

# HERRAMIENTAS PARA LA ACELERACION DE INVERSIONES PUBLICAS

JUNIO 2012  
BANCO MUNDIAL

Edgardo Mosqueira  
Especialista Senior del Sector Público



► ElComercio.pe / Economía

## Regiones solo gastaron 22,3% de sus presupuestos asignados

### Según FAM Ejecución presupuestaria municipal es mayor a la declarada por Gobierno

31 de Octubre de 2009, 05:38

La Paz - Bolivia.- En base a los datos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por lo menos hasta el mes de agosto se determinó que la ejecución presupuestaria municipal es del 38%, destaca el Servicio de Información y Análisis de la Gestión Municipal (SIAM) unidad de estudios financieros de la Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia.

La cifra proporcionada por la FAM difiere de la difundida por el Ministerio de Economía, que a



## Porcentaje de ejecución de gastos de inversión en presupuestos municipales finales (2008-2011)

	2008	2009	2010	2011
Bolivia	60.9	69.8	s.d.	53.1
Perú	67.9	63.2	72.7	64.5

# De qué trata esta sesión?

- ⇒ Cómo mejorar la eficiencia del sector público en el corto plazo para alcanzar los objetivos prioritarios del gobierno sub-nacional
- ⇒ Cómo establecer los objetivos prioritarios
- ⇒ Cómo obtener respaldo ciudadano a dichos objetivos
- ⇒ Cómo ejecutar rápidamente las inversiones requeridas para lograr los objetivos
- ⇒ Cómo reducir los riesgos de irregularidades y corrupción

# FORTALECIENDO LA PLANEACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICAS

Las Unidades de Resultados de  
Gestión (URGEs)

# Las preguntas claves para acelerar la inversión

- ▶ En qué deberíamos gastar?
  - En cubrir “Brechas” para mejorar el Capital Humano, la Competitividad y la Gobernabilidad
- ▶ Qué proyectos escogemos?
  - Selección y priorización
- ▶ Gastamos a tiempo?
  - Procesos
- ▶ Gastamos bien?
  - Evaluación

# Qué nos puede hacer fallar?

## ▶ PLANIFICACIÓN

- Falta de alineación con prioridades de desarrollo nacionales
- Baja calidad de información estratégica
- Ausencia de herramienta de planeamiento
- Falta de coordinación con Presupuesto

## ▶ PRE-INVERSIÓN

- Baja capacidad de diseñar y evaluar proyectos
- Escasa calidad de proyectos
- Ausencia de mecanismos de colaboración e incentivos entre niveles de gobierno
- Atomización de la inversión (procedimientos complejos, incentivos políticos)

## ▶ EJECUCION DE INVERSIÓN

- Excesivos procedimientos
- Baja capacidad de cumplir procedimientos de adquisiciones
- Administración financiera no responde a las necesidades de financiamiento oportunamente
- Falta de capacidad para ajustar cambios en los proyectos debido a circunstancias no previstas



# Qué herramientas han funcionado?

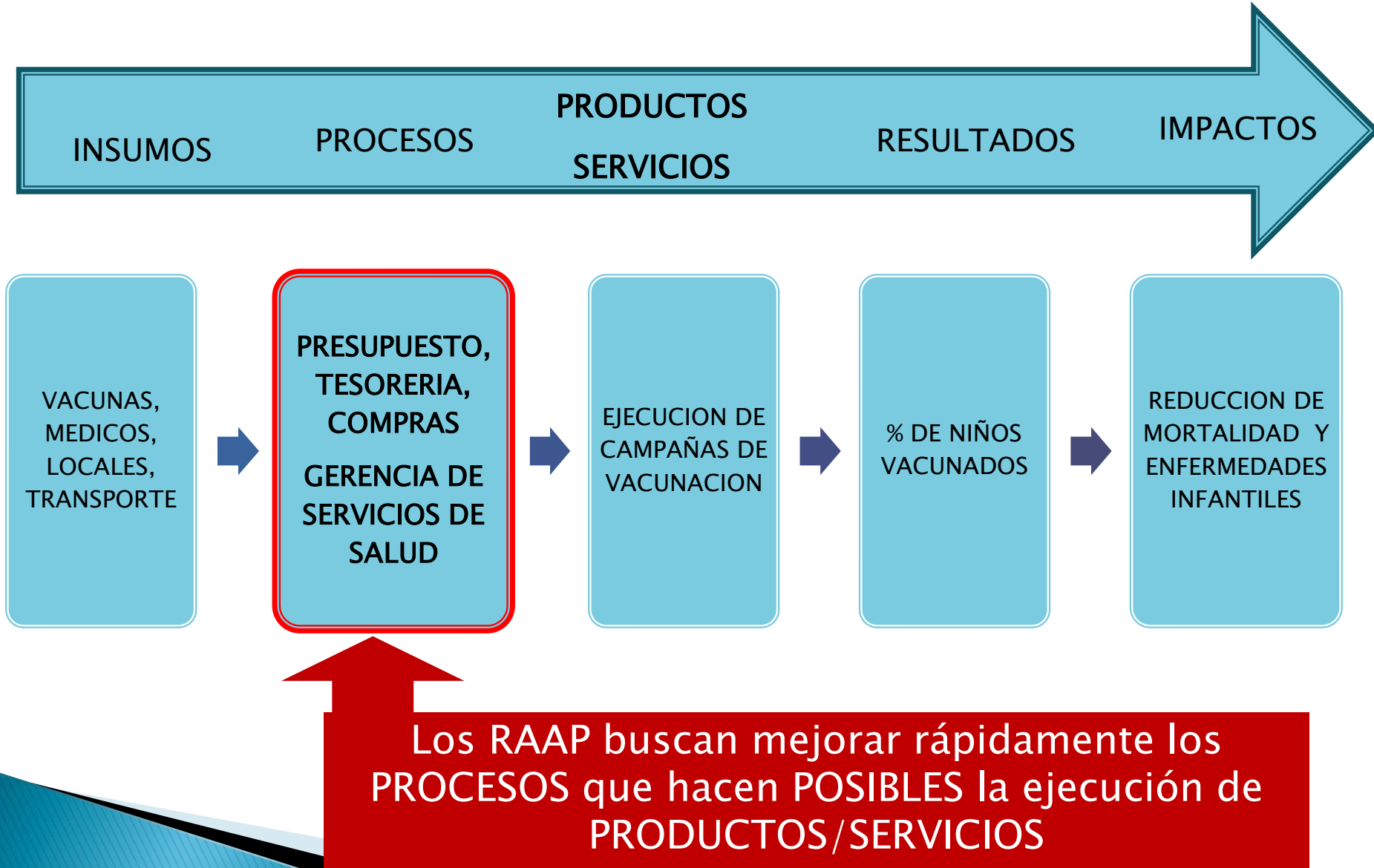
- ▶ Evaluaciones y Planes de Acción Rápidos – RAAPs
- ▶ Unidades de Resultados de Gestión – URGEs
- ▶ Auditorías Visibles Ciudadanas – AVCs



**MEJORANDO LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA  
Evaluaciones y Planes de Acción  
Rápidos**



# OPERACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO: UNA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN



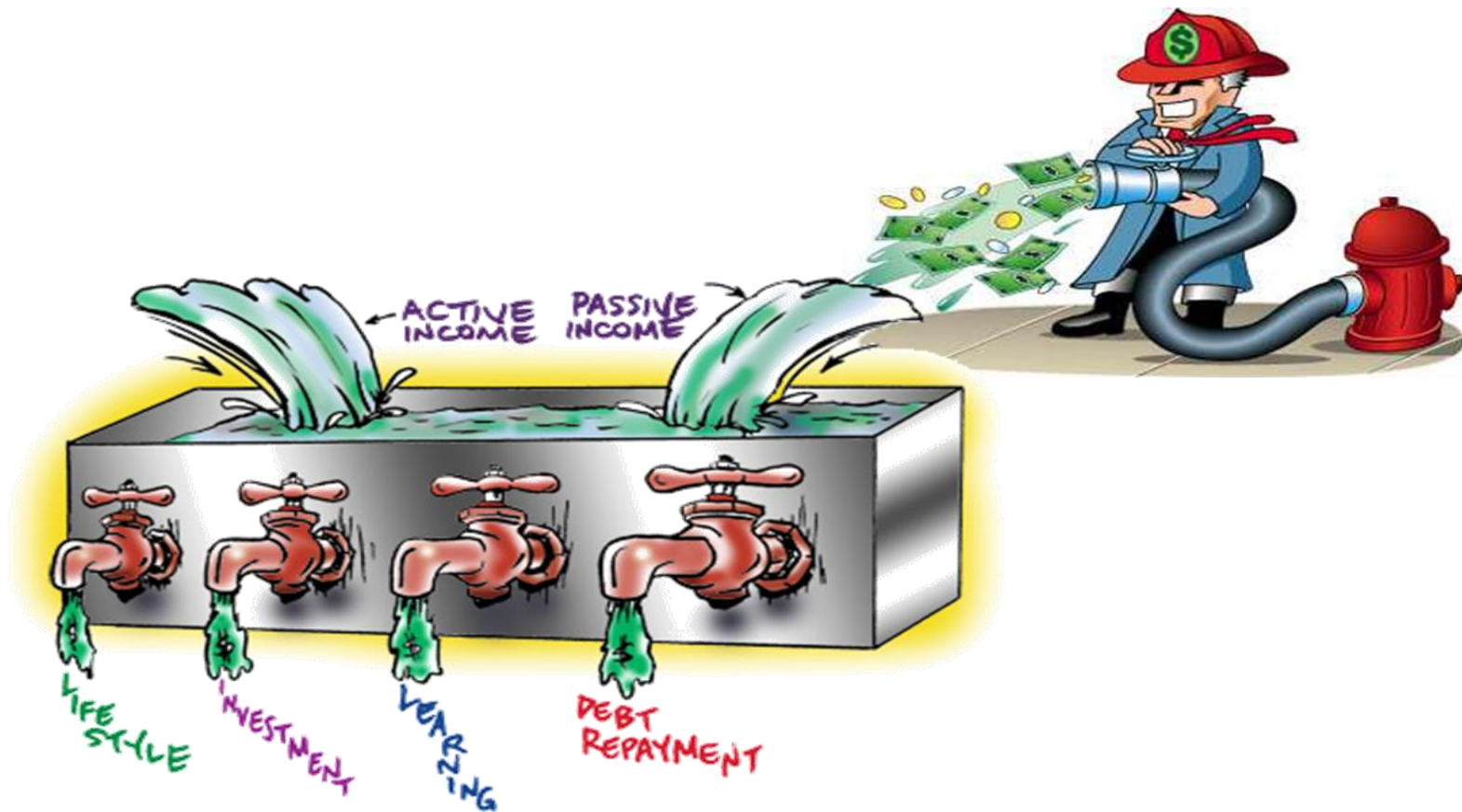
1

UN GRUPO DE EXPERTOS REvisa LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS E IDENTIFICA DEBILIDADES QUE AFECTAN LA EJECUCIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS



2

EL EQUIPO DE EXPERTOS Y EL MUNICIPIO PRIORIZAN LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN LA ENTREGA DE PRODUCTOS/SERVICIOS Y DISEÑAN SOLUCIONES CUYA EJECUCION SOLO DEPENDE DEL GOBIERNO SUB-NACIONAL



## EL EQUIPO DE EXPERTOS IDENTIFICA SOLUCIONES QUE PODRÍAN GENERAR IMPACTOS POSITIVOS EN LA GESTIÓN MUY RÁPIDAMENTE

### Espacio Fiscal

- Sostenibilidad del gasto
- Mejora de la calificación crediticia

### Ingresos

- Mayor disponibilidad de recursos

### Administración Financiera

- Procesos de pago rápidos y simples
- Control de los recursos disponibles

### Planeación / Inversión

- Identificación de prioridades
- Alineación de programas, proyectos
- Mejora de calidad de proyectos

### Recursos Humanos

- Mejor utilización asignación de recursos

### Adquisiciones

- Procesos ágiles
- Mejores precios

# *Algunos ejemplos ....*

Barranquilla –  
Colombia

Saneamiento Fiscal e incremento de ingresos  
Ampliación y mejora de los servicios de salud y educación  
Más obras publicas

---

Cartagena –  
Colombia

Priorización de Inversiones  
Procesos presupuestales, tesorería y compras más ágiles  
Mayores ingresos por impuestos

---

Oaxaca –  
Mexico

Establecimiento de Procesos de Planeación para mejorar la toma de decisiones  
Mejora en la gestión financiera mejora controles y reduce irregularidades

---

Mendoza –  
Argentina

Mejora de la Planeación y Seguimiento para cumplir Objetivos Prioritarios del Gobierno  
Incremento de Ingresos / Mejora de servicios

---

## RAAP

Ofrece un plan de acciones para mejorar los procesos necesarios para producir resultados y servicios

---

---

Las medidas dependen sólo del gobierno sub-nacional se implementan en plazos cortos y producen resultados inmediatos

---

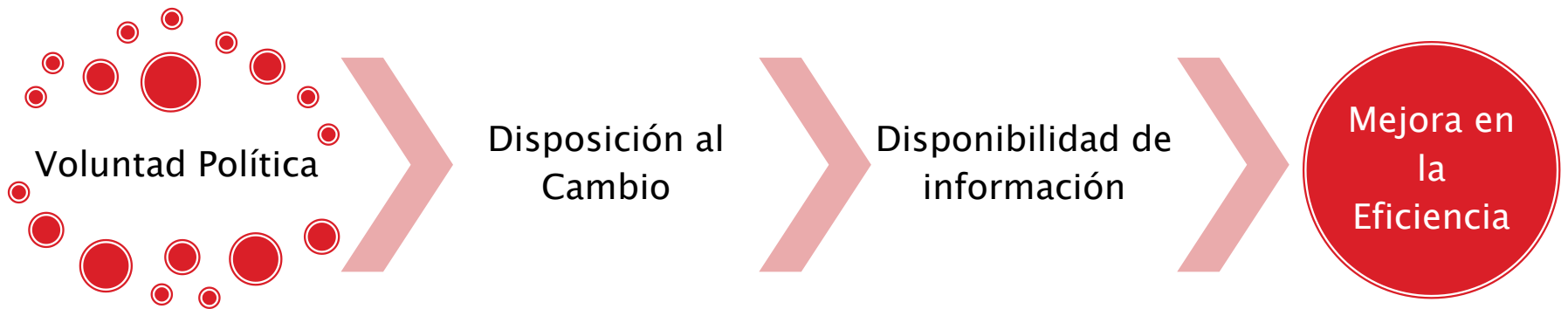
---



*Que requiere un RAAP....*

## El RAAP es un ejercicio conjunto

....



# FORTALECIENDO EL SEGUIMIENTO DE PRIORIDADES DEL GOBIERNO SUB- NACIONAL

Las Unidades de Resultados de  
Gestión (URGEs)



# *Qué es una DU?*

- ▶ Brazos facilitador de las decisiones del Alcalde
- ▶ Objetivos y Metas Prioritarias del Gobierno
- ▶ Sistema simple de monitoreo
- ▶ Presión política a las unidades de gestión
- ▶ Seguimiento a las unidades de gestión.
- ▶ Rendición de cuentas de las unidades de gestión
- ▶ Foro de
  - identificación de soluciones a problemas de gestión administrativa,
  - coordinación entre las diferentes unidades de gestión
  - aceleración de resultados y servicios
  - identificación y apoyo de soluciones innovadores.

# *Cómo opera una DU?*

- ▶ Marcos de Gestión del Desempeño
  - Objetivos
  - Metas
  - Insumos
  - Productos
  - Resultados
- ▶ Alineación de programas, proyectos y actividades a los objetivos prioritarios
- ▶ Evaluaciones de Progreso
- ▶ Identificación e implantación de medidas orientadas a desbloquear la producción de los resultados esperados y/o a acelerarlos
- ▶ Técnicas de “mapeo de la ruta seguida por los usuarios de los servicios”.

# *Cuándo tiene sentido crear una DU?*

- ▶ Debilidad o falta de adaptación a nuevos retos de los sistemas de producción de políticas, de planificación y de gestión administrativa
- ▶ Afectación del desempeño del gobierno, sus actividades y servicios
- ▶ Falta de progreso en los resultados
- ▶ Débil monitoreo
- ▶ Lentitud en obtener resultados

**Y LOS CLIENTES DE LOS  
GOBIERNOS?  
Las Auditorías Visibles  
Ciudadanas (AVCs)**

# Auditorias Visibles Ciudadanas el caso de Colombia





# Organización de las Auditorías

Contratista

Comunidad



Gobierno Sub-Nacional

Comité de Beneficiarios

# Operación de las Auditorías

## FORO DE INICIO

- Presentación del proyecto o contrato a la comunidad.
- Recomendaciones y compromisos.
- Conformación grupo de beneficiarios.

## FORO DE SEGUIMIENTO

- Seguimiento a los compromisos.
- Evaluación del avance del proyecto.
- Recomendaciones y compromisos.

## FORO DE CIERRE

- Previo a la liquidación del contrato.
- Presentación de un balance de la ejecución del proyecto o contrato.