



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS

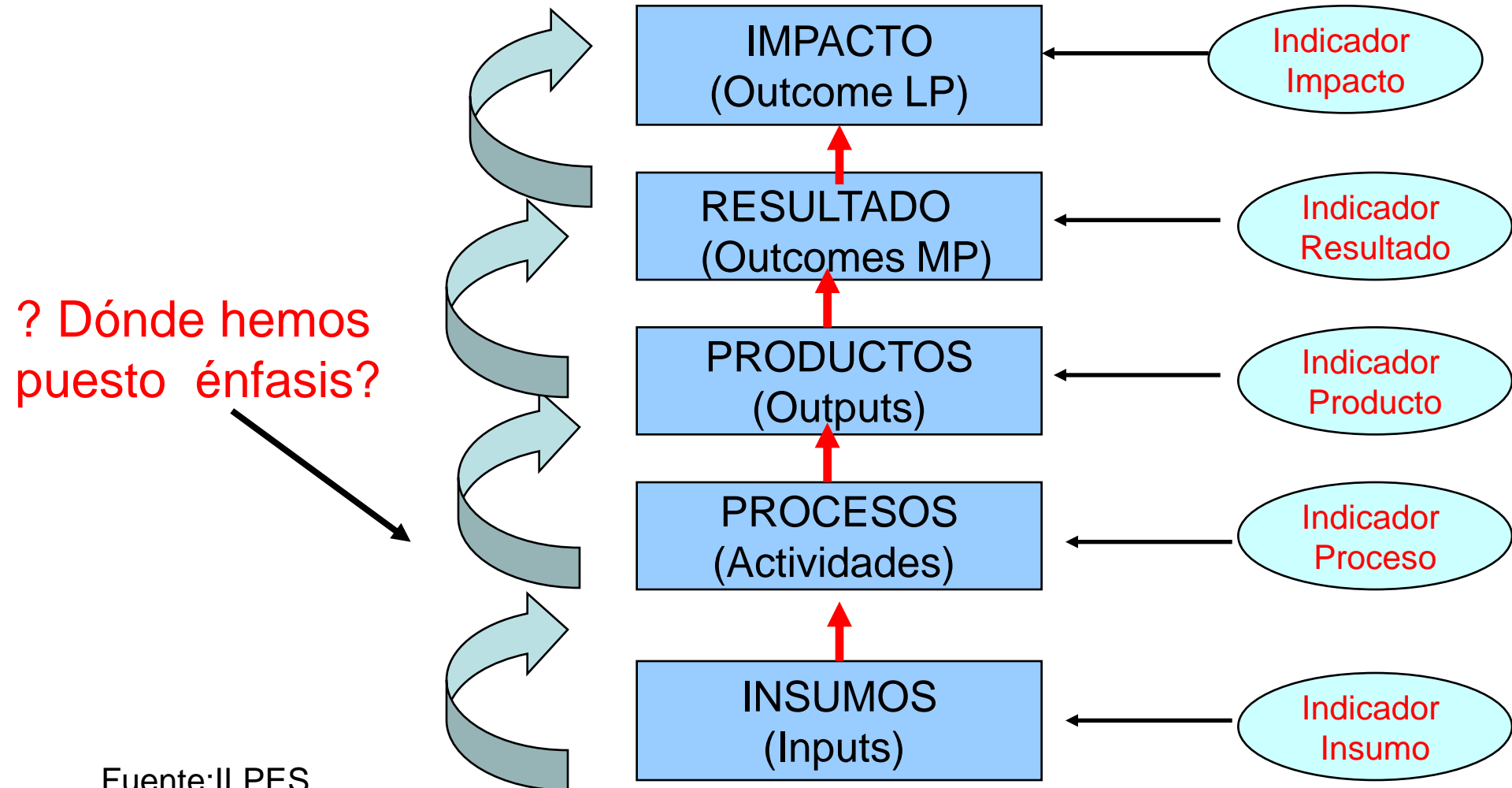
Edgar Ortegón

Lima, 02 de Julio 2010

Los Cuatro Pilares de la Gestión por Resultados

- Aumentar eficiencia y eficacia del gasto público.
- Fijar Objetivos y Fijar Normas (Indicadores) para cada intervención.
- Responsabilizar la gestión.
- Rendir cuentas (Transparentar).

Flujo de Resultados: Del proceso al Impacto



Balance de dos décadas: ¿Dónde nos hemos quedado?

- Énfasis en medir insumos y procesos.
- “*Estar en proceso*” es disculpa para un esfuerzo mayor.
- Desarticulación de la inversión con los objetivos de planes y políticas.
- Dispersión de asignaciones de poco impacto.

Brasil: Programas Estratégicos, Acciones e Indicadores

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PROGRAMAS	389	392	380	392	394	401	405
ACCIONES	4461	3729	3708	3980	4125	4200	4275
INDICADORES (Cuatro Dimensiones)	598	662	663	663	674	798	924

CUMPLIMIENTO DE METAS	
Arriba de lo Previsto	16%
Dentro de lo Previsto	57%
Abajo de lo previsto	23%
Muy por debajo de lo previsto	4%

Chile: Cobertura y calidad de los indicadores

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de Instituciones	72	109	11	132	133	136	139	142
Nº de Indicadores	275	537	1039	1684	1588	1552	1445	1443
Promedio Indicadores X Institución.	3,8	4,9	9,4	12,8	11,9	11,4	10,4	10,2
% Indicadores Producto y Resultado				70%	75%	81%	89%	89%
% Indicadores Evaluados	59%	73%	92%	94%	98%	100%	99,9%	
% Cumplimiento	80%	69%	76%	86%	88%	88%	93%	

Dimensiones y Ámbito de los Indicadores: Chile

ÁMBITOS

RESULTADO

PRODUCTO

PROCESO

DIMENSIÓN	NÚMERO	%
Eficacia/Resultado	872	56%
Eficiencia/Producto	165	11%
Calidad/Producto	377	24%
Economía/Proceso	138	9%
TOTAL	1552	100%

Balance de dos Décadas: Dos grandes desafíos

- 1) Desarticulación entre Niveles de Planificación y Herramientas.
- 2) Desarticulación entre los Componentes del Eje Estructural de la Gestión.

Desafío Uno: Desarticulación entre Niveles de Planificación y Herramientas de Gestión

NIVELES

Imagen Objetivo
Acuerdo Nacional
Programa de Gobierno
Proyecciones Macroeconómicas
Planes Sectoriales
Nivel Territorial
Rol Institucional
Gestión Operativa

HERRAMIENTAS

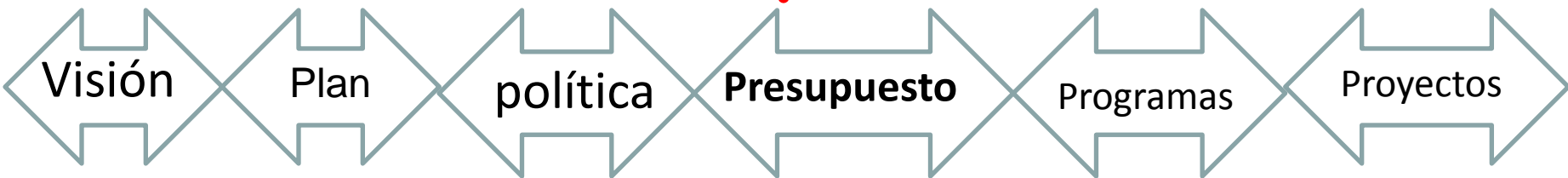


Desafío Dos: Desarticulación del Eje Estratégico de la Gestión

ESTRATEGIA (Objetivos)



ESTRUCTURA (Entramado Institucional)



Integración y Coordinación

Con una población total de 553 millones, pobreza y desigualdad son los rasgos característicos

- Existen 180 millones de personas pobres (33 %): ingresos insuficientes para satisfacer necesidades básicas.
- Existen 71 millones en condiciones de pobreza extrema (13%): incapacidad para adquirir una canasta alimentaria básica.
- América Latina es la región con la mayor desigualdad del mundo.
- El coeficiente de Gini promedio en la región se ha mantenido en torno a 0,52 durante los últimos 15 años. En la OECD es de 0,34.

Políticas de Transferencias Condicionadas : perdida de la visión estratégica de la política social

PAIS	PROGRAMA	Millones de familias
Argentina	Familias por la Inclusión Social	1.500.000
Brasil	Bolsa Familia	12.000.000
Colombia	Familias en Acción	2.800.000
Chile	Chile Solidario	268.000
El Salvador	Red Solidaria	120.000
Guatemala	Mi Familia Progresá	300.000
Honduras	Programa Asignación Familiar	650.000
Nicaragua	Red de Protección Social	23.500
México	Oportunidades	5.000.000
República Dominicana	Programa Solidaridad	230.000
Perú	Programa Juntos	400.000
Uruguay	Plan Emergencia	77.000
Total		23.368. 000

Familias Beneficiadas con las Transferencias (PTC) Versus Indigentes y Pobres

País	Beneficiarios como % de los Indigentes	Beneficiarios como % de los Pobres
Guatemala	46,7%	22, 7%
Honduras	15,4 %	9, 8%
Nicaragua	8, 9%	4, 4%
Colombia	62%	56,0%

Otro ejemplo para resaltar la importancia del Orden de Prioridades: Brecha en Salud

- ✓ “En Mesoamérica la inequidad mide SEIS CENTIMETROS. Esa es la diferencia, en el promedio de estatura a los cinco años de edad, entre un niño pobre y uno cuyos padres pertenecen a los estratos ricos”
(BID, 2010)

Y, los más pobres son muchos

- Cerca del 20% de la población de Mesoamérica vive en extrema pobreza.

Principios de la Política Social

- Universalidad, solidaridad, eficiencia e integralidad (Cepal, 2004).
- Avanzar hacia una perspectiva de derechos de las políticas sociales: “garantías sociales”.

Prioridades de las Políticas Públicas según Costo-Beneficio: Consulta de San José

- 1) Desarrollo infantil temprano e integral.
- 2) Programa de nutrición preescolar.
- 3) Gestión fiscal eficaz.
- 4) Seguro médico universal.
- 5) Calidad de la Educación.
- 6) Crear una Agencia de Evaluación de Políticas y Programas.

Resultado de la combinación de los anteriores desafíos

- Ausencia de *Prioridades Estratégicas* de largo plazo para enfrentar de manera coherente las fortalezas y debilidades de cada país: Dispersión y Microasignación.

Balance de dos Décadas: Retrocesos en muchos y avances en pocos

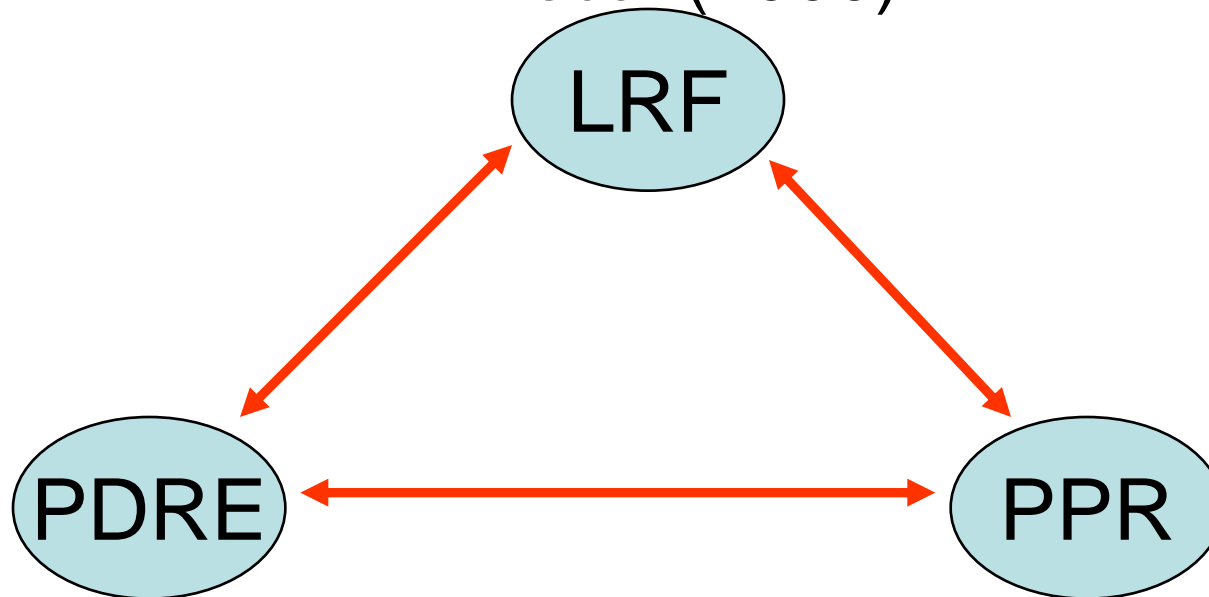
- Débil institucionalidad colateral de los SNIP.
- Altos costos de transacción y de corrupción en la mayoría de los países.
- Fallas en el modelo Agente-Principal: el Agente incumple y el Principal no vigila o sanciona.

Los SNIP atrapados por la Economía de los Costos de Transacción

- a) Los proyectos, programas y políticas son resultado de transacciones entre actores políticos y burocráticos.
- b) Las transacciones se llevan a cabo en el marco de un conjunto de reglas (instituciones).
- c) Las instituciones dependen de características constitucionales e históricas.

Respuesta Tipo Uno: Modernización Profunda del Estado (Brasil)

Ley de Responsabilidad Fiscal (2000)



Plan Director de la Reforma del Estado (1995)

Plan y Presupuesto Por Resultado (2000)

Respuesta Tipo Dos: Evaluación Riguroosa de Programas Fiscales (Chile)

- 155 programas evaluados con tres tipos de evaluaciones: Programas Gubernamentales, Evaluaciones Impacto y Evaluaciones Comprensivas.
- Auditorias a cargo de agentes externos.
- Cartera de 7.400 proyectos por un monto de US \$ 18.000 millones

Respuesta Tipo Tres: Sistema de Evaluación de Gestión y Resultados (Colombia)

- Monitoreo y evaluación de políticas, planes y programas.
- Correspondencia entre la planeación del presupuesto y las decisiones del gasto.
- Articulación entre los procesos de planeación, presupuestación y evaluación.
- 61 evaluaciones externas por un valor de US \$ 15 millones desde 2006.

Respuesta Tipo Cuatro: Mezcla de los anteriores tres (Perú + N)

- Perú: 24.000 proyectos por un valor de US \$ 11.882 millones.
- Bancos de Proyectos desarticulados con poco *Valor Público*.
- Dimensión individual y colectiva del *Valor Público*.

Momento del examen y el ajuste para los SNIP

- La meta debe estar puesta en generar *Valor Público (Mark Moore)*.
- *Valor Público* medido en términos de satisfacción, bienestar y respuesta a necesidades de la población.

¿Cómo pueden generar Valor Público los SNIP?

- 1) Articulando las demandas colectivas.
- 2) Interpretando mejor las necesidades de la ciudadanía.
- 3) Priorizando la lucha contra la pobreza.
- 4) Impulsando la coordinación interagencial.
- 5) Mostrando resultados e impactos.

En definitiva, Valor Público y Desempeño de los SNIP van de la mano

- El Valor Público es un asunto de percepción de los ciudadanos y la política.
- Mejorar la percepción de lo que hacen los SNIP es valioso para la sociedad.

MUCHAS GRACIAS