y Guatemala y Jamaica cada mes. En dos casos (El Salvador y Paraguay), estas capacitaciones no tienen una periodicidad definida (véase el gráfico A.19 en el anexo). Institucionalizar el uso de capacitaciones para apuntalar la estrategia por resultados del presupuesto es un paso que los gobiernos deben tener en cuenta si quieren formar cuadros de nivel técnico. De igual forma, estas capacitaciones no deberían ocurrir solo en las DGP, sino extender su alcance a los encargados de implementar los programas en los sectores.

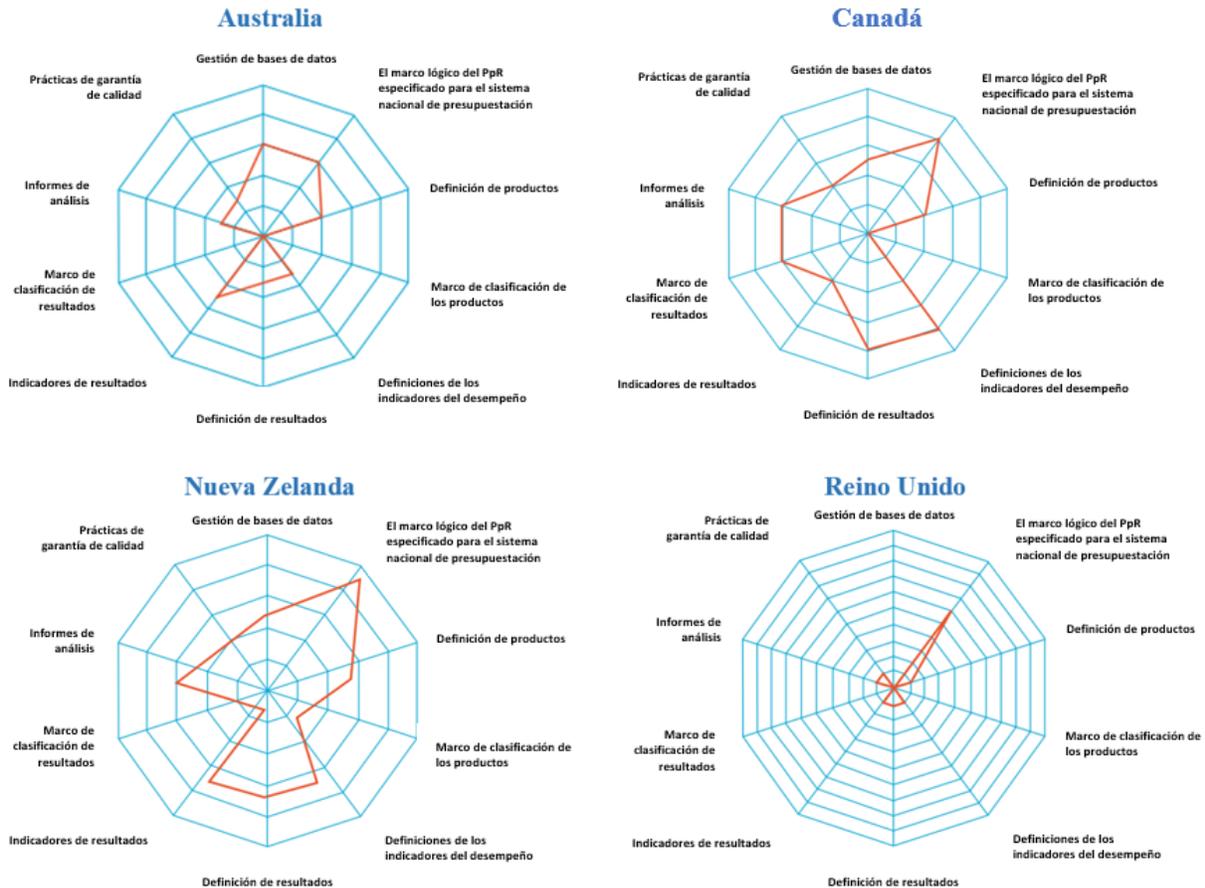
Algunas prácticas menos frecuentes en la región son la habilitación dentro de las estructuras gubernamentales de unidades especializadas para apoyar en la ejecución de la presupuestación por resultados y las revisiones y garantías de calidad. Solo el 53% de los países encuestados cuenta con estas unidades especializadas, mientras que en la OCDE la proporción es del 87%. En lo referente a las revisiones para la garantía de calidad, solo el 47% de los gobiernos de ALC realiza actividades relacionadas con estas tareas, mientras que en la OCDE esa cifra es del 77%. Otra práctica poco frecuente es la revisión de todo el sistema de PpR. Solo Chile, Guatemala, Panamá, Paraguay y Uruguay (el 35%) reportan llevar a cabo revisiones sobre el desempeño general de esta estrategia por resultados del presupuesto. Esta valoración sobre el sistema resulta útil para identificar deficiencias en áreas, actores y/o procedimientos, de tal forma que se puedan atender y mejorar. Solo Guatemala tiene definida la periodicidad de la revisión del sistema (trianualmente). Un ejemplo de este tipo de revisiones fue la que llevó a cabo el Banco Asiático de Desarrollo (ADB, por sus siglas en ingles) y que se discute en el recuadro 5.

**Recuadro 5. Evaluación de marco de gestión presupuestaria basada en resultados del ADB**

<p>Evaluación del marco de gestión presupuestaria basada en resultados</p> <p>ADB</p>	<p>El ABD (2017) examina un grupo selecto de países que han liderado el uso de la gestión basada en resultados. También identifica los puntos débiles de su aplicación desde el punto de vista del análisis estadístico y sugiere directrices para la elaboración de descripciones de productos, indicadores de productos e indicadores de resultados. El ADB propone las siguientes áreas de revisión para conocer el desempeño de los sistemas de PpR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) el marco lógico del PpR especificado para el sistema nacional de presupuestación,</li> <li>ii) gestión de bases de datos,</li> <li>iii) definiciones de productos,</li> <li>iv) marco de clasificación de los productos,</li> <li>v) definiciones de los indicadores del desempeño,</li> <li>vi) definiciones de resultados,</li> <li>vii) indicadores de resultados,</li> <li>viii) marco de clasificación de resultados,</li> <li>ix) informes de análisis y</li> <li>x) prácticas de garantía de calidad</li> </ul> <p>Fuente: ABD (2017).</p>
---	--

El ADB (2017) realizó una revisión general del rendimiento de los PpR en ocho países: Australia, Canadá, Filipinas, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Singapur. Analizó el rendimiento sobre diez áreas: i) el marco lógico del PpR especificado para el sistema nacional de presupuestación, ii) gestión de bases de datos, iii) definiciones de productos, iv) marco de clasificación de los productos, v) definiciones de los indicadores del desempeño, vi) definiciones de resultados, vii) indicadores de resultados, viii) marco de clasificación de resultados, ix) informes de análisis y x) prácticas de garantía de calidad. El gráfico 7 resume los resultados encontrados en cuatro países.

**Gráfico 7. Resultados por dimensiones de las revisiones sobre el desempeño de los sistemas PpR**



Fuente: ABD (2017).

### **3.9 La perspectiva de género y la sostenibilidad ambiental como visiones de presupuesto en la región**

Las condiciones y el desarrollo de capacidades institucionales que genera el PpR pueden servir como punto de partida para la puesta en marcha de presupuestos con perspectivas climática y/o de género, temas que han adquirido particular importancia en la agenda de los gobiernos de la mayor parte del mundo. Algunos países de la región ya han comenzado a incorporar aspectos relacionados con la reducción de brechas de género y la contención de los efectos del cambio climático en los marcos nacionales de medición del desempeño. Un 59% de los países encuestados afirman que toman en cuenta estos aspectos a la hora de implementar sus marcos de medición del desempeño gubernamental (véase el gráfico A.21 en el anexo). Asimismo, algunos países que utilizan el PpR han puesto en marcha evaluaciones de programas que tienen como objetivo atender temas referentes al cambio climático (en 12 de 17 países, el 71%) y a la equidad de género (en 11 de 17, un 65%), (véase el gráfico A.22).

## **4. Reflexiones finales**

Las conclusiones de la Encuesta 2023 sobre Presupuesto por Resultados en América Latina y el Caribe evidencian avances y experiencias en torno a los sistemas de presupuestación por resultados en la región. No obstante, todavía existen oportunidades de mejora en su implementación, especialmente cuando se contrastan con los datos obtenidos en la Encuesta de Presupuesto por Resultados 2018 de los países de la OCDE. A continuación, se muestran algunas reflexiones generadas por esta publicación.

- i) La mayoría de los países de ALC tienen Marcos Nacionales del Desempeño (MDN), al igual que los países de la OCDE. Esto puede fomentar la orientación hacia el desempeño y el aprendizaje dentro de las oficinas gubernamentales. En cambio, un elemento que aparece en mucho menor medida en los MND de los países de la región respecto a la OCDE es el uso rutinario y estandarizado de puntos de referencia internacionales para evaluar el progreso/desempeño en diversas áreas. Este es un punto de oportunidad todavía pendiente.

- ii) Si bien todos menos uno de los países de ALC que respondieron a la encuesta reportaron contar con mecanismos de monitoreo o evaluación para medir la calidad del gasto público, solo la mitad de ellos indicó que utiliza dicha información para elaborar el presupuesto.
- iii) Sobre la institucionalidad y obligatoriedad del presupuesto por resultados, apenas un poco más de la mitad de los países de ALC cuentan con un marco legal de PpR (un 57%) frente al 70% en la OCDE. El establecimiento de estos marcos podría robustecer la aplicación de las políticas de PpR en la región, más allá de instrucciones y directrices infra legales.
- iv) Respecto al marco institucional que predomina en la región, destaca el liderazgo de las DGP. Su papel es preponderante para decidir qué se evalúa y al revisar la calidad de los indicadores. Sin embargo, cuando se trata de evaluar, son los ministerios de línea o sectoriales los que en mayor medida asumen esas tareas. Esto mismo se observa entre los países de la OCDE. Por otro lado, solo en unos pocos países de ALC las ISA tienen un rol clave al momento de fungir como decisoras de lo que se evalúa, además de ser instancias evaluadoras.
- v) Los actores externos al gobierno son importantes en la consolidación de los sistemas de PpR y en la región aún existen desafíos para involucrar a estas partes interesadas, como las ISA o el Poder Legislativo. El PpR podría facilitar la supervisión sistemática por parte de órganos de control externos, un aspecto que algunos países de la región están abordando de manera incipiente en 2023. Un ejemplo en la OCDE es la Cámara de los Comunes en el Reino Unido que cuenta con la unidad de escrutinio, la cual se encarga de analizar minuciosamente la relación entre el gasto y la entrega de resultados, identifica pautas y tendencias entre ambos, además de presionar al gobierno para que mejore la calidad de la información disponible al respecto.
- vi) Otra estrategia relevante es la decisión de llevar a cabo evaluaciones ex ante y/o ex post de los programas presupuestarios. Tanto en ALC como en los países de la OCDE, el requisito jurídicamente vinculante de realizar evaluaciones ex post está bastante más extendido que el de ex ante. La ampliación a más países del requisito jurídicamente vinculante de realizar evaluaciones podría ser una oportunidad para mejorar la calidad del PpR como un todo y el proceso de formulación presupuestaria, al estructurar de forma más clara un análisis anterior

a la asignación de los recursos. Esto ya ocurre en varios países con los proyectos de inversión pública, que cuentan con más evaluaciones ex ante (estudios de preinversión) que en otros tipos de gasto.

- vii) Este aspecto podría también relacionarse con la poca retroalimentación de los resultados en el proceso de formulación presupuestaria del año siguiente. La mayoría de los países de ALC reportaron que las evaluaciones realizadas tienen poca influencia sobre la asignación presupuestaria siguiente y que la proporción de ellos que reportó niveles de influencia medios o altos fue bastante menor que entre los países de la OCDE. En ALC, los mayores niveles de influencia se reportaron en el contexto de la asignación presupuestaria de la DGP y de la toma de decisiones no presupuestarias a nivel de los programas, mientras que en la OCDE fue en relación con las decisiones presupuestarias de los ministerios de línea y con la toma de decisiones no presupuestaria a nivel de programas.
- viii) La cantidad y calidad de los indicadores de desempeño es relevante y el simple incremento en la cantidad de estos indicadores no siempre se puede considerar un avance en el PpR. La propensión de muchos países en desarrollo a optar por modelos de presupuestación demasiado complejos ha sido en muchos casos ha sido un obstáculo importante para su éxito (Robinson, 2022; Sanginés y Nicaretta, 2022). Una recomendación sería simplificar los PpR y abandonar complejidades innecesarias, además de enfocar esfuerzos en las áreas prioritarias para poder trabajarlas más.
- ix) La transparencia presupuestaria se ha fortalecido en la mayoría de los países de la región y aprovechar esta evidencia representa una oportunidad para llevar a cabo evaluaciones más profundas y complementar la acción del PpR con revisiones exhaustivas del gasto. Si bien los presupuestos en ALC presentan un nivel de transparencia mayor que el promedio mundial, todavía hay espacio para mejoras, principalmente en la forma en la que se presentan los datos. La existencia de portales web con datos abiertos facilitaría mucho el uso de minería de datos, el aprendizaje de máquina y la inteligencia artificial. Además, es común que las propuestas de presupuestos sean presentadas a los parlamentos en papel, en documentos escaneados o en formatos no editables, lo que dificulta el análisis de datos y la vigilancia externa.

- x) Con respecto a la construcción de capacidades institucionales al interior del gobierno que faciliten la implementación del PpR, se han llevado a cabo constantes esfuerzos de capacitación en las DGP y los ministerios de línea. Sin embargo, solo la mitad de los países encuestados han ajustado sus estructuras internas para crear unidades especializadas, mientras que en los países OCDE son más comunes. Estas unidades aportarían un alto nivel de experiencia técnica en la materia y facilitarían revisiones específicas (por ejemplo, sobre la calidad y cantidad de indicadores reportados o el grado de utilización de las recomendaciones de las evaluaciones en el diseño del presupuesto) y revisiones generales del sistema de PpR (identificando áreas de mejora, necesidades de reformas normativas y la inclusión de órganos de control externo, entre otros).

En resumen, el análisis de los datos obtenidos en la Encuesta 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC pone de manifiesto importantes avances y retos en la región en relación con estos sistemas. Por otro lado, promover el uso de la información generada por el sistema, construir capacidades y atraer la participación de actores externos podrían considerarse como áreas clave para mejorar la implementación del PpR y alcanzar un mayor nivel de eficacia y eficiencia en la gestión presupuestaria.

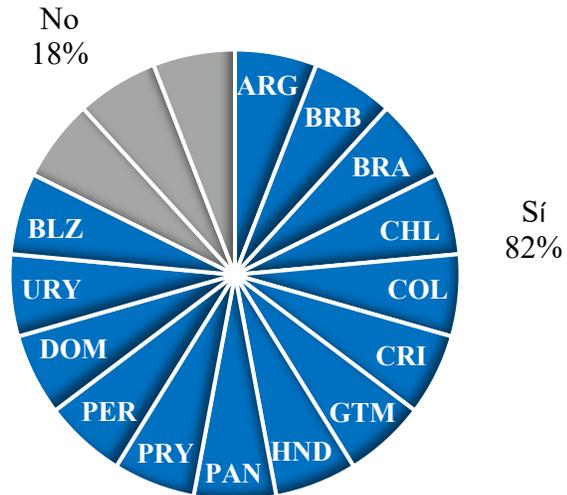
## Referencias

- ADB. 2017. Implementing Results-based Budget Management Frameworks: and Assessment of Progress in Selected Countries. Disponible en: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/388981/implementing-rbbm-frameworks.pdf>
- BID. 2012. El sistema de evaluación PRODEV: Informe de nueva línea de base para gobiernos nacionales. Washington D.C.
- BID. InvestmentMAP del Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://www.iadb.org/en/who-we-are/topics/reformmodernization-state/reform-and-modernization-state-initiatives/investment>
- FMI. 2023. Perspectivas de la economía mundial (World Economic Outlook). Disponible en: <https://meetings.imf.org/en/IMF/Home/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>
- García, M., J. Kaufmann, J. Martínez y M. Sanginés. 2016. Base de datos de indicadores de GpRD. BID, Washington D.C. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15543/base-de-datos-de-indicadores-de-gprd-cuestionario>
- García Moreno, M., J. Kaufmann y M. Sanginés. 2015. Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0000016>
- García Moreno, M. y R. García López. 2010. La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>
- Gobierno Federal de México sobre transparencia presupuestaria. Disponible en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es>
- IBP. 2021. Encuesta de presupuesto abierto 2021: Informe sobre América Latina y el Caribe. International Budget Partnership. Disponible en: [https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/IBP-OBS-Regional-Report-Latin-America\\_.pdf](https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/IBP-OBS-Regional-Report-Latin-America_.pdf)

- Izquierdo, A., C. Pessino y G. Vuletin. 2018. Mejor gasto para mejores vidas: Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18235/0001217-es>
- OCDE. 2018. Base de datos de la Encuesta 2018 sobre presupuesto por resultados (Performance budgeting). Disponible en: [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB\\_2018](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=PB_2018)
- OCDE. 2019. OECD Good Practices for Performance Budgeting. OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>.
- OCDE. 2019. Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019. OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>
- OCDE. 2017. Marco presupuestario verde de la OCDE. OECD Publishing, París. Disponible en: [OECD-Green-Budgeting-Framework-Highlights.pdf](https://doi.org/10.1787/9789264307957-en)
- Partenariado Internacional de Presupuesto (International Budget Partnership). Resultados de la Encuesta sobre Presupuesto Abierto 2021. Disponible en: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results>
- Pizarro, R., R. Delgado, H. Eguino, C. Pimenta y A. Lopes. 2022. Marco conceptual para la clasificación del gasto público en cambio climático en América Latina y el Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18235/0004449>
- Robinson, M. 2022. Results-Based Budgeting in Developing Countries: Stocktake and Future Directions. Unpublished consultant's report.
- Sanginés, M. y R. Nicaretta. 2022. El futuro del presupuesto por resultados en países en desarrollo: La importancia de simplificar, blog del BID. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/el-futuro-del-presupuesto-por-resultados-en-paises-en-desarrollo/>

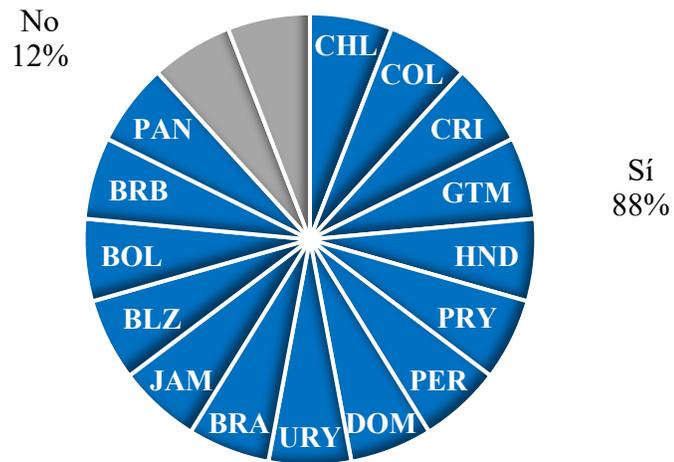
## Anexo. Gráficos de publicación de Presupuesto por Resultados en ALC: Hallazgos de la Encuesta 2023

Gráfico A.1. Países con un marco de presupuestación por resultados en países de ALC



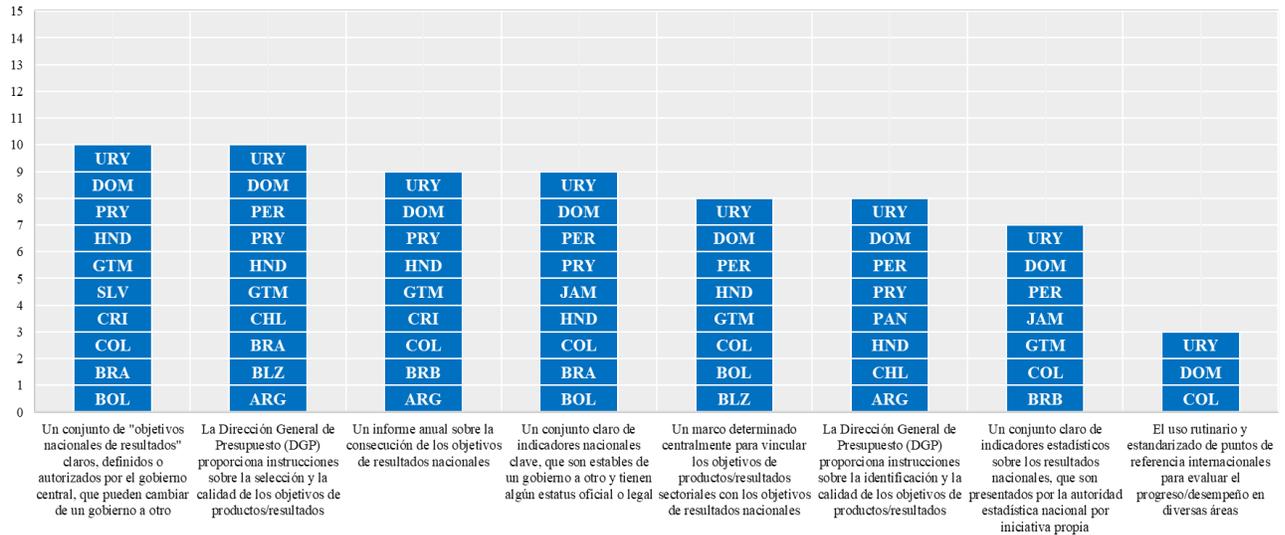
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.2. Países con marco nacional del desempeño



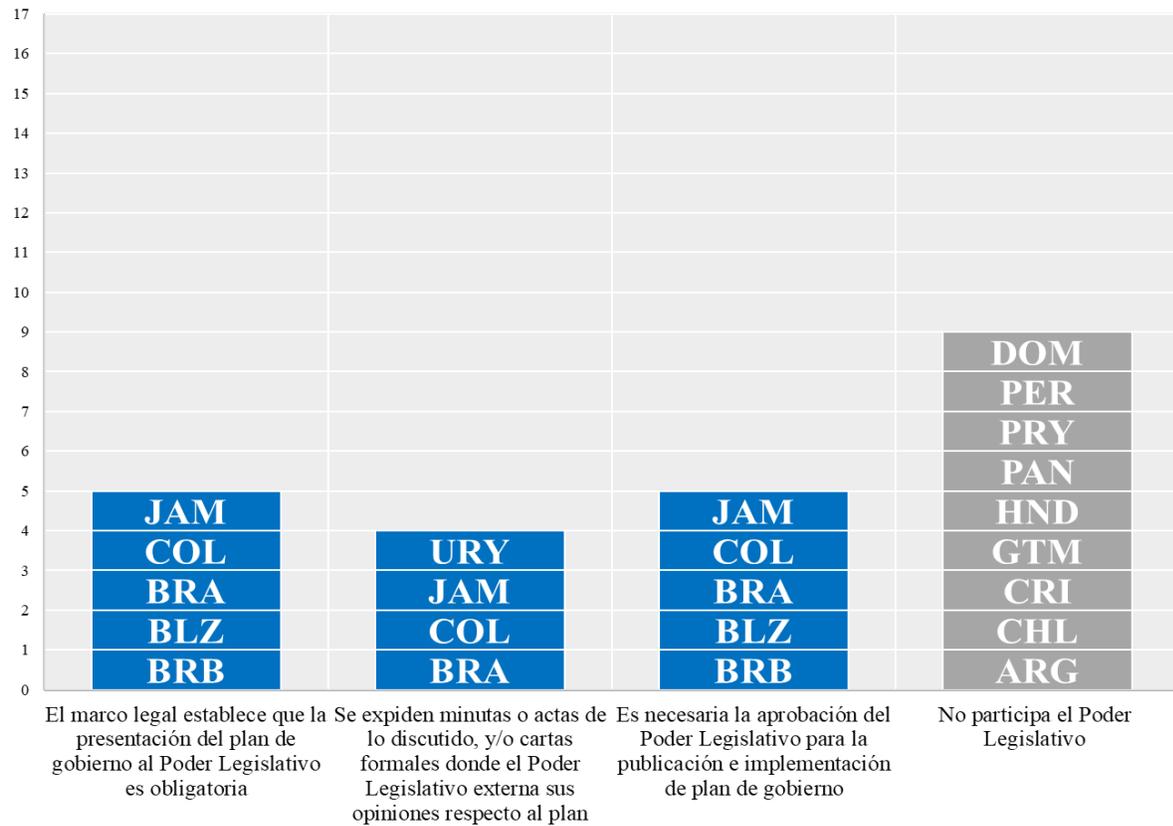
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

**Gráfico A.3. Elementos de los marcos nacionales del desempeño**



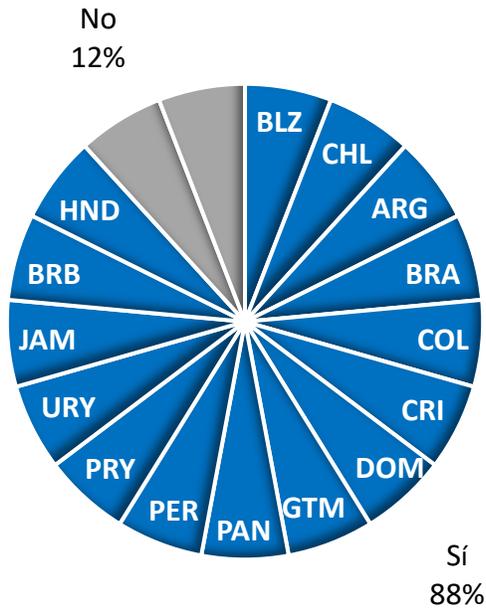
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

**Gráfico A.4. Participación del Poder Legislativo en la formulación del plan del gobierno**



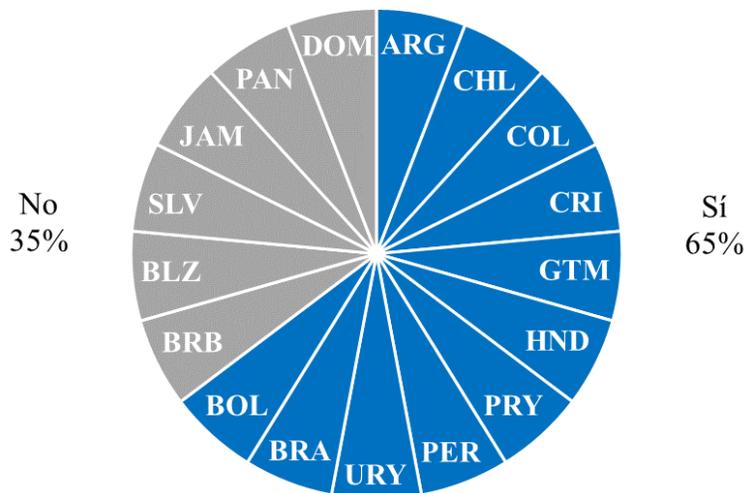
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.5. Existencia de indicadores del desempeño



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

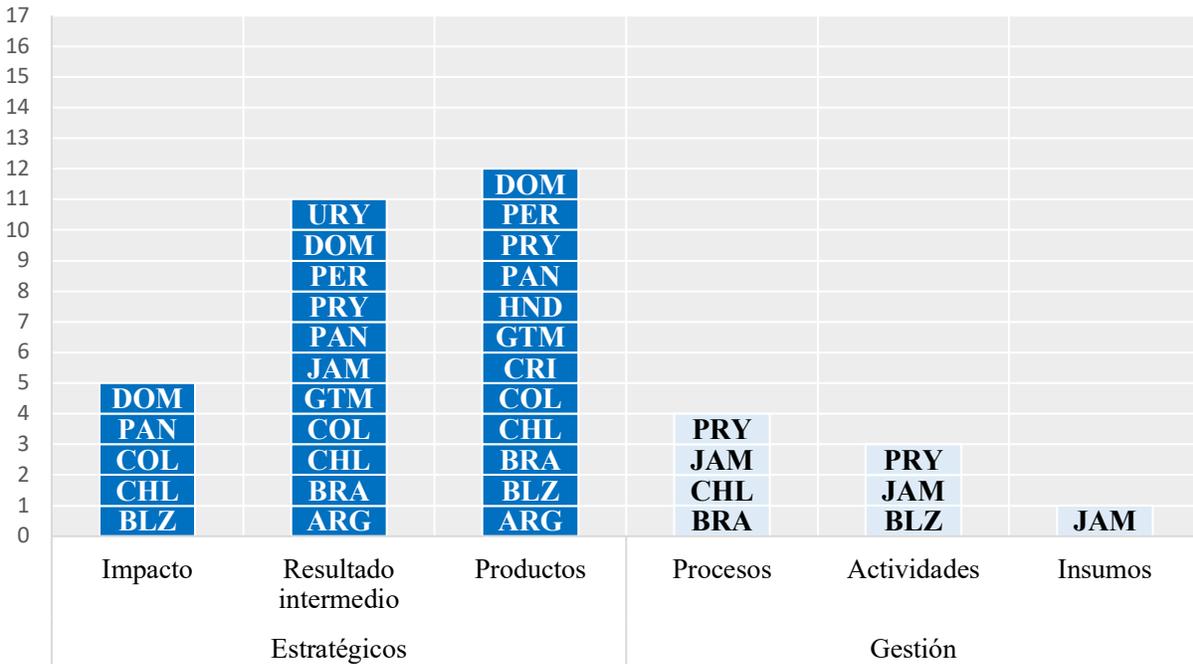
Gráfico A.6. Expedición de lineamientos centrales sobre evaluación de programas



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

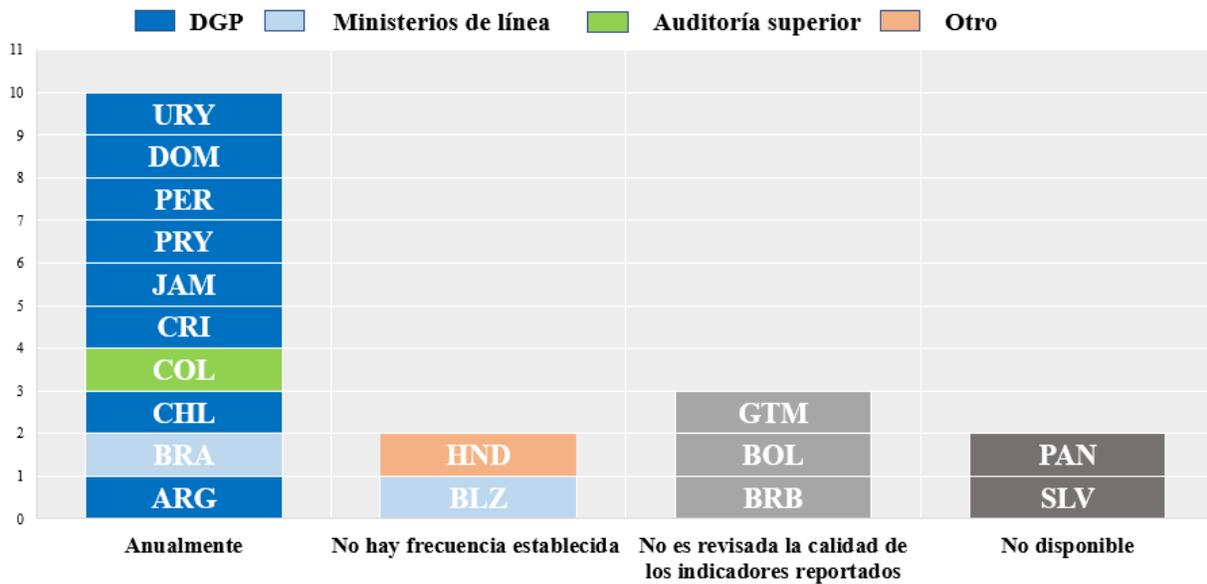


Gráfico A.9. Tipos de indicadores implementados por los países de la región



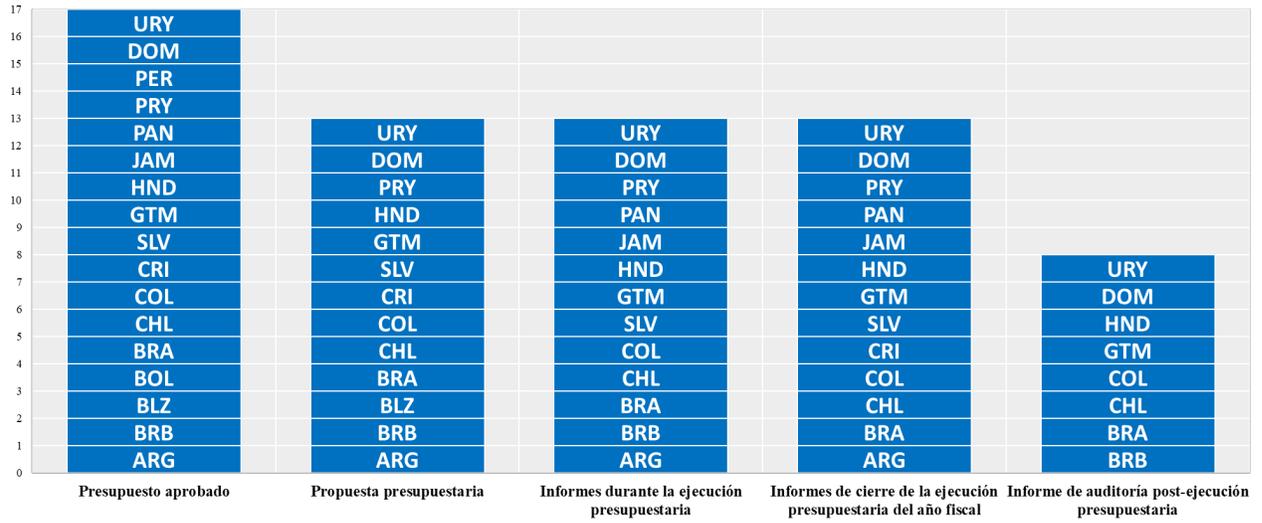
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.10. Frecuencia e instituciones encargadas de revisar la calidad de los indicadores reportados



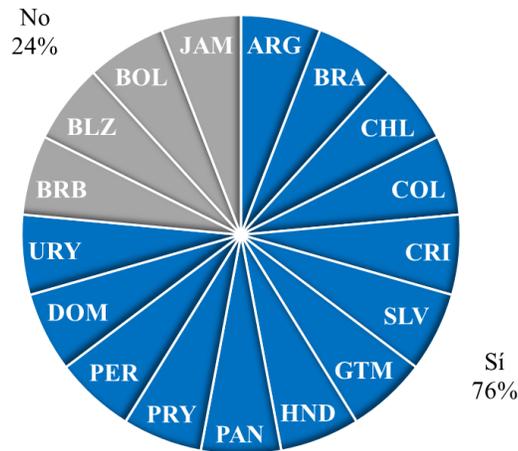
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.11. Transparencia presupuestaria en ALC



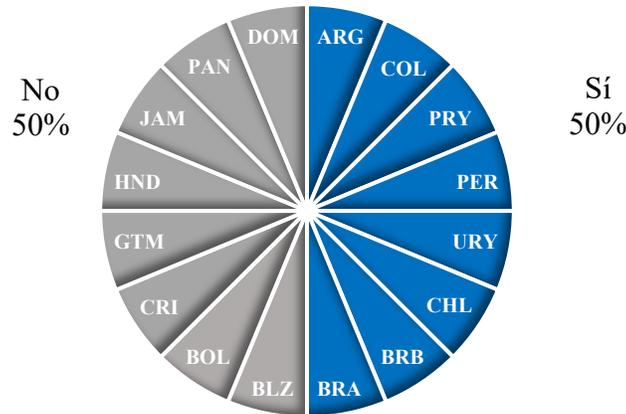
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.12. Existencia de portal web de transparencia presupuestaria o de PpR



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

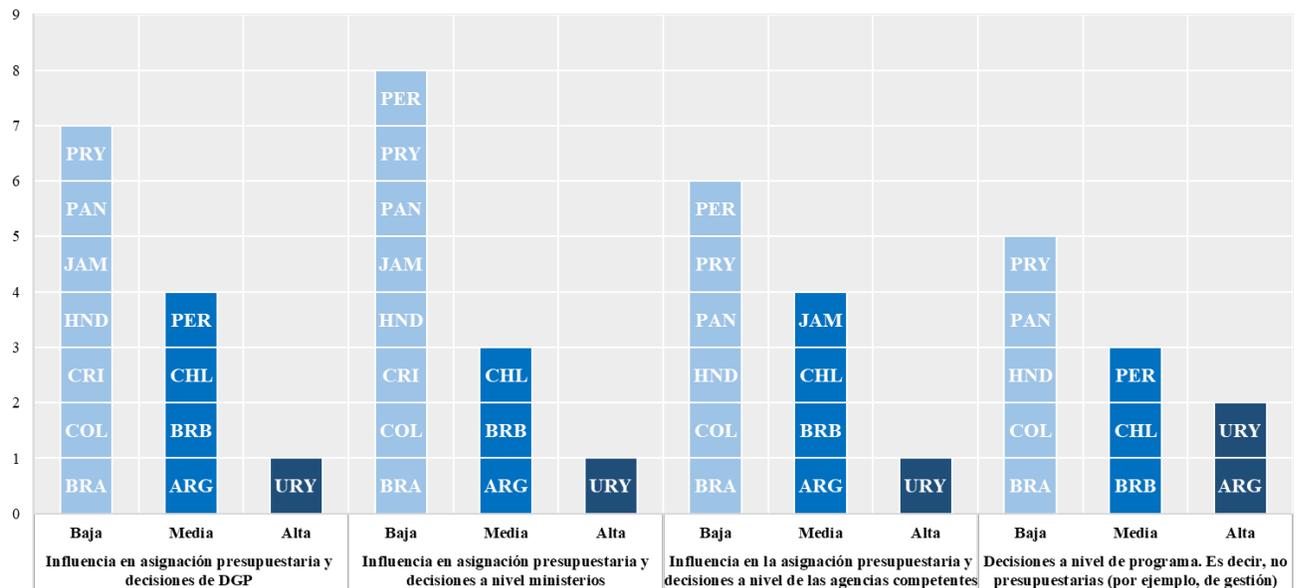
Gráfico A.13. Uso en la formulación del presupuesto de la información del sistema de monitoreo y evaluación del desempeño del gasto público



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

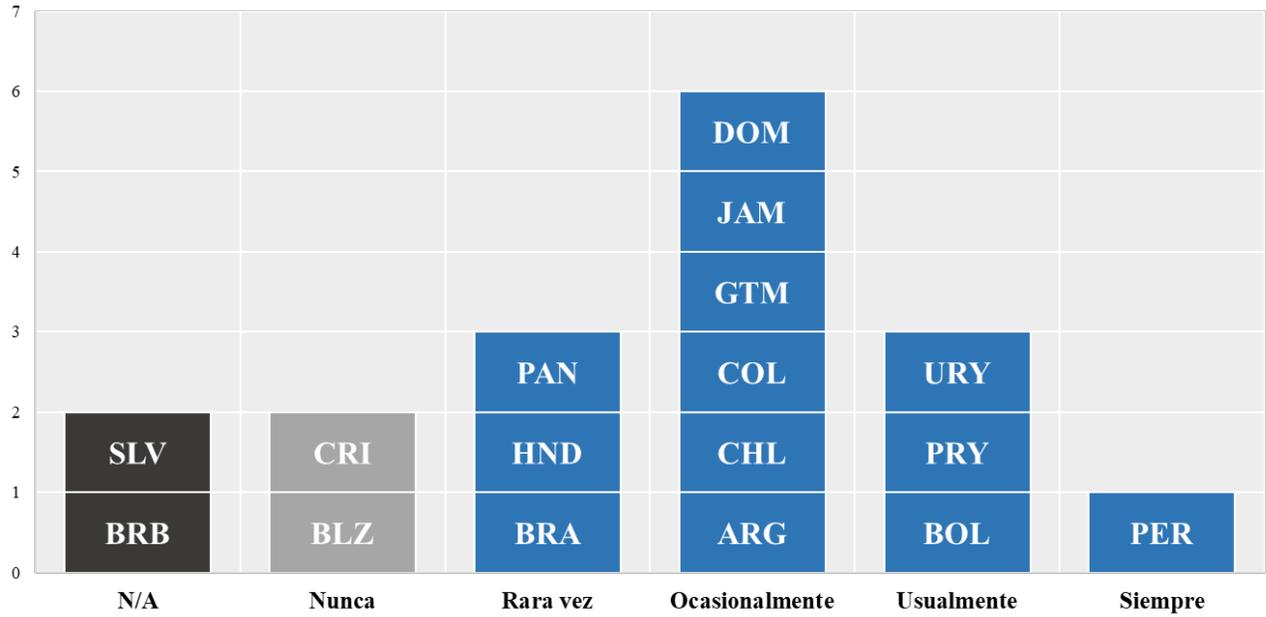
Nota: No se ha incluido El Salvador, ya que han reportado no contar con información sobre monitoreo y evaluación.

Gráfico A.14. Influencia de los resultados de las evaluaciones en las decisiones de asignación presupuestaria



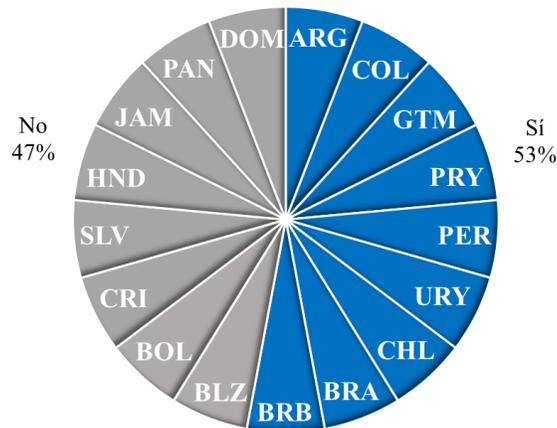
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.15. Medida en que los indicadores son relevantes para la toma de decisiones presupuestarias



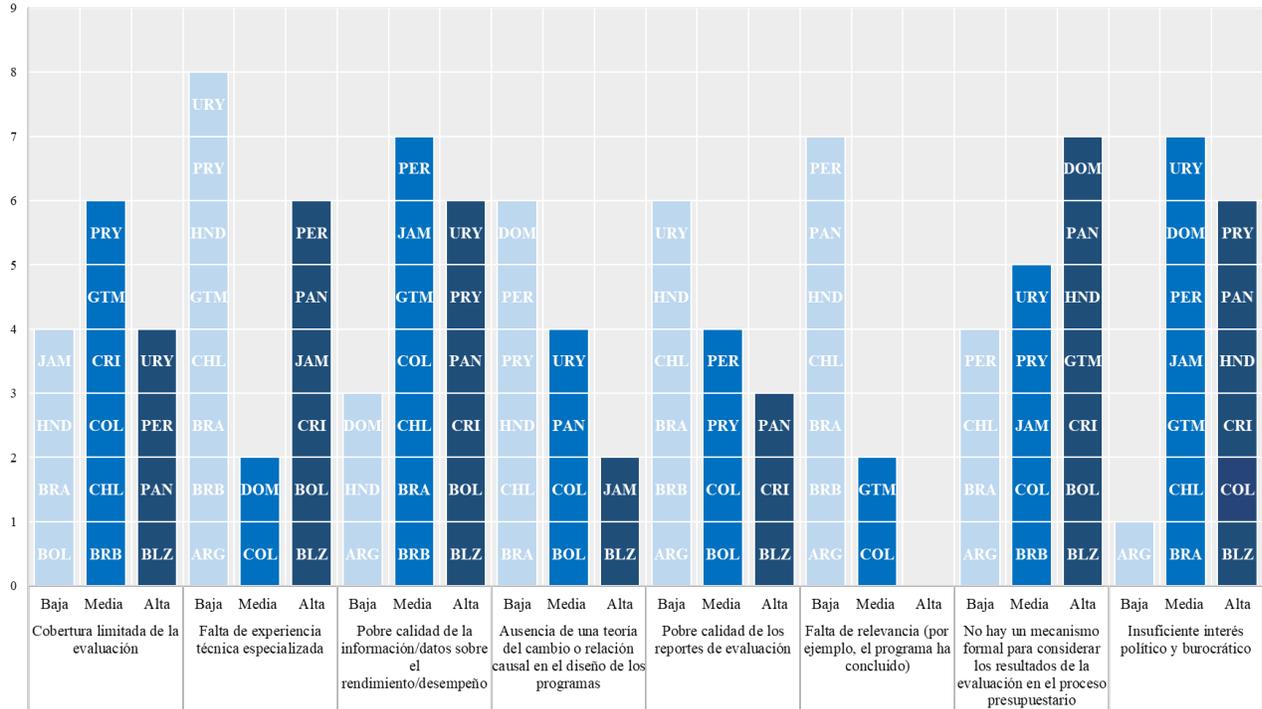
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.16. Existencia de mecanismos institucionales para considerar los resultados del sistema de monitoreo y evaluación del desempeño del gasto público



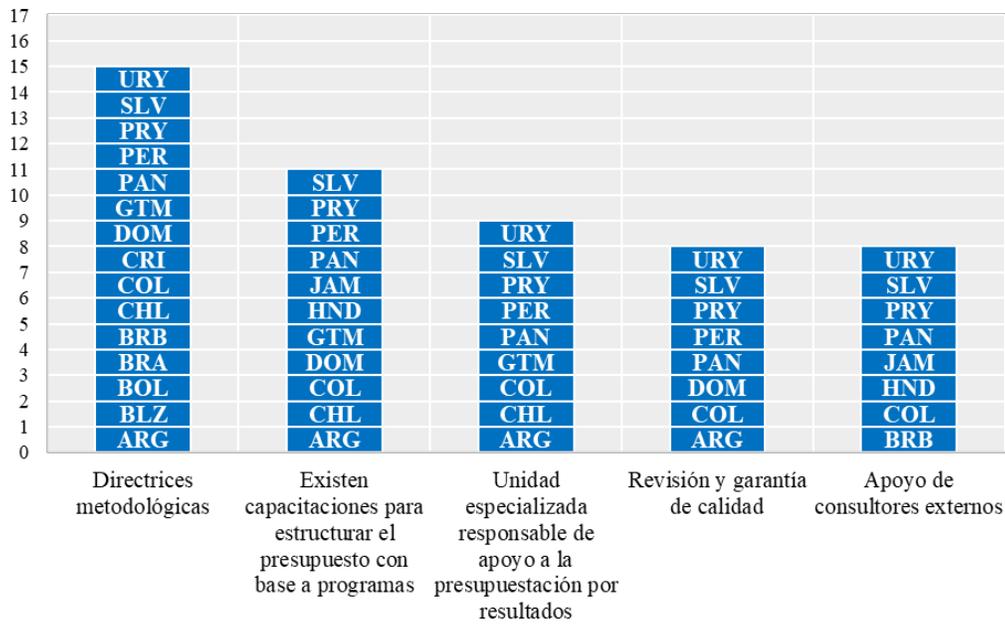
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

**Gráfico A.17. Principales limitaciones que impiden el uso de las evidencias de las evaluaciones en el diseño del presupuesto por nivel de importancia**



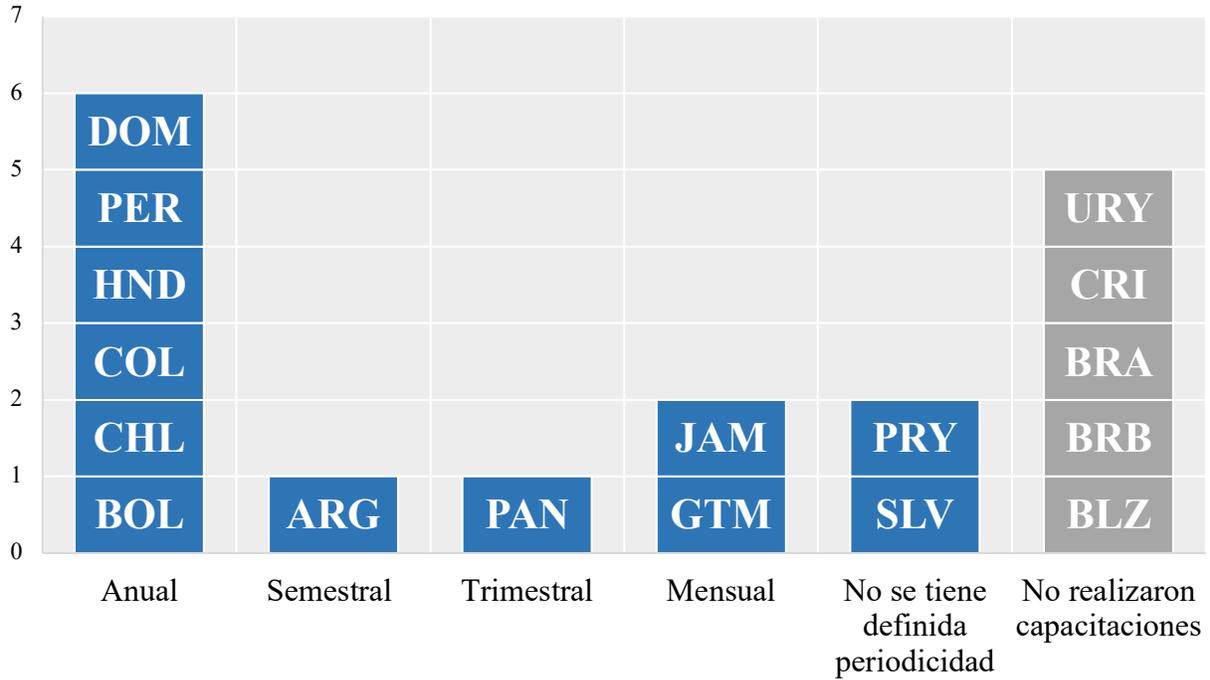
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

**Gráfico A.18. Apoyo y orientación para implementar el PpR**



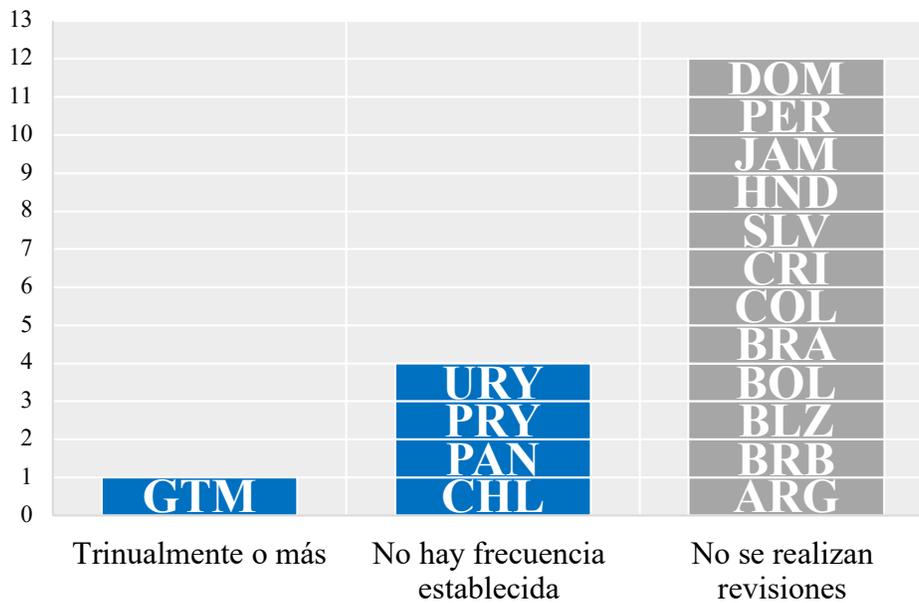
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.19. Frecuencia de capacitaciones para estructurar en presupuesto con base a programas, 2018-2022



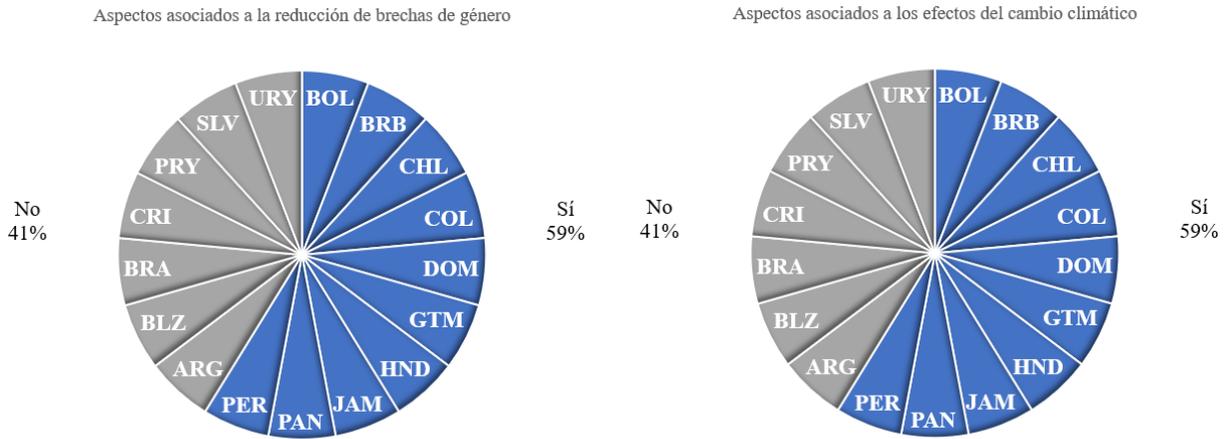
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

Gráfico A.20. Frecuencia con la que se revisa el desempeño general del Sistema de PpR por parte de especialistas



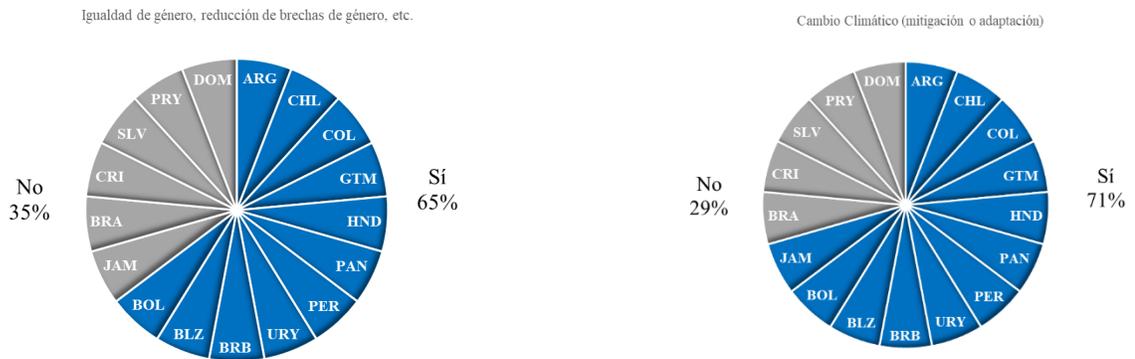
Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

### Gráfico A.21. Países que incluyen aspectos asociados a la reducción de brechas de género y a efectos del cambio climático en su marco nacional de desempeño



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.

### Gráfico A. 22. Países que han evaluado programas orientados a la reducción de brechas de género y a efectos del cambio climático



Fuente: Encuesta BID 2023 sobre Presupuesto por Resultados en ALC.