



Sector de Capacidad  
Institucional y Finanzas

# La Gestión para Resultados en America Latina y el Caribe

Roberto García López

Seminario sobre Presupuesto por Resultados  
1 al 3 diciembre 2008, San Pablo , Brasil

# FUNCIONES PUBLICAS

	PROVISION DE BIENES PUBLICOS	CORRECCION FALLAS DE MERCADO	PROVISION BIENES INTERMEDIOS	INTEGRACION Y ORGANIZACION
FUNCIONES MINIMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defensa</li> <li>Justicia</li> <li>Seguridad ciudadana</li> <li>Derechos propios</li> <li>Relaciones externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte</li> <li>Educación primaria y secundaria</li> <li>Salud curativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alivio desastres</li> <li>Reducción pobreza</li> <li>Pensiones</li> <li>Educación superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de legalidad</li> <li>Financiamiento</li> <li>Recursos humanos</li> </ul>
INTERMEDIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura</li> <li>Salud preventiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de utilidad pública</li> <li>Regulación de monopolios</li> <li>Regulación financiera</li> <li>Vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura/Deportes</li> <li>Seguros de desempleo</li> <li>Fomento industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Coordinación</li> <li>Normalización</li> </ul>
AVANZADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo urbano</li> <li>Medio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción competencia</li> <li>Proteccion consumidor</li> <li>Apoyo PYME</li> <li>Innovación, ciencia y tec.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo grupos vulnerables</li> <li>Integración social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de gestión</li> <li>Rendición de cuentas</li> <li>Participación ciudadana</li> </ul>

Adaptado de M.Marce

*Exceso de demandas... Gestión para resultados*

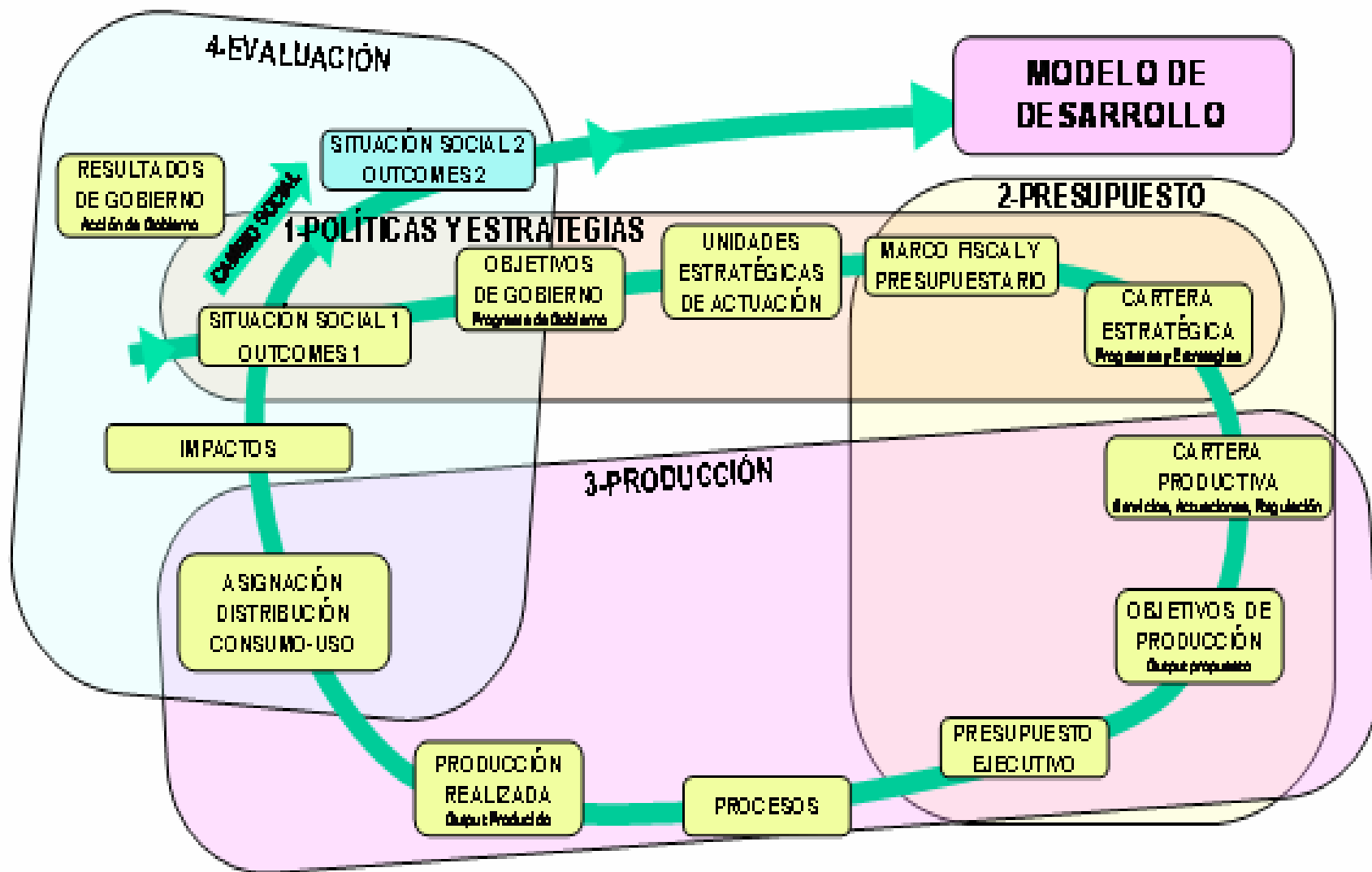


# La Gestión para Resultados de Desarrollo.. (GpRD)

Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas como: planificación estratégica, programación y ejecución presupuestaria, gestión de riesgos, y monitoreo y la evaluación de los resultados<sup>(\*)</sup>

**(\*) La definición se basa en el convenio de la Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004.**

# Síntesis operativa del ciclo de la gestión pública



# Instrumentos para la GpRD : Planificación y Presupuesto

<i>Instrumentos Nacionales</i>	<i>Inst. y Ac. Internacionales</i>	<i>Planes</i>	<i>Países</i>
1.Visión 2030		LP	BR, ME., T T, CO, JA
	Metas del Milenio	LP	Mayoría de países
2.Plan de Desarrollo a Mediano Plazo		MP	CO, ME, BR, CR, EC
	Estr.de Reduc de la Pobreza	MP	HO, ES, NI, CR, RD,
3.Presupuesto Plurianual		MP	UR
4.Marco Fiscal de Mediano Plazo		MP	CH, AR, BR, CO
	Metas Acuerdo de París	MP	HO, RD, NI, Ha, ES
4.Presupuesto p Result. 5. Pre. Incrementalista		CP	CH Mayoría de los países

**Planificación  
Estratégica**

**Monitoreo &  
Evaluación**



**Presupuesto por  
Resultados**

**Gestión  
Prog y Proy**

**Gestión Finac.  
Aud.(Int y Ext)  
Sist. Compras**

# Instrumentos de Diagnóstico de la GpRD

Instrumento	Aplicación	Areas de Analisis	Uso
PNUD	Institución	Liderazgo, marco legal, recursos, rendición de cuentas	Analizar la capacidad de las instituciones p
Banco Asiático de Desarrollo	Institución	Liderazgo, cultura organizacional, Acuerdos, rendición de cuentas, Planificación	Analizar la capacidad de las instituciones p
Gobierno de Canadá	Institución	Planificación, Presupuesto, MyE	Analizar el grado de implantación de GpR
BID / SEP	País	Planificación, Presupuesto, Gestión Financiera, Regulación de Adquisición, G	Analizar el grado de implantación de GpR

# Principales características

- **Integralidad**

Toma en cuenta todos los elementos del ciclo de gestión.

- **Simplicidad**

Incluye solo elementos necesarios y suficientes para analizar GpR en un período breve de tiempo.

- **Objetividad**

Indicadores que son susceptibles de evaluación independiente.

- **Costo – efectividad**

Bajo costo en comparación con otros instrumentos.

**General**



**Particular**

## **Ciclo de gestión**

Análisis del desarrollo y equilibrio de la GpRD en el sector público

## **Pilares**

Análisis de la situación de cada uno de los cinco pilares

5

## **Componentes**

Análisis de elementos clave para el desarrollo de los pilares

18

## **Indicadores**

Medición del desempeño de los componentes

37

## **Requisitos mínimos o variables**

139

# Escalas de Calificación

<b>Propuesta</b> - propuesto formalmente mediante una norma legal, decreto, ley, resolución	1
<b>Iniciada</b> - se encuentra implementándose en su fase inicial.	2
<b>En desarrollo</b> - Se encuentra en su fase de desarrollo, aun no operan todos sus elementos con buen desempeño.	3
<b>Implementada</b> - Se encuentra implementado, operando todos sus elementos a plena capacidad.	4
<b>Consolidada</b> - Si el requisito se encuentra operando óptimamente, su desempeño es satisfactorio.	5

0%	0
De 1% a 20%	1
De 21% a 40%	2
De 41% a 60%	3
De 61% a 80%	4
De 81% a 100%	5

# Índice de GpRD para ALC y grupo de países según nivel de avance (22 países)

Pilares	Promedio	Avanzados	Medio	Bajo
1. Planificación estratégica	2.4	3.5	2.3	1.8
2. Presupuesto por resultados	1.5	3.1	1.3	0.5
3. Gestión Financiera Pública	2.5	4.0	2.5	1.3
4. Gestión de programas y proyectos	2.0	3.1	2.0	0.8
5. Monitoreo y Evaluación	1.7	3.8	1.3	0.7
<b>Índice de GpRD</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>1.9</b>	<b>1.0</b>

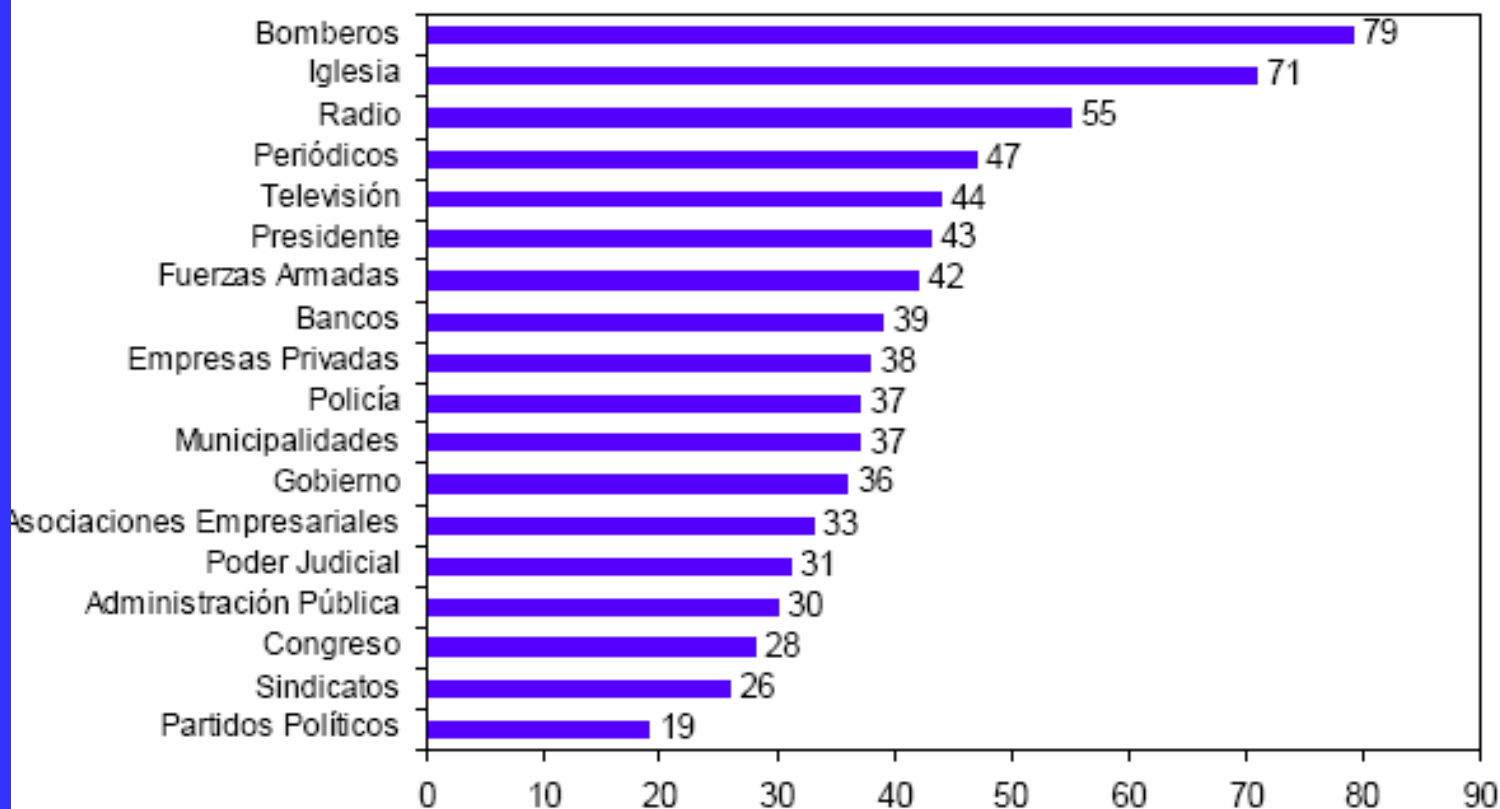
## Países según nivel de desarrollo de la GpRD 22 países

Nivel de avance	Países
Avanzados : 3,5	<b>Chile, Colombia, México, Brasil</b>
Medio : 1,9	<b>Argentina, Costa Rica, Ecuador</b> , Guatemala, <b>Perú</b>
Fase Inicial : 1,0	Belice, Bolivia, Haiti, Paraguay, Surinan

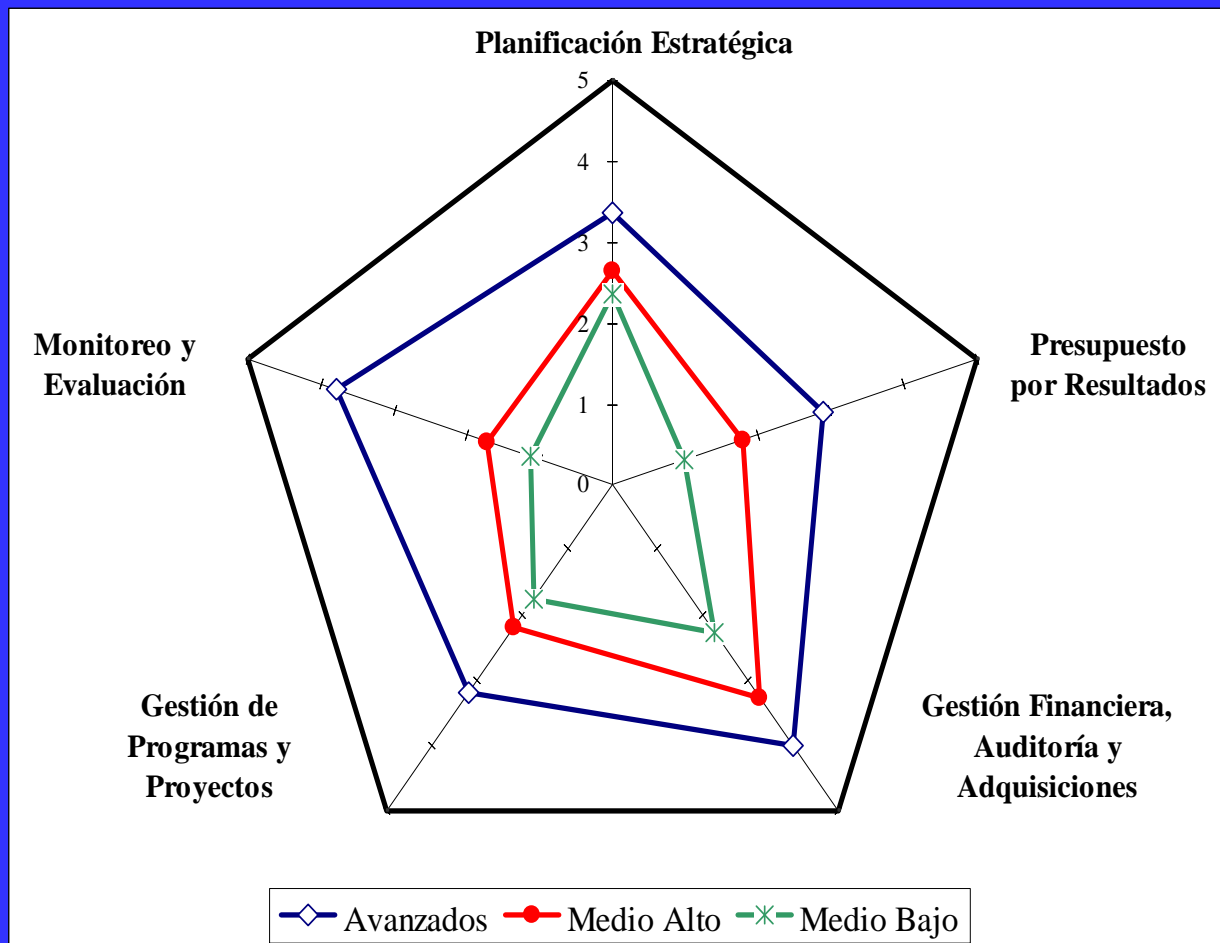
# CONFIANZA EN ...

## AMÉRICA LATINA 2005

P. Por favor, mire esta tarjeta y dígame, cuánta confianza tiene en cada uno de estos grupos/instituciones. ¿Diría que tiene mucha, algo, poca o ninguna confianza en....? \*Aquí 'Mucha' más 'Algo'.



# Indice de GpRD según grupo de países (22 países)



## Planificación Estratégica

2,4

- 1.Objetivos del Gob. incluyen las Metas del Milenio** **3.9**
- 2. Existen objetivos para planes sectoriales** **3.1**
- 3. Se cuenta con objetivos en el Plan Nacional** **2.8**
- 4. Existén metas para el periodo de GOB** **2.8**
  
- 5. Articulación Plan-Programa-Presupuesto** **2.2**
- 6.Las Metas del periodo de GOB son anuales** **2.1**
- 7. Participación de la Soc. Civil** **2.0**
- 8.Participación del Congreso** **1,1**
- 9.Información de los Planes a la ciudadanía en Internet** **0.7**
  
- 10. Visión de Largo Plazo** **0.4**

## GESTIÓN FINANCIERA

2,5

- Transparencia y Presupuesto 4,3
- Aprobación del Presupuesto por parte del Congreso 4,1
- Contabilidad 3,5
- Clasificación del Gasto del Presupuesto 3,1
- Relación Gasto Presupuestado Gasto Ejecutado 2,7
- Sistema integrado de Administración Financiera 2,6
  
- Auditoria Interna 3,7
- Auditoria Externa 2,7
  
- Análisis de Riesgo 1,7
- Sistema electrónico de compras y transparencia 1,6

# Presupuesto por Resultados 1,5

1. Estructura del Presupuesto por Programa 2,4
2. Marco Fiscal de MP 2,3
3. Ley de Responsabilidad Fiscal 2,0
4. Evaluación de la Efectividad del Gasto 1,0
5. Incentivos para la Efectividad de la Gestión 0,6

## Sistema de Monitoreo y Evaluación

1,7

- 1. Monitoreo 1,7
  - Marco Institucional-Legal 2,2
  - Cobertura en % del gasto total ( exc.deuda) 1,5 (30 %)
  - Existencia de criterios para corrección de desvíos 1,2
- 2. Evaluación 1,3
  - Eval de Programas Proyectos 2,4
  - Eval. de Políticas Públicas 2,2
  - Porcentaje de evaluaciones externas 1,0 (20 %)
  - Acciones derivadas de la evaluación 0,9
  - Porcentaje del gasto del año anterior evaluado 0,5 (10%)
  - Porcentaje de programas que cumple satisfactoriamente sus objetivos 0,4 (-10 %)

## Índice de GpRD: Comparación Nacional y Subnacional

PILARES	COL	CUND	MEX	D.FED	PERÚ	LIMA
Planificación Estratégica	3.8	3.6	3.4	2.7	2.5	2.8
Presupuesto por Res	1.7	1.6	2.5	1.7	2.2	1.6
Gest. Fin. Audit y Adqui.	3.5	2.8	4.0	2.9	3.1	3.1
Gest. De Prog y Proy	3.5	3.1	2.7	1.4	2.5	1.6
M y E	3.7	3.3	3.3	0.5	1.1	1.3
Promedio	3.3	2.8	3.2	1.9	2.3	2.1

# Conclusiones

1. La institucionalización de la GpRD en AL y C se encuentra en general en una etapa incipiente, sin embargo existe un buen momentum para avanzar
2. No existe un modelo único, cada país tiene que desarrollar el modelo que mejor ajuste a su realidad.
3. En lo instrumental :
  - se requiere avanzar en la consolidación del PpR (algunos avances recientes México y Perú) y la integración entre el PpR y la Planificación Estratégica.
  - se requiere avanzar en el fortalecimiento de la Planificación Estratégica y
  - los sistemas de M y E.

#### 4. En el contexto político institucional para avanzar en la construcción de la GpRD se necesita :

- Liderazgo para definir la modalidad que más le conviene al país, no existe una receta única.
- También para la estrategia de implementación : gradual o de shock ?
- Contar con un servicio civil capacitado y comprometido (incentivos)
- Con sistemas de información confiables
- Para que el sistema sea sostenible en el tiempo se requiere involucrar al Congreso y a la Sociedad Civil

**Continuidad, Integralidad, Corresponsabilidad**

# Bibliografía 1

- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, 2003, La Gestión por Resultados en la ACDI: Guía de Introducción a los Conceptos y Principios, ACDI: mimeo.
- Asian Development Fund, 2003, Enhancing Effectiveness: Managing For Development Results, ADF: mimeo.
- Asian Development Bank, 2007, On-line Technical and Capacity Readiness Assessment Tool, ADB: mimeo.
- Banco Mundial, 2005, Gestión de las Finanzas Públicas. Marco de referencia para la medición del desempeño, Secretaría del Programa de gasto público y rendición de cuentas, Banco Mundial, mimeo.
- \_\_\_\_\_, 2006, *Hacia la Institucionalización de los sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe: Actas de una Conferencia del Banco Mundial/Banco Interamericano de Desarrollo*, Banco Mundial: Washington DC.
- \_\_\_\_\_, 2005, Country Policy And Institutional Assessments. 2005 Assessment Questionnaire, World Bank, mimeo.
- \_\_\_\_\_, 2006, Country capacity to Manage for Results: preliminary thoughts for a toolkit, World Bank: mimeo.
- BID-PRODEV, 2005, Resultados esperados, líneas de base y metas de referencia indicativas del PRODEV, mimeo.

# Bibliografía 2

- BID-PRODEV / CLAD, 2007, Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, Washington DC: BID
- Canadian International Development Agency, 2003, Results-Based Management: Towards a Common Understanding Among Development Cooperation Agencies, CIDA: mimeo.
- European Commission, 2005, Institutional Assessment and Capacity Development, Why, what and how? European Commission: mimeo.
- Fondo Monetario Internacional, 2001, Manual de Transparencia Fiscal, FMI: Washington DC.
- Kaufmann, Daniel, Aart Kraay y Massimo Mastruzzi, 2004, Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002, The World Bank: mimeo.
- Office of the Auditor General of Canada, 2003, The Managing for Results Self-Assessment Tool, Government of Canadá: mimeo.
- IMF, 2002, Better Measuring, Monitoring, and Managing For Development Results, IMF-WB: mimeo.
- International Development Association, 2003, IDA Results Measurement System: Progress And Proposals.
- \_\_\_\_\_, 2003, Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery: OECD: mimeo.
- OECD, 2006, Metodología para la evaluación de los Sistemas Nacionales de Adquisiciones Públicas, OECD: mimeo.
- UNDP, 2007, Capacity Assessment Methodology, User's Guide, UNDP: mimeo.
- USAID, 2000, Recent Practices in Monitoring and Evaluation. Measuring Institutional Capacity, USAID: mimeo.



**BID**

**Sector de Capacidad  
Institucional y Finanzas**

**Obrigado !!!**

**Roberto García López  
Coordinador del PRODEV  
[robertogl@iadb.org](mailto:robertogl@iadb.org)**