

---

# Situación actual y desafíos de futuro del Presupuesto basado en Resultados(PbR) de Corea

15 de octubre de 2014

Lee Jang Ro

Director de Gestión basado en Resultados

MOSF



## 1. Antecedentes

---

## 2. Presupuesto basado en Rdos. de Corea

---

## 3. Logros y lecciones

---

## 1. Antecedentes

---

1) Cuatro reformas fiscales

2) Condiciones fiscales

# ANTECEDENTES

## 1) IV Reformas fiscales

### Plan Nacional de Gestión Fiscal (PNGF)

- Se establece MGMP de 5 años considerando asuntos nacionales y condiciones fiscales
- Alineación con políticas prioritarias y presupuesto anual para fomentar toma de decisión estratégica sobre asignación de recursos

### Presupuesto Descendente

- Se define el techo de gasto anual por ministerio en base al Plan Nacional de Gestión Fiscal
- Cada ministerio puede discrecionalmente elaborar el propio presupuesto dentro del límite de gastos definido

### Presupuesto basado en Resultados

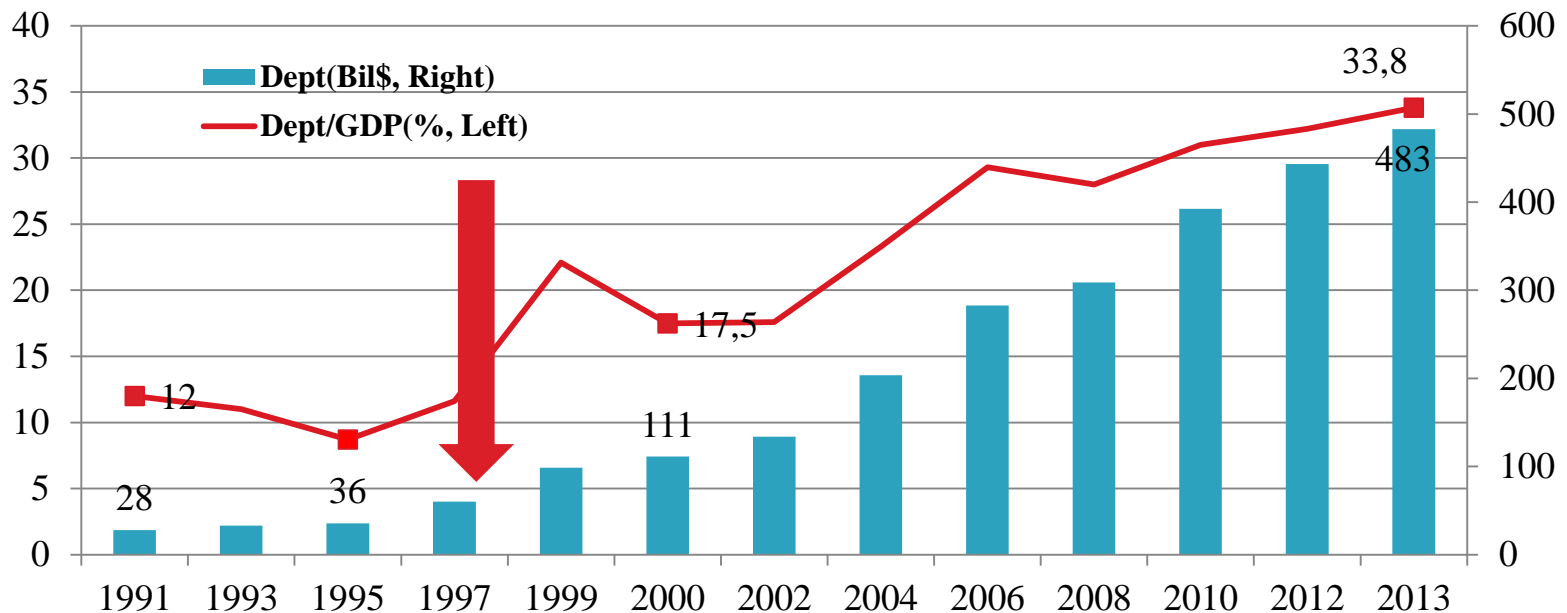
- Está vinculado con la responsabilidad sobre la discrecionalidad otorgada según presupuesto descendente
- Los proyectos de cada ministerio son gestionados bajo el Sistema de gestión basado en resultados, la responsabilidad es definida según resultado de evaluación

### Sistema digital de presupuesto y cuentas

- Sistema que respalda PNGF, presupuesto descendente y presupuesto basado en resultados
- Mediante publicación de información fiscal mejora la transparencia y fomenta la participación popular



### Deuda pública acrecentada tras crisis cambiaria asiática



▪ Evolución de la deuda pública y su proporción sobre PIB

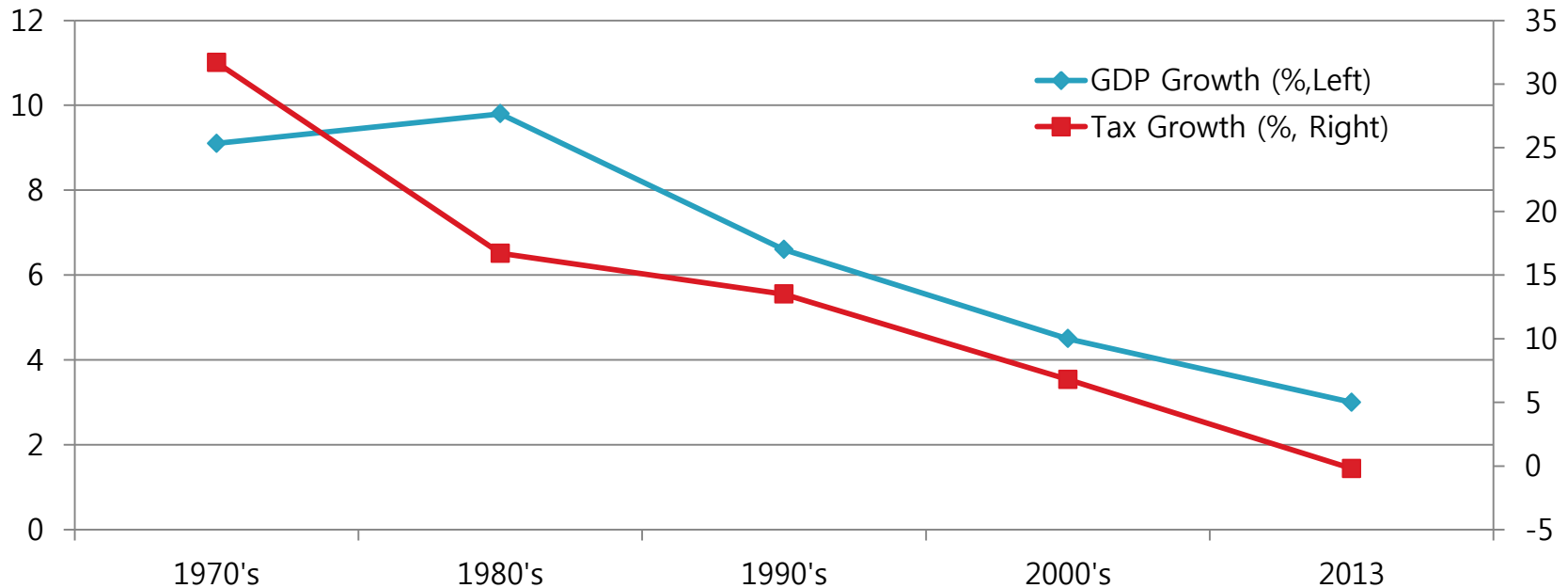
- 28 mil mill. \$(1991) → 36mil mill \$ (1997) → 111 mil mill \$ (2000) → 483mil mill \$(2013)

- 12% (1991) → 11,6%(1997) → 17,5%(2000) → 33,8%(2013)

# ANTECEDENTES

## 1) Condiciones fiscales

### Tendencia de crecimiento bajo y reducción de ingreso fiscal

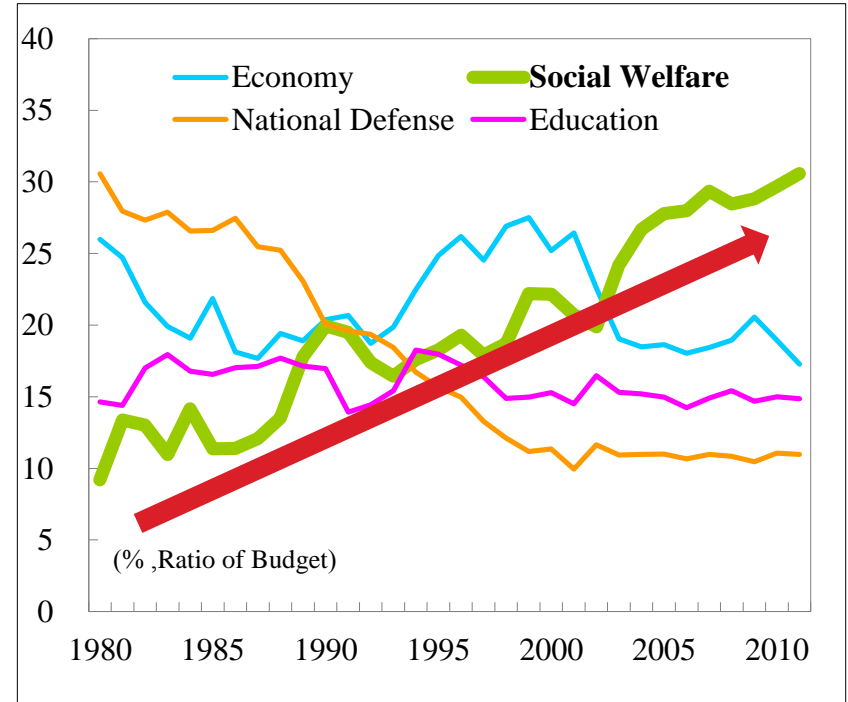
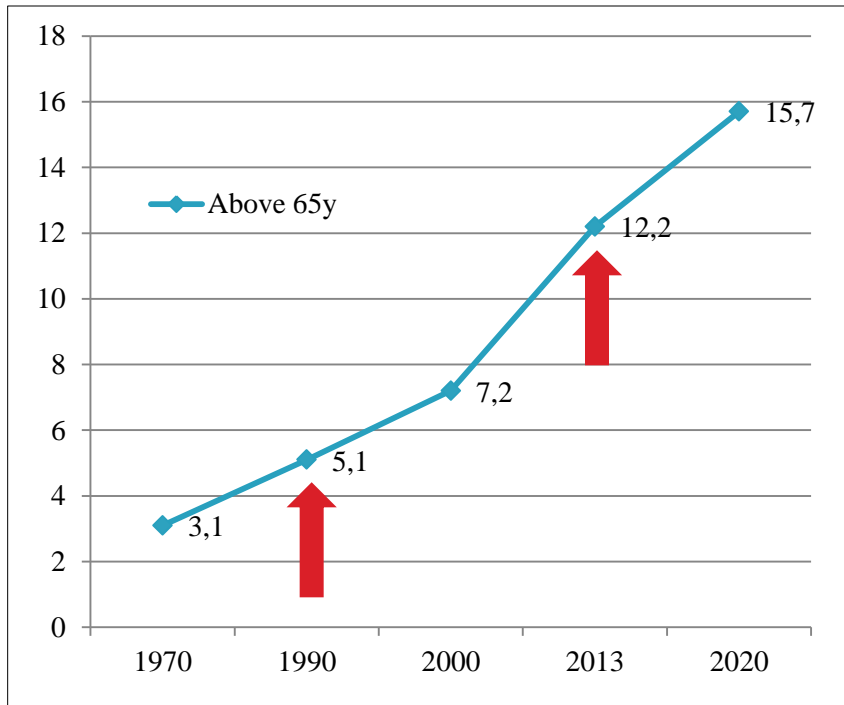


	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2013
<b>Crecimiento PIB</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,8%</b>	<b>6,6%</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,0%</b>
<b>Crecimiento impositivo</b>	<b>31,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>13,5%</b>	<b>6,8%</b>	<b>Δ 0,2%</b>

# ANTECEDENTES

## 1) Condiciones fiscales

### Baja natalidad, envejecimiento poblacional e incremento de gastos fiscales en bienestar



- Proporción de población mayor de 65 años sobre población total: 5,1%(1990) → 12,7%(2013)
- \* En 2000 se ingresó a la sociedad envejecida (más del 7%), en 2018 pasará a la sociedad envejecida (con más de 14%)
- Proporción de presupuesto para el bienestar social sobre presupuesto total: 9,9%(1980) → 28,4%(2013)

## 2. Presupuesto basado en Rdos. de Corea

---

- 1) Sistema de GbR de programas presupuestarios
- 2) Gestión ex-ante
- 3) Gestión de ejecución
- 4) Gestión ex-post
- 5) Casos



## Sistema de GbR de programas presupuestarios

Gestión  
ex-ante  
(Y-1)

- Estudio de prefactibilidad -  $AHP \geq 0.5$  Factible
- Gestión de rdos. por objetivos – documentos adjuntos al borrador de presupuesto

Gestión  
Ejecución  
(Y)

- Monitoreo permanente – verificación de logro de rdos. por trimestre
- Gestión de ejecución fiscal – Centro de denuncia de desperdicio presupuestario

Gestión  
ex-post  
(Y+1)

- Informe de resultados – Informe de liquidación
- Autoevaluación de programas presupuestarios, evaluación a fondo de programas presupuestarios

# GESTIÓN EX-ANTE – SISTEMA DE PREFACTIBILIDAD

## DEFINICIÓN

### Sistema de prefactibilidad

Sistema de estudiar objetivamente la prefactibilidad de nuevos proyectos de gran inversión cuyo monto supera los 50 mil millones de wones

Implementado a partir del 1999 para proyectos con financiación gubernamental (superiores a 30 mil millones wones)

## Metodología de análisis

### Economicidad

- Análisis de costo/beneficio
- 40-50%

### Carácter político

- Consistencia de políticas, voluntad de ejecución
- Factores de riesgo en el transcurso de proyectos
- 25-35%

### Desarrollo regional equilibrado

- Impacto en economía regional
- subdesarrollo regional
- 20-30%

Calificación del Proceso analítico jerárquico superior a 0,5



Factibilidad del proyecto asegurada



# GESTIÓN EX-ANTE – SISTEMA DE GESTIÓN DE RDOS. POR OBJETIVOS

## DEFINICIÓN

### Sistema de gestión de resultados por objetivos

Se predefinen objetivos de resultados e indicadores a alcanzar y aprovechan la información de logros de metas en la gestión presupuestaria.

Puesta en función en **52 agencias públicas** incluyendo las de los poderes legislativo, judicial y ejecutivo

## SISTEMA Y ADMINISTRACIÓN

Año t-1

Plan de resultados  
(Objetivos de rdos y metodología de medición)

Año t

Asignación y ejecución de presupuesto basadas en plan de rdos.

Año t+1

Informe de desempeños  
Informar resultados y retroalimentar

- Como indicador de desempeño se recomienda indicador de resultados más los de insumo y de producto (De los 5.424 indicadores de desempeño del 2015, los de resultados son 2.985, es decir el 57%)



# GESTIÓN EX-ANTE – SISTEMA DE GESTIÓN DE RDO. POR OBJETIVOS

El sistema de gestión basado en resultados de Corea funcional en forma dual; **sistema de gestión de resultado por objetivo y sistema de evaluación de trabajos gubernamentales**

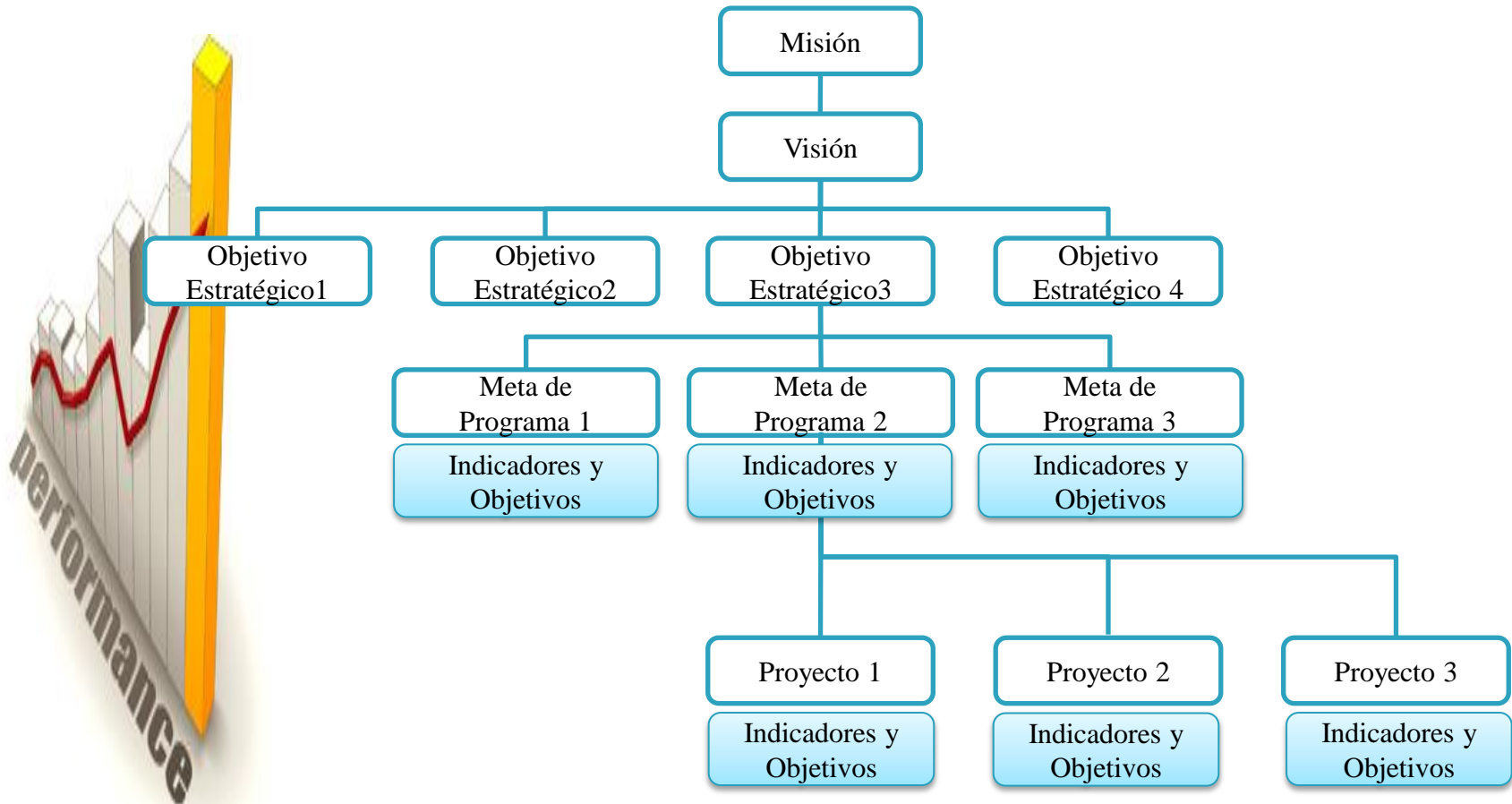
→ difícil de integrarlos por tener fundamentos legales y propósitos diferentes

Diferencias entre gestión de resultados por objetivos y evaluación de trabajos gubernamentales



	GbR por objetivos	Evaluación de trabajos gubernamentales
Fundamento legal	Ley de Finanzas Públicas	Ley sobre Evaluación de Servicios Públicos
Supervisor	MOSF	Oficina del Premier
Tareas	Programas presupuestarios de 52 agencias públicas centrales (Incluyen Legislativo, Judicial y Ejecutivo)	Tareas políticas de 44 entidades administrativas centrales
Uso y propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentos para autoevaluación de programas presupuestarios</li> <li>Se retroalimenta el resultado de evaluación en presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material base para evaluar trabajos del gobierno</li> <li>Resultados de evaluación son retroalimentados en organización y asuntos de RR.HH.</li> </ul>
Relac. con legislativo	Planes e informes de resultado obligatorios	Se informa al comité permanente correspondiente

## Estructura de objetivos del Sist. de Gestión de Rdos. por Objetivos



## DEFINICIÓN

### TID

Tabla de situación actual que permite verificación permanente por trimestre sobre desarrollo de programas presupuestarios, logro de metas y resultados de auto-monitoreo

## PROCESO DE OPERACIÓN



- Según nivel de logros alcanzados por programas presupuestarios se marcan en luces de tres colores (rojo, amarillo y verde) y revela por trimestre la situación correspondiente en el Sistema integrado de publicación de información fiscal
- Cada ministerio opera directamente la TID iniciando nombre real de los responsables para la rendición de cuenta
- Para programas cuya meta fue inalcanzada, se estudian los motivos y la solución



## RESUMEN DEL SISTEMA

- Se establece Plan Anual de Ejecución Fiscal, se revisa el desempeño de ejecución mediante Reunión para Verificación de Gestión Fiscal y eliminan factores que dificultan la ejecución
- Bajo la presidencia del MOSF se celebra mensualmente la Reunión para Verificación de Gestión Fiscal con participación de directores de Planificación y Coordinación de cada ministerio y vicepresidentes de entidades públicas
  - \* Alcance de verificación; Costo de principales programas de Presupuesto(41), Fondo(38), entidad pública(29)
- Se centran durante el primer semestre en ejecución fiscal adelantada y el segundo semestre en minimización de transportación y desuso de cuentas, pero con flexibilidad considerando inflación y situaciones económicas nacional e internacional

## CENTRO DE DENUNCIA DE DESPERDICIO PRESUPUESTARIO

- 1) Al recibir una denuncia sobre desperdicio de presupuesto (internet o teléfono)
- 2) Se realiza investigación in situ y notifica su resultado al denunciante
- 3) Según el caso, o advierte o exige la corrección a la entidad correspondiente



## DEFINICIÓN

### AUTOEVALUACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Cada ministerio se autoevalúa discrecionalmente sus programas presupuestarios, y los resultados verificados y confirmados por MOSF son retroalimentados para la gestión fiscal

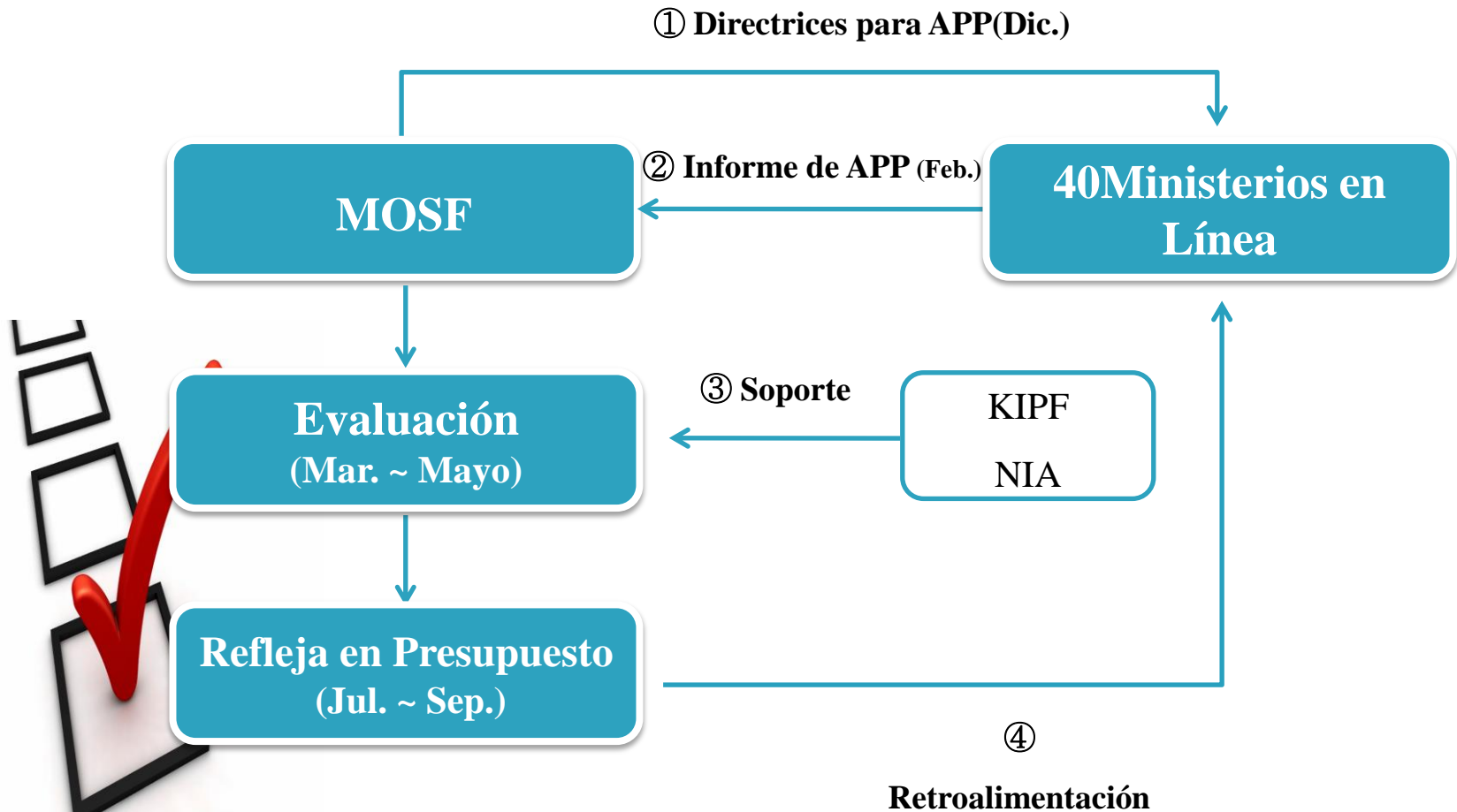
## PROCESO DE OPERACIÓN

- (Alcance) 1/3 parte de todos los programas en los cuales se invierten presupuesto o fondos nacionales
  - \* Objetos de evaluación: [‘09]440 → [‘10]552 → [‘11]482 → [‘12]474 → [‘13]597
- (Rdos de evaluación) Se categorizan en 5 niveles condensando las calificaciones por cada indicador de evaluación
  - \* 5 niveles :Sobresaliente /Excelente/Regular /Insuficiente/ Muy insuficiente
- (Uso)Para los programas con resultados superiores a “excelente”, les incrementa el presupuesto mientras que para los inferiores a “insuficiente” se les recorta un 10% del presupuesto





## PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN



## Articulación del rdos de evaluación con el presupuesto

( mil mill.US\$ ,%)

Año Fiscal (Evaluación)	Actividades Inefectivas (No.)	Recorte de presupuesto a proyectos inefectivos		
		Año Fiscal(t)	Año Fiscal(t+1)	Recorte(%)
2008	104	5.7	4.6	<b>-19.3</b>
2009	70	2.8	2.6	<b>-6.8</b>
2010	133	3.9	3.4	<b>-12.5</b>
2011	132	4.3	3.9	<b>-10.0</b>
2012	112	1.9	1.5	<b>-18.4</b>

- Se enfatiza una articulación estricta con el presupuesto para estimular la evaluación.

Pero se producen: 1) acción estratégica individual de ministerios


2) efectos secundarios debido articulación mecánica

## DEFINICIÓN

### EVALUACIÓN A FONDO

Fue introducida a partir del 2005 para analizar y revisar a fondo los resultados de proyectos con problemas (programas con desperdicios de recursos y/o programas similares o redundantes)

## PROCESO DE OPERACIÓN



Selección de proyectos a evaluar y establecimiento de plan

Evaluación

Informe final y medidas posteriores

- unos 8 caso por año
- a partir del 2005 fueron evaluados '64 proyectos

- Composición de T/F de evaluación
- Grupo de asesores para evaluación a fondo

- Presenta ante reunión consultiva ministerial
- Notificación del resultado y su aplicación en presupuesto



## CASO

Proyecto vial con costo de  
150 mil millones de wones



# CASO – PROYECTO VIAL CON COSTO DE 150 MIL MILLONES DE WONES

## Fase preliminar

◆ Elaboración del plan por necesidad de construir nueva carretera – Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte(MOLIT), autoridades subnacionales

### ◆ Estudio de prefactibilidad

- Solicita estudio de prefactibilidad(MOLIT) → Selecciona proyectos(MOSF) → Realiza el estudio(KDI)

### ◆ Plan de resultados y borrador de presupuesto

- Presenta plan de resultados y borrador de presupuesto(MOLIT) → Elabora borrador de presupuesto del año siguiente(MOSF) → Deliberación y aprobación del Legislativo



## Fase de ejecución

### ◆ Administración del costo total del proyecto

- Solicita aumento del costo total (MOLIT) → Confirma costo total considerando inflación y enmienda legal (MOSF)
- Cuando hay aumento superior al 20% del costo total se repite el estudio de factibilidad

### ◆ Monitoreo permanente de la fase de ejecución (Tabla de información de proyectos)

- Ejecución de presupuesto → Tabla de IP(MOLIT) → Revisión permanente de progreso del proyecto, logro de indicadores de resultados y resultado de monitoreo de proyectos (Reunión de Verificación de Gestión Fiscal)

### ◆ Evitar despilfarro de presupuesto

- Denuncia de casos de despilfarro → Verificación del hecho → Medidas de corrección



## Fase ex-post

### ◆ Liquidación del gobierno

- Presenta informe de resultado y balance(MOLIT) → Elabora y presenta balance del gobierno(MOSF) → Audita el balance (Consejo de Auditoría e Inspección de Corea, BAI) → Deliberación y aprobación del Legislativo→ Plan de rdos. y retroalimentación en presupuesto

### ◆ Autoevaluación de programas presupuestarios

- Realiza autoevaluación (MOLIT) → Lo verifica y revisa(MOSF) → Para proyectores con calificación inferior a “insuficiente” se recorta más del 10% del presupuesto

### ◆ Evaluación a fondo de programas presupuestarios

- Selección de proyectos a evaluar(MOSF) → Evaluación a fondo( a cargo de instituciones especializadas) → Medidas para gastos eficientes(MOSF) → Refleja en el presupuesto o mejora el sistema



## 3. LOGROS ALCANZADOS Y LECCIONES

---

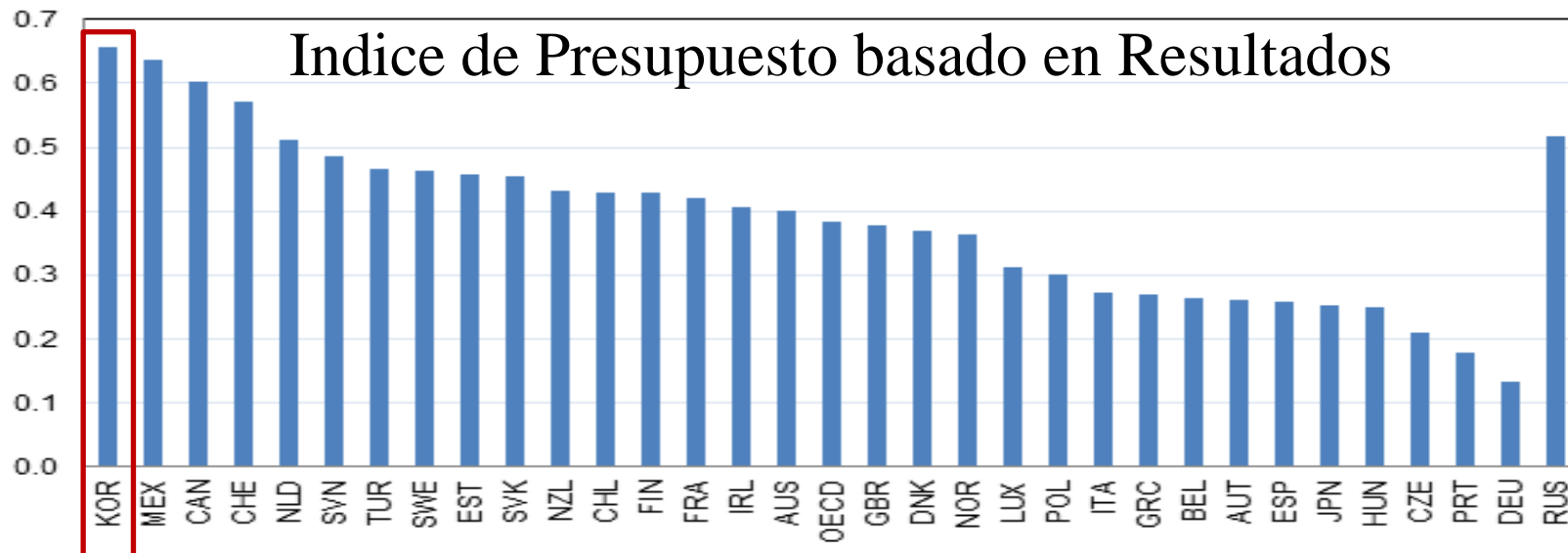
1) Logros alcanzados

---

2) Lecciones

---

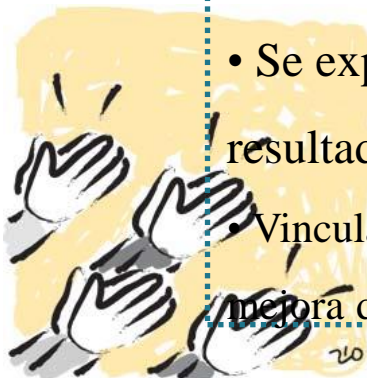




- Según Resultados de Presupuesto basado en Desempeños de OCDE(11/12), Corea ocupó el 1° puesto en el Índice de Presupuesto basado en Resultados.

- Se expandió a todo el sector público la percepción sobre gestión basado en resultados

Vinculando GbR con el presupuesto se contribuyó para el ahorro presupuestario y mejora de eficiencia fiscal





### Firme voluntad de autoridad fiscal

Al inicio: fuerte resistencia de los ministerios

Dudas sobre porqué y cómo de gestión por resultado

➔ Es importante que la autoridad fiscal lo impulse con firme voluntad y capacitar permanentemente a los responsables

### Vinculación con presupuesto

Si bien es muy importante la retroalimentación con el presupuesto para estimular la evaluación de los ministerios, se debe tener en cuenta eventuales efectos secundarios provocados por una retroalimentación mecánica

➔ Se debe complementar continuamente según el entorno y progreso del sistema de cada país

### Alcance de proyectos objeto de GbR

Es un reto mantener la calidad de evaluación ampliando el alcance

➔ Se debe evitar la redundancia con otras evaluaciones y definir un alcance adecuado